

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

**MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONUN İŞ HAYATI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Uğur ALAN

İSTANBUL 2006

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

**MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONUN İŞ HAYATI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Uğur ALAN
EY02451-109

**Danışman;
Yrd. Doç. Mustafa AKSOY**

İSTANBUL 2006

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.10.07.2006

Uğur ALAN

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

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencilerinden EY02451-109 numaralı Uğur ALAN, “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmenliği'nin ilgili maddesine göre Hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri” başlıklı tezini, Yönetim kurulumuzun/...../2006 tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmenliğin (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./...../2006

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman	Üye
Mustafa AKSOY YEŞİLOT	Okan

ÜYE

Cemal ZEHİR

MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONUN İŞ HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Uğur ALAN

Özet

Günümüzde her alanda konuşulan konulardan biri de motivasyondur. “Motivasyon nedir?”, “Nasıl motive olunur?”, “Motivasyonu artırmak için ne yapılmalı” gibi pek çok sorunun cevabı aranmaktadır. Motivasyonun iki farklı boyutu vardır. Biri yöneticiler açısından “çalışanların daha iyi, verimli ve etkin çalışmasının sağlanması”, bir de çalışanlar açısından “işini severek, isteyerek, en iyi şekilde yapılmasının sağlanması”. Aslında hepsinin de amacı aynıdır. Çalışanların etkin, verimli çalışması ve işini yaparken mutlu olmasıdır. Bu çalışma ile Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

THE MOTIVATION THEORIES AND IMPACT OF MOTIVATION ON BUSINEES LIFE

Uğur ALAN

Abstract

One of the topics discussed in today's world is the motivation. Answers to "What is motivation?", "How can be motivated?", "What should be done to increase the motivation?", etc... questions are been searched. The motivation has two different dimensions. One of them is "providing the better, productive and efficient study of the workers" in respect of the directors and the other is "providing the best performance of the work through loving and wanting it" in respect of the workers. Indeed the purpose of both is same. It is the efficient and productive operation of the workers and being happy while working. With this study, the Motivation Theories and Impact of Motivation On Business Life have been tried to be explained.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

YEMİN METNİ

SINAV TUTUNUĞI

TÜRKÇE ÖZET

İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT)

TABLO LİSTESİvi

ŞEKİL LİSTESİ.....vi

KISALTMALARvi

GİRİŞ1

1. MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ.....5

1.1. İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler.....5

1.2. Motivasyonun Tanımı6

1.3. Motivasyonun Önemi8

1.3.1. Yönetici Açısından Motivasyon.....9

1.3.2. Çalışan Açısından Motivasyon10

1.3.3. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından Motivasyon.....10

1.4. Motivasyonun Özellikleri.....10

1.4.1. Motivasyonun Temel Prensipleri.....11

1.5. Motivasyon Teorileri	12
1.5.1.Motivasyonu Açıklamaya Yönelik Erken Psikolojik Yaklaşımlar.....	12
1.5.2. Motivasyona Klasik Yaklaşımlar	13
1.6. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	13
1.6.1. Fizyolojik İhtiyaçlar.....	16
1.6.2. Güvenlik İhtiyaçları.....	16
1.6.3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları.....	17
1.6.4. Saygı İhtiyacı.....	19
1.6.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.....	20
1.7. Alderfer'in Erg Teorisi.....	22
1.7.1. Alderfer ve Maslow Teorisinin Belirgin Farkları.....	24
1.8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	25
1.8.1. Hijyen Faktörleri.....	28
1.8.2. Motivasyon Faktörleri.....	34
1.9. Mc Clelland 'ın Öğrenilebilir İhtiyaçlar Teorisi.....	35
2. MOTİVASYON VE DİKKATİN ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ	43
2.1. Periyodik Güdüler	43
2.1.1. Periyodik Olmayan Güdüler	43
2.1.1.1. Birincil Ve İkincil Güdüler.....	43

2.1.2. Durumluluk Ve Sürekli Güdüler	44
2.1.2.1. İçsel Ve Dışsal Güdüler.....	44
2.2. Güdülenme Kuramları.....	44
2.2.1. Davranışi Yaklaşım.....	45
2.2.2. İnsancıl Yaklaşım.....	45
2.2.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	47
2.2.4. Bilişsel Yaklaşım.	48
2.3. Katılma Güdüleme.....	49
2.3.1. Dıştan Güdülenme.....	49
2.3.2. İten Güdülenme.....	50
2.4. Güdülenmeyi Etkileyen Kişisel Etkenler.....	50
2.4.1. Uyarılma ve Kaygı.....	51
2.4.2. İhtiyaçlar.....	51
2.4.3. İnançlar	51
2.4.4. Amaçlar.....	51
2.5. Dikkat	52
2.5.1. Dikkat Sürecini Etkileyen Değışkenler	53
3. MOTİVASYONUN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ.....	55
3.1. Motivasyon ve İŞ İlişki.....	55
3.1.1. Demotivasyon İŞte Monotonluk	58
3.2. İŞ Tatmini Ve Mutluluk	60

3.3. İş Tatmini Teorileri	60
3.4. İş Tatminini Belirleyen Faktörler.....	61
3.5. İş Tatmininin Davranışsal Faktörleri.....	62
3.5.1. İş Tatmininin Yönetilmesi.....	62
3.5.2. İş Tatminini Etkileyen Önemli Faktörler.....	63
3.6. Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri	64
3.6.1. Motivasyon Ve İş Tatmini	65
3.6.2. Bireysel Motivasyon.....	68
3.6.3. Moral ve Motivasyon İlişkileri.....	69
3.7. Motivasyon Teknikleri.....	70
3.7.1. Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon.....	71
3.7.2. Çalışanlara sağladığı yararlar.....	73
3.7.3. Yönetim personeline sağladığı yararlar.....	74
3.7.4. Organizasyona sağladığı yararlar	74
3.8. Motivasyonun Sürekliliğinin Sağlanması.....	75
3.9. Örgütsel Motivasyonu Sağlamak İçin Kullanılacak Araç ve Teknikler.....	76
3.9.1. Motivasyonda Paranın Rolü	76
3.9.2. Katılım.....	77
3.9.3. Yetki ve Sorumluluk Verme.....	77
3.9.4. İşin Kendisi.....	77

3.9.5. İş ve Görev Tasarımı.....	78
3.9.6. Yükselme (Terfi)	79
3.9.7. Çalışma Grupları.....	79
3.9.8. İş Ortamı ve Şartları.....	79
3.9.9. Eğitim.....	80
3.9.9.1. Rekabet	80
3.9.9.2. Esnek Zaman Uygulamaları.....	81
3.9.9.3. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma.....	81
SONUÇ.....	82

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisindeki kademelerin işletme içindeki karşılıkları.....	23
Tablo 2 Alderfer'in ERG adımları.....	24
Tablo 3 Hezberg'in ,araştırması sonucunda elde ettiği faktörlerin kişiyi güdüleme derecelerine göre sıralanması.....	31
Tablo 4 Maslow ve Hezberg'in kuramlarındaki ihtiyaçların karşılaştırılması.....	32

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 :Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	16
Şekil 2 :Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçları.....	25
Şekil 3 :Hezberg'e göre,faktörlerin yerine getirilmesi.....	34

KISALTMALAR

TAT :Thematic Apperception Test.

GİRİŞ

Motivasyonu tanımlamayla ilgili çalışmaların tarihi yüz yıldan fazladır. Tanımlama şekilleri birbirinden farklı modeller ve uygulamalar getirmiştir. Özellikle son elli yılda insanın endüstrileşme sürecindeki rolü, seksenli yıllardan sonra insanın bir kaynak olarak kabul edilmesi ve bu kaynağın verimli çalışabilmesi için içten gelen bir dürtüyle enerjisinin tümünü kullanmaya yönlendirilmesi gereği, motivasyonun önemini daha da artırmıştır.

Antik çağlardan 19. yüzyıla kadar hayvanların, düşünen insanın spontan davranışlarından farklı olarak, içgüdülerle hareket ettiği üzerinde durulmuştur. 1880'lerden itibaren birçok yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneylerin sonucunda bu içgüdü görüşünü geliştirerek motivasyondan söz etmeye başlamıştır. Psikologlar en çok McDougall'dan, çocukluk dönemi ve özellikle ebeveynin çocuk üzerindeki etkileri üzerinde duran psikanalitik yaklaşımıyla Freud'dan etkilenmişlerdir. Daha sonra bugünkü psikolojik görüşlere ışık tutan Beach'in "İçgüdünün Azalması" isimli makalesini görürüz. Bu çalışmayı Hinde'in "İçgüdüsel Enerji Modelleri" eleştirisi takip eder.

Motivasyon alanındaki çalışmalar iki yönlüdür. Bunlardan biri motivasyonun tanımlanması, diğeri ise motivasyonun bir takviye mekanizması olarak kullanılmasıdır. Motivasyonun tanımlanmasında, insanın içsel yapısındaki koşulları araştırılmış, hedefe yönelik hareketin mekanizması üzerinde durulmuş ve temelde ne olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Motivasyonun bir takviye mekanizması olarak kullanılması daha çok, davranışta ödül ve ceza sistemine dayalı değişimlerin gözlenmesi ve davranışın değiştirilmesi için gereken olası çözümlerin üretilmesi anlamına gelir. Her ne kadar bu iki fenomen birbirinden farklı gibi dursa da, araştırma sonuçları birbirlerinden içinde, bireylere ve koşullara göre değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle motivasyonu "içsel motivasyon" ve "dışsal motivasyon" olarak iki kategoride ele alıyoruz.

Bir işyerinde kimi çalışanların performansı mükemmel, kimi çalışanlarınki ortalama, kimilerinininki ise yönetimin hiç de arzu etmediği şekilde düşüktür. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılaşıyorsa, motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Hatta aynı kişinin motivasyon düzeyi günden güne, saatten saate farklılaşabilir. Motivasyon bu nedenle işyerlerinin en çok konuşulan fakat en az anlaşılan ve arzu edilen düzeye en zor getirilebilen konularından biridir.

Endüstri Psikolojisi açısından bakıldığında motivasyon, çalışanı işini icra etmeye iten güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon sadece işi yapmayı istemek değil onu en iyi şekilde yapmayı istemektir. Bu durumda, yüksek düzeyde motivasyon çalışanın yeteneklerinin doruk noktasına ulaşmasına, düşük düzeyde motivasyon ise insanın potansiyelinin altında performans göstermesine neden olmaktadır. Kısaca motivasyon insanın kariyerinde, fikirleri ve faaliyetleri konusunda ilerlemesinde ekstra potansiyeli oluşturmasıyla adeta arabanın itme gücünü yaratan yakıt gibidir. Motivasyonun var olduğu işyerinde insanların performansı yükselir ve bu da üretimin artmasına neden olur. İnsan hangi bölümde çalışıyor ve hangi işi yapıyor olursa olsun, ondan enerjik, pozitif ve canlı olması beklenir. Bunun için motivasyon başarıyı sağlayan itici bir güç konumunda temel faktör olarak önemlidir. Performans, motivasyon ve yeteneğin birlikte ortaya konmasının bir ürünüdür.

Motivasyon, dolaylı gözlem yoluyla davranışlardan çıkarımlar yapılarak tespit edildiğinden, araştırmalar motivasyon hakkında kesin ve detaylı bilgi verememektedir. İnsanın içinde bulunduğu çevre durağan değildir; sürekli değişmektedir ve insan bu çevreye uyum sağlamak zorundadır. İnsanın psişik ve organik yapısı, bu uyumu sağlayabilmek için homeostasis, ego savunma mekanizmaları, biy ritim ve alışkanlıklar gibi birçok mekanizmaya sahiptir. Bunlardan bir tanesi de hareket edebilme ve bu hareketi ihtiyaç duyduğu hedefe doğru yöneltme yeteneğidir. Bu yöneltme esnasında insanın kimyasal yapısındaki değişikliklerin oluşmasını sağlayan zihinsel bir değişim söz konusudur ki, bu değişimle meydana gelen itici kuvvete motivasyon denir.

Motivasyonun oldukça karmaşık süreçleri içeren bir kavram olmasından ötürü, yapılan tanımlamalar bu süreçleri tamamen açıklayamamaktadır. Var olan kuram ve uygulamalar her zaman birbirini doğrulamamaktadır. Uzmanlarca yapılan bilimsel çalışmalar motivasyonun kaynaklarını tanımlamaya odaklanırken, iş dünyası sadece çalışanın performansını ve verimliliğini artıracak çalışmalara önem vermektedir. Bu noktadan hareket ederek, alanı araştıran uzmanların üzerinde anlaştıkları nokta, yöneticilerin çalışanları motive edici bir iş ortamı yaratabilecekleri ya da bunun tamamen tersi bir ortam yaratarak motivasyonu azaltabilecekleridir. Bir yöneticinin, astlarının motivasyonunu nasıl etkilediği hala tartışma konusudur. Yaşanan hızlı değişim dikkate alınır ise bu tartışma daha uzun yıllar süreceğe benzer.

Motivasyon ve iş kavramlarının birlikte incelenmesi, öncelikle şu soruyu akla getirmektedir; “Niçin çalışıyoruz?” Bu soruya birçok farklı cevap vermek mümkündür. Kimi “para kazanmak için” diye cevap verirken, kimi de “yaşamak için çalışmak zorundayım”, diyebilir. Her insanın çalışma amacı farklıdır. Bu amaç her ne olursa olsun kişiyi çalışmaya iten bir etmendir. Kişi kendince belirlediği bir amaç doğrultusunda her sabah erkenden kalkıp işyerine gider; bütün gün alnteri dökerek çalışır; yorulur; evine döner. Bireyin toplum içinde yaşayabilmek, kendisine bir yer edinebilmek için çalışmak zorunda olduğu doğrudur. Ancak sadece hayatta kalabilmek için çalışmak ya da hayatta kalmayı çalışmak için bir amaç olarak görmek yeterli midir?

Küreselleşen dünyamızda her alanda büyük değişimlerin yaşanması ve teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda işletmeler aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler için motivasyon ve örgüte bağlılığı yüksek çalışan profiline sahip olmak, amaçlara ulaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim literatüründe ise iş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların işyerinde olumlu davranışlarda bulunacakları ileri sürülmektedir. Yüksek motivasyon, iş tatmini ve örgüte bağlılık, gibi. Bu çalışmada motivasyon teorileri ile motivasyonun iş yaşamı üzerindeki etkileri, motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin, yöneticiden tatmin arasındaki ilişki incelenmiştir.

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, emek yoğun üretimin yerini makinelerin alması ve hızla artan nüfus, kıran kırana bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar açısından bir iş bulmak ve çalıştığı işte kalabilmek, işveren açısından ise nitelikli işgücünü elinde tutabilmek oldukça zorlaşmıştır. Bu bağlamda çalıştığı işletmede istediği sürece istihdam edileceğini bilmesi bir çalışan için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi, bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatminini oluşturan önemli etmenlerden birisidir. Çalışanların, işlerinde kendilerini güvencede hissetmelerinin ve işten atılma korkusunun olmadığı bir ortamda çalışmalarının, onların genel iş davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir.

Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri'nin araştırıldığı çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve motivasyon teorileri kavramları açıklanmış olup, ikinci bölümde motivasyon ve dikkatin öğrenme üzerine etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde ise, motivasyonun iş yaşamı üzerine etkileri irdelenmeye çalışılmıştır.

1. MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. İhtiyaçlar, İstekler, Güdüler

İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimiz her zaman karşılanmasına gerek yoktur ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Fizyolojik (yeme, içme, ..)
- Güvenlik (sağlık sigortası, ..)
- Sosyal (arkadaşlık)
- Psikolojik (başarı, statü, kendine güven)

İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir; bu ise güdüler sayesinde olur. Gudu olarak adlandırılan bu etmenler içsel, ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan kazanılabilirler.

Gudu kavramı ilk olarak Woodworth tarafından¹, “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır. Motivasyon Teorilerinin temelini teşkil eden güdüye dayanan teorilerden en önemlisi Cannon tarafından geliştirildi. Bu teori “homeostasi” kavramına dayanmaktadır. İçsel ya da dışsal etmenler dolayısıyla meydana gelen dengesizlikler, organizmayı denge durumundan uzaklaştırır. Tekrar denge durumuna dönmek için organizma harekete geçer. Bu organizmanın harekete geçmesini ise güdüler sağlar

Motive olarak da bilinen güdüyü, davranışı amaca doğru yönelten bir güç olarak tanımlayabiliriz. Burada amaç ihtiyaçları tatmin etmektir. Hareket ise ihtiyaçları

¹ Woodworth, R.S. **Dynamic Psychology**, Columbia University Pres, U.S.A. 1918

tatmin etmek için yapılan fiillerdir.

Güdülenmiş ile güdülenmemiş insan davranışları arasında önemli farklar vardır. Güdülenmiş davranışların yönü bellidir, büyük bir enerji ile yapılır. Hareketlerde kararlılık, devamlılık ve ısrar vardır.

Güdülenmiş davranışta ilgi duyma ve dikkat etme de süreklilik; davranışın yapılması için çaba göstermeye ve gerekli zaman harcamaya isteksizlik; konu üzerinde odaklaşma, kendini verme ve güçlüklerle karşılaştığında istenilen davranışı yapmaktan vazgeçmeme, sonuca gitmede ısrarlı olma ve kararlılık gibi olumlu davranışlar mevcuttur².

1.2. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

- “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”
- “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”
- “Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”
- “Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve

² <http://www.mymzl.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3455-46k>
(Erişim: 12 Nisan 2006)

tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.”

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir”³.

Tüm bu tanımları toplarsak, motivasyonu kavramının temelini oluşturan üç ana faktörle karşılaşırız: ,

- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız açısından anahtarlıklar. Motivasyon Teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşır⁴.

Yukarıda anlatılanlardan genel olarak motivasyonun çalışan bir insanın ihtiyaçlarını anlama ile alakalı olduğu çıkarımını yapabiliriz. Aşağıda çeşitli açılardan motivasyonun önemi ele alınmıştır.

Çalışma hayatında motivasyon kısaca personelin işe istekli hale getirilmesi olarak tarif edilir. Lügatte ise motivasyonla ilgili şu bilgiler verilmektedir

Güdüleme kavramını dilimizdeki tam karşılığını bulmak çok güçtür. Bu

³ Atalay Ayperi, Motivasyon ve Motivasyon Süreci, Aralık 2003, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale01.html> (Erişim: 29 Mayıs 2006)

⁴ Haldun Şahoğlu, Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1982, s. 26-49.

kavram İngilizce, Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici güç anlamına gelmektedir.

Motive; Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır.

Güdülenme, bireyin işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırsını belirleyen iç veya dış dürtünün etkisi ile eyleme geçmesi motivasyon ve güdülemek de insan ya da hayvanlardaki belli güdüleri devinime geçirerek canlıyı eyleme itme olarak tanımlanmaktadır. Güdüleyici ise eyleme geçirici ya da yönlendirici unsurlardır⁵.

1.3. Motivasyonun Önemi

İnsanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten güçtür. Birey ancak güdülendikten sonra davranışa geçebilir.

İnsanları belli bir hedefe güdülemenin yolu motivasyondur. Motivasyon, insanları etki altına almak, teşvik etmek ve belirli bir amacı gerçekleştirmeleri için harekete geçirmektir.

Organizasyonlardaki motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için gerekli ortam yaratılarak, onları etkileyerek ve isteklendirerek harekete geçmelerini sağlamaktır.

Davranışın değişmesine yol açan üç temel güdü vardır. Korku, görev ve sevgi - saygıdır. Korkudan dolayı motive olduğunda mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olduğunda yapılması gerektiği için yapılır. Sevgi – saygıdan dolayı motive olduğunda ise bu istenildiği için yapılır.

⁵Osman Telimen, **Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Dergisi, Sayı, 1.4, 1978, s. 31

Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek okula giden çocukların davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir⁶.

1.3.1. Yönetici Açısından Motivasyon

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, örgütsel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku yada parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin kullanımını savunmaktadır⁷.

⁶ Telimen, a.g.e, s.33-35.

⁷ R.Metin Türko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1980, s. 42-43

1.3.2. Çalışan Açısından Motivasyon

İnsanların neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir⁸.

1.3.3. Aile Ve Arkadaş Çevresi Açısından Motivasyon

Evlilikte, arkadaş çevresinde, ebeveyn olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme ya da çözüme yardımcıdır⁹.

1.4. Motivasyonun Özellikleri

- Kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanarak kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- İnsan davranışı gelişmiş güzeldir ve bütün davranışlar içsel motivasyona bağlıdır.
- Bilinen ve gözlemlenebilen ihtiyaçlar dışında, bazen farkında olmadıkları şeyler de kişiyi motive edebilir.
- Kişiler kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamayabilirler, bazen farkında olmadıkları şeyler de motive edebilir¹⁰.

⁸ Türko, a.g.e, s. 44

⁹ Türko, a.g.e, s. 44 – 45

¹⁰ <http://www.maliye.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2006)

- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler. Başarılı organizasyonlardaki yöneticiler tutumlarını çalışanların davranışlarına göre yönlendirir.

- Çalışanlar, yönetimin kendilerine yönelik olarak yaptığı şeylerden etkilenirler.

- Amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış organizasyonlarda, çalışanların kişisel ihtiyaçları tatmin edilmiştir.

- Ödül ve cezaların açık olarak belirlenmesi ve uygulanması motivasyonda etkilidir.¹¹

1.4.1. Motivasyonun Temel Prensipleri

- İnsanlar düşüncelerini gerçekleştirdikleri zaman motive olurlar.

- İnsanlar davranışlarının gerçek anlamda değerlendirildiğini anladıkları zaman motive olurlar.

- İnsanların uzun süreli motive olabilmesi için sık sık teşvik edilmeleri gerekir.

- İnsanlar için zoru başaran bir takımın elemanı olmaktan daha büyük bir motivasyon yoktur.

- İnsanların kişiliğine yönelik olumsuz yargılar ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini bilmediği veya değiştiremediği davranışlar motivasyonu azaltır¹².

1.5. Motivasyon Teorileri

¹¹ <http://www.maliye.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2006)

¹² <http://www.maliye.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2006)

Son iki yüzyıldır bir yandan Deneysel Psikoloji yoğun laboratuvar deneyleriyle motivasyonun fizyolojik temellerini araştırırken, diğer yandan da yönetim bilimciler bu bulguları iş yaşamına uyarlamaya çalışmışlardır. Çünkü motivasyon, çalışanların başarılı performanslarıyla işletme içinde farklı işleri yürütürken şirket hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir rol oynar. Bu bakış açısından, çalışan ve çalıştıran farklı gerçeklerinin karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Çalışan kendi ihtiyaçlarını karşılamayı çalıştıran ise şirketinin hedeflerini gerçekleştirmeyi hedefler. Tüm bu sorunlara cevap bulmak üzere birçok motivasyon teorisi ortaya atılmıştır. Bu teoriler üç grupta toplanabilir; "Kapsam Teorileri", "Süreç Teorileri" ve "X ve Y Teorileri".

Klasik motivasyon yaklaşımları, bireyin içinde, bireyin davranışlarını tetikleyen, yönlendiren ve devamını sağlayan faktörlerin olduğunu kabul eder. Bu yaklaşımlar önemli içsel elemanları tanımlamış ve bu içsel elemanların birey içinde ne şekilde, hangi derecede ortaya çıktığını açıklamaya çalışmıştır. Proses teorileri davranışın nasıl tetiklendiğini, yönlendirildiğini ve devam ettirildiğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler fiillerin altında yatan psikolojik prosesler üstünde odaklanır. Proses teorileri, bireyin karar verme sisteminin çalışmasını açıklamaya ve bunun davranışla olan ilişkisini saptamaya çalışırlar¹³.

1.5.1. Motivasyonu Açıklamaya Yönelik Erken Psikolojik Yaklaşımlar

Motivasyonla ilgili birçok teorinin temelinde hedonizm (hazcılık) prensibi yatar. Bu prensip en basit şekilde bireylerin acıdan kaçındıklarını ve hoşnutluk aradıklarını ortaya koymaktadır. Hedonizme göre mutluluk kısa süreli ve güçlü zevklerden çok uzun süreli ve kalıcı neşelerde (arkadaşlık, aile bağları,..) aranmalıdır. Haz duyma, hoşnutluk kişinin bilinçli eylemlerinin temel ilkesidir. Teoride, insanlar davranış alternatifleri arasından, pozitif sonuçları en büyükleyip, negatif sonuçları en küçükleyecek olanları seçeceklerdir.

Hedonizm felsefesi eski Yunan'a dayanmakla beraber, 18.ve 19. Yüzyılda

¹³ Şahoğlu, a.g.e, s. 30-31

insan davranışlarının temel açıklaması olarak görülmüştür. Daha sonra James, Freud ve McDougall gibi psikologlar hedonizmin davranışları açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürerek bilinçaltı ve içgüdüleri de işin içine katmışlardır. İnsanlar tüm ihtiyaçlarının bilincinde olamayacakları, ancak davranışlarına bu ihtiyaçların istem dışı yansıtacağını söyleyen ve “instinct theories” olarak bilinen bu teoriler 20.yüzyılın ilk çeyreğinde oldukça kabul görmüşlerdir. Aynı dönemde ve daha sonrasında ise “Drive (güdü) Theories” başlığı altında toplanan teorilere rastlıyoruz. Bunlar göre, bireyin göstereceği davranışlar geçmişte yaptıkları davranışların pozitif ya da negatif sonuçlarına bağlı olacaktır. Geçmişte ödüllendirilmiş davranışlar tekrarlanacak, cezalandırılmış davranışlardan ise sakınılacaktır. Daha sonra bu görüşe etki-tepki prensibi de katılmıştır. Daha önceki bölümlerde bahsedilen Woodworth güdü kavramını ilk kullanan ve davranışları güdülere bağlayan ilk öncülerden olmuştur¹⁴.

1.5.2. Motivasyona Klasik Yaklaşımlar

Bu isim altında incelenecek teorilerin ortak özelliği kişinin içinde bulunan ve kişinin davranışlarını tetikleyen, davranışlarına yön veren ve sürdürülmelerini sağlayan faktörler üzerinde durmalarıdır. Bireyleri belirli şekilde davranmaya zorlayan, onların ihtiyaçlarını tatmin etmek doğrultusunda hareket etmelerine neden olan güdüleri, faktörleri anlayan bir yönetici, bu ihtiyaçları dolaylı ya da dolaysız olarak tatmin etmek yoluyla personeli daha iyi yönetebilir, onları örgütsel amaçlara yöneltebilir¹⁵.

1.6. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow, Hümanist Psikoloji'nin ABD'deki öncülerinden biri sayılmaktadır. Araştırmalarından ortaya çıkan sonuçlara göre, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere (motivelere) sahip olduğu kabul edilir.

¹⁴ Şahoğlu, a.g.e, s. 32-33

¹⁵ Şahoğlu, a.g.e, s. 33

Bu dürtüler insanı davranışa yöneltmekte ve kişi de davranışta bulunarak bir sonuç elde etmeyi beklemektedir. Davranıştan elde ettiği sonuç insanın aynı durumda aynı davranışı tekrarlayıp tekrarlamama durumunu belirler. Eğer sonuç pozitifse, yani kişiye zararı olacak bir sonuç elde edilmediyse davranış, aynı durumla karşılaşıldığında, tekrarlanır. Eğer sonuç negatifse, yani kişiye zararı olacak bir sonuç elde edildiyse, o davranıştan kaçınılır.

Maslow'a göre her insanın doğuştan gelen birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik sıraya göre ortaya çıkar. Burada belirtmek gerekir ki, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasının dayanak noktası Murray'nin geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar.

Abraham H. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan biridir. Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Maslow'a göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür. Bu hiyerarşiye göre, alt kademede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademede ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz¹⁶.

Maslow'un yaklaşımında göze çarpan iki temel varsayım şu şekildedir:

1. İhtiyaçlar davranışı doğurur, yönlendirir ve sürmesini sağlar.
2. İhtiyaçlar hiyerarşik yapıdadır.

¹⁶ A.H. Maslow, A Theory of Human Motivation, **Management and Motivation**, Vroom, V.H. Deci, E.L. Penguin Boks, Suffolk. 1970, s. 20-22

3. Alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyacın insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemez.

4. Karşılanmış bir ihtiyaç davranışları etkileyemez¹⁷.

Maslow bu ihtiyaçları beş sınıfta toplamıştır. Aşağıda alt seviyeden üst seviyeye doğru sıralanmış ihtiyaç sınıfları verilmiştir:



Şekil - 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi¹⁸.

Yukarıda verilen piramit şeklindeki hiyerarşik yapıyı merdiven basamaklarına benzeterek şematize etmek de mümkündür. Şimdi bu ihtiyaçları biraz daha ayrıntılı açıklamaya çalışalım:

1.6.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

¹⁷ Maslow, a.g.e, s. 22-23

¹⁸ <http://www.nedir.net>, (Erişim Tarihi: 09 Temmuz 2006)

Bunlar, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara nazaran öncelik taşır. Örneğin, açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır.

Hiyerarşinin en düşük seviyesinde yer alan ve teşvik teorisini başlangıcı sayılan ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar, bireyin hayatının devamı için tatmin edilmeleri zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örneğin; oksijen, emek, içmek, su, ısı, uyku, barınak ve cinsel doyum gibi insan yaşamını, sürdürebilmesi için temel gereksinimlerdir.

Fizyolojik ihtiyaçlar, doğar doğmaz doğal diğer ihtiyaçların önüne geçerler. Her şeyden yoksun kalmış bir insan, öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını giderilmesi ile teşvik edilebilecektir. Aç kalmış bir insan için, yüksek düzeyli ihtiyaçlar bir süre için önem taşımayıp geriye itilmektedir.

İnsanın, ekmek bulamadığı zaman yalnızca ekmekle yaşadığı doğrudur Fakat ekmek bollaştığı zaman ve midesi ekmekle dolduğu zaman, acaba insanın arzuları ne olacaktır. Maslow'un cevabına göre, derhal yüksek düzeyli ihtiyaçların tatmini önem kazanacak ve bu süreç "mideden beyne" geçecektir¹⁹.

1.6.2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini, normal halini muhafaza etmek için karşılanması gereken ihtiyaçları kapsar. Birinci derecede gereksinimleri oluşturan, fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra güvenlik gereksinimleri kendini gösterir²⁰.

Birey, artık fizyolojik gereksinimlerin tatmini ile ilgilenmekte "sonradan

¹⁹ Maslow, a.g.e, s. 22-23

²⁰ Maslow, a.g.e, s. 23

öğrenilmiş” gereksinimler kategorisini oluşturan, geleceğin güvence altına alınması, iş güvenliği, dış tehlikelerden ve diğer kişilerin saldırgan davranışlarından korunması gibi, bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedir.

Emniyet ve güven ihtiyacı denince iki ana ihtiyaçtan söz edilebilir:

- Psikolojik tehlike ve yoksunluklara karşı korunma ihtiyacı.

- Psikolojik tehlike ve yoksunluklar; emeklilik planlarının yeter sızliliği, keyfi davranış ve kararlar, farklı işlemler, açık ve seçik olmayan yönetim politikalarının bulunduğu bir durumda söz konusu olabilir.

İnsan, keyfi olarak işinden uzaklaştırılmayacağına eminse, işinde kendini daha bir emniyette hissedecektir. Bu da onun işe motivasyonunu olumlu olarak etkileyecektir²¹.

İş güvenliği, sağlığa zararlı olmayan çalışma ortamı, kazalara ve psikolojik zararlara yol açacak etmenleri insanlardan uzak tutacak önlemler, yaşlılık ve kaza sigortaları gibi insanların gelecekteki fiziksel ve temel ihtiyaçlarının devamını sağlayacak önlemler güvenlik ihtiyaçlarına örnek olarak sıralanabilir.

1.6.3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları

İnsanlar, toplumsal varlıklar olduğu için, başkalarınca kabul edilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu tip ihtiyaçlar insanların başka insanlar tarafından kabul görme arzusu, arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçlarıdır. İnsanın fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra, bir gruba ait olmak, birlik ve beraberlik, karşılıklı arkadaşlık ve sevgi alışverişi gibi sosyal ihtiyaçlar davranışlara hakim olmaya başlar²².

²¹ Maslow, a.g.e, s. 23-24

²² Ayperi, a.g.e, s. 43

Ayrıca her kişi çevresi tarafından sevmek ve toplumda iyi bir mevkiye sahip olmayı arzu eder. Çalışanların önemli bir kısmı, üstleri ve diğer çalışma arkadaşları ile birlikte geçer.

Bu tür sosyal gereksinimlerde ayrıntılarında belirlenmesi gereken olan gereksinimlerin iki temel nitelik gösterdikleridir. Bu nitelikler, sosyal gereksinimlerin birey açısından aktif ve pasif olmaları halidir.

Aktif olanlar; sevmek, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme vb. türlerdir.

Pasif olanlar ise; sevilme, ait olma, kabul edilme türünden gereksinimlerdir.

Unutulmamalıdır ki; birey, sosyal açıdan da, verdiği kadar alabilecektir. Başka deyimle, severse sevilcek, saygı duyarsa, saygı duyulacak; kabul ederse kabul edilecektir²³.

Açıktır ki, aidiyet ve sevgi gereksinimleri, ya da kısaca sosyal gereksinimler bireyce; kendisini ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği ölçüde giderilebileceklerdir. Toplumun değer yargılarının ötesinde davranışlara yönelen kimse, çok dikkatli olmak zorunluluğundadır. Çünkü tolerans düzeyi aşıldığında kendisini toplum dışı kalmış bulabilecek, ya da toplumca itilmiş, yadsınmış bir duruma düşebilecektir.

Eğer, çalışanların bu kişilerle olan ilişkileri kardeşçe, hoşça ve samimi olursa, bu kategorideki gereksinimler bir dereceye kadar tatmin edilmiş sayılır. Eğer, çalışanın çevresiyle ilişkileri uyumsuz, düzensiz ve sürekli anlaşmazlıklar içinde bulunursa çalışanın işini terk ile bu gereksinimlerini, başka bir iş yerinde tatmini yoluna gittiği görülür²⁴

²³ Ayperi, a.g.e, s. 43

²⁴ Maslow, a.g.e, s. 24-25

1.6.4. Saygı İhtiyacı

Saygı, sevmeye ve sevilme insanın doğasından kaynaklanan evrensel bir ihtiyaçtır. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları itibarıyla diğer insanlarla gruplar halinde bir arada yaşamak, birileri tarafından sevilirken, birilerini de sevmek ister.

Kendine saygı duyma, başkalarından saygı görme, saygınlık kazanma, gösterilen başarıların karşılığını alma ihtiyaçlarıdır. Bir önceki ihtiyaç olan bir gruba ait olma gerçekleştiğinden sonra o grup içinde değer ve önem kazanma arzusu ve güdüsü bu ihtiyaçları yaratır.

Benlik İhtiyaçları, Özvarlık İhtiyaçları, diye de tanımlanan bu ihtiyaçları iki gruba ayırmak mümkündür;

- Bir kimsenin, kendisine güven ve saygı duymasına ilişkin ihtiyaçlar; bağımsız, başarılı olmak, yararlı iş yapmak ve yeterlilik kazanmak konusundaki ihtiyaçlar bu gruba girer.

- Başkalarınca saygı duyulmasına ilişkin; bir statü sahibi olma, tanınma takdir edilme, başkalarını saygısını kazanma konusundaki ihtiyaçlar ise bu gruptandır²⁵.

Bu süreci Maslow şöyle belirtmektedir: Toplumumuzdaki bütün insanlar (birkaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendisini sayması için; kendilerinin, güçlü temellere dayandırmağa çabıtlıkları üstün bir değerlemesini yaparlar.

Birey ayrıca farkındadır ki, ana gereksinme niteliğindeki saygı görme olgusu, temelde bazı koşulların ya da gereksinmelerin giderilmesi ile sağlanabilecektir. Birey saygı görme gereksinimine ulaşmak için, önce bu tür alt değerleri çözümlenmek zorundadır²⁶

²⁵ Ayperi, a.g.e, s. 46-47-52

²⁶ Maslow, a.g.e, s. 25

Bu alt değerler nitelikleri gereği iki tre ayrılılar; birey önce kendisi ile ilgili bazı değerleri oturtmak gereksinmesi duyacaktır. Örneğin, güçlü olmak, başarılı olmak, yeterli olmak, uzman olmak ve yeteneği bulunmak, güven duyulmak, bağımsız ve zgr bir yapıya sahip olmak zorunluluęundadır²⁷.

Birey bu değerleri yerine oturttuğu zaman, çevresinden kendisine bu değerlerine deyin göndermeler yapılmasını bekleyecektir.

Örneğin, itibarı olmak, sosyal mevkie de bulunmak, tanınmak ve onurlu olmak, egemen olmak, değeri ve önemi kabul edilmek, takdir edilmek gibi beklentileri olacaktır²⁸.

1.6.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

İnsanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olması ve bunları uygulamak, kullanmak arzusu ve güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır. Genel olarak, bu kavramdan anlaşılan, insanın kendi yeteneklerinin gelişmesini ve yaratıcılığının farkına varmasıdır.

Bu tip gereksinmeler, bir kişiden diğerine göre farklılık gösterir. Örneğin; çocuğu olan bir kadında ideal bir anne olma arzusu şeklinde belirirken, genç bir insanda iyi bir atlet olma hevesi şeklinde ortaya çıkabilir.

Bu gereksinmelerin belirli lde ortaya çıkıp, kendini hissettirmesi için, bu gereksinmelerden önce gelen diğer dört tip gereksinmenin gerektiği gibi karşılanıp, tatmin edilmiş olması gerekir. Çünkü insanlar diğer gereksinmelerinin, tatmini için o kadar mücadele ederler ki, bu tür yüksek gereksinmelerinin kendini göstermesine olanak kalmaz. İlke olarak denilebilir ki, tatmin edilmiş olan bir gereksinme davranış güdüsü olmaktan ıkar²⁹.

²⁷ Maslow, a.g.e, s. 28

²⁸ Maslow, a.g.e, s. 29

²⁹ Kamil Alptekin, **alışma Hayatı**, 2004, s. 18

Yukarıda açıklanan ihtiyaçlar Maslow'a göre hiyerarşik yapıdadır. Alt kademedeki bir ihtiyaç karşılanmadan üst kademelerdeki ihtiyaçların insanı motive etmesi ya da tatmin etmesi beklenemez. Aynı şekilde karşılanan, tatmin edilen bir ihtiyacında artık insan için motive edici etkisi olamaz. Daha önce de açıklanmış olan bu varsayımlar dikkate alınarak yukarıdaki ihtiyaçların insan davranışı üzerindeki etkileri düşünülmelidir³⁰.

Ancak insan gereksinmelerinin oluşumlarında dinamik bir yapı gereksinmesine yönelmesi için, o anda bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi %100 oranında tatmin etmiş olması gerekmez. Zaten pratikte bu orana ulaşmak da, birçok gereksinme için olanaksızdır. Orta insan için, Maslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisinde" yer alan gereksinmelerin yeterli tatmin yüzdeleri aşağıda verilmiştir.

Fizyolojik gereksinmeler.....	%85
Güven gereksinmeleri.....	%75
Sevgi ve aidiyet gereksinmeleri.....	%50
Saygı görme gereksinmesi.....	%40
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi.....	%10

Daha önce de belirlenmişti ki, birey psikolojik olgunluk sürecince ilerledikçe, aynı zamanda daha üst basamak gereksinmelerine yönelir. Bu, bireyin psikolojik sağlığını sürdürebilmesi için de gerekli olankoşuldur.³¹ Burada dikkate alınması gerekli bazı noktalar vardır:

Her ihtiyaç kategorisi bir önceki ile ilgilidir. Her ihtiyaç kategorisi tatmin edilmediği ölçüde organizmada bir gerilime yol açar. Belli bir ihtiyaç kademesinden onun bir üstündeki kademeye geçebilmek için, o ihtiyacın tam olarak tatmini gerekmez

³⁰ Maslow, a.g.e, s. 29

³¹ Maslow, a.g.e, s. 33

Alt kademe ihtiyaçlarını tatmin edip, üst kademe ihtiyaçlara geçen bir kişinin alt kademe ihtiyaçlarında, ani bir kesilme olursa mutlaka alt kademe ihtiyaçlarını durdurup üst kademe ihtiyaçlarına geçmez.

Aşağıdaki tabloda, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kademelerin, işletme içindeki karşılıkları verilmiştir.

Tanımlar	İşletme Örneklere
Fiziksel İhtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Sevgi İhtiyaçları	alışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Değer İhtiyaçları	Etkileyeci unvan, büyük ofis, şirket arabası
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkânı

Tablo -1 : Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kademelerin işletme içindeki karřılıkları³²

1.7. Alderfer’in Erg Teorisi

Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow’un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Maslow’un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur.

Alderfer, geliştirdiği kuramında üç farklı gereksinme türü ayırt etmektedir. Bunlar “varolma,”beraber olma” ve “gelişme” gereksinmeleridir³³.

³² Alptekin, **alışma Hayatı**, a.g.e, s. 18

³³ Alderfer, a.g.e, s. 47

Varolma gereksinimleri Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleriyle eş değerdir. Beraber olma gereksinmesi, sosyalleşme ve sosyal onay arzularından oluşur. Gelişme gereksinimleri, Maslow'un öz saygı ve öz-gerçekleştirim gereksinmelerine benzer olarak öz-gelişim ve öz doyum arzularını ifade eder.

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
Existence	Varolma	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, statü)
Relatedness	İlişkili olma	Sosyal
Growth	Gelişme	(Güvenlik) + (Temel ve fiziksel)

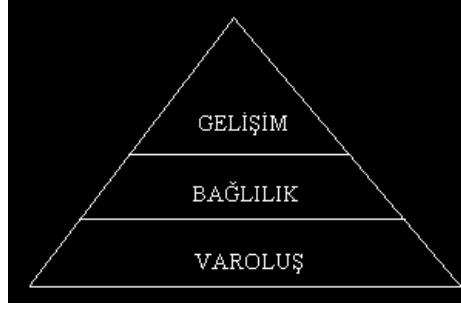
Tablo -2 : Alderfer'in ERG adımları³⁴.

Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağıllık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir.

Maslow'un teorisine Alderfer'in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca bağıllık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, var oluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkar. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağıllık ihtiyaçları o kadar önem kazanır³⁵.

³⁴ Alderfer, a.g.e, s. 48

³⁵ Motivasyon, <http://www.mymzl.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3455> - 46k (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)



Şekil -2: Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar³⁶.

1.7.1. Alderfer ve Maslow Teorisinin Belirgin Farkları

Bu farkları ortaya koyarak ERG Teorisi'nin ana mantığını ortaya çıkarmış olacağız.

- Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından merdiven basmağı yapısı söz konusu iken, Alderfer'e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir.

- Alderfer Maslow'un beşe ayırmış olduğu ihtiyaçları üç kategoride ele almıştır.

- Alderfer'e göre :

- “İlişkili olma” ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse “Varolma” ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

- “Büyüme” ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse “ilişkili olma” ihtiyaçları o kadar önem kazanır³⁷.

Alderfer üst düzey gereksinimleri ortaya çıkmadan önce, alt düzey gereksinimlerin doyurulması gerektiğini vurgulamamakta ve hatta üç gereksinimin aynı anda aktif olabileceğini dahi savunmaktadır. Nitekim bireysel gereksinimlerin iki ya da üç grupta ele alındığı diğer çalışmalarda da gereksinimlerde öncelik kavramı aynı

³⁶ Alderfer, a.g.e, s. 48

³⁷ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Horper and Row, Publishers Incorporated, 1971, s.57

şekilde yok edilmiştir. Bazı modellerde gereksinimler, “içsel”ve “dışsal” olarak iki grupta ayırt edilirken; diğer modellerde “içsel gereksinimler”, “birbirini etkileyen gereksinimler” ve “dışsal gereksinimler” şeklinde üç grup gereksinme önerilmektedir. Dışsal gereksinimler açlık, susuzluk, cinsellik ve diğer biyolojik rahatlamalara ilaveten çalışma yaşamında ücret, statü, ikramiye ve diğer fiziksel ödüllerdir. Birbirini etkileyen gereksinimler grubu, sosyal onay, ait olma, ait olma, dostluk kurma gibi arzuları kapsar. İçsel gereksinimler grubunda ise, kendini geliştirme, rekabet, ustalık meydan okuma, güç gibi büyük istek ve arzular kendini göstermektedir.

1.8. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Herzberg Maslow’un kuramını geliştirmiş ve Çift Faktör teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Teori bir araştırma sonucunda gerçekleştirilmiş ve induktif niteliktedir. Bulgular iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir. Söz konusu bulguların elde edildiği araştırmalar, literatürde ”Pittsburgh Studies” adıyla geçmektedir. Araştırma A.B.D.’de Pittsburgh çevresinde yerleşmiş işletmelerden 11 tanesinde ve 200 dolayında mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur:

1. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?
2. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

Herzberg bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörler, iki ana “faktör kümesi”nde incelemiştir³⁸ :

Bu faktör kümeleri ile ilgili iki temel kural şu şekildedir:

- Hijyen Faktörleri olmazsa tatminsizlik doğar
- Motive Edici Faktörler olursa tatmin doğar³⁹.

Yukarıdan anlaşılacağı gibi hijyen faktörleri adı altında toplanan faktörlerin yerine getirilmesi, tek başına motive edici bir etki yaratamaz. Sadece tatminsizliği önlemeye yeter. Yani negatif durumu önleyerek nötr bir durum yaratır.

Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşı yokluğu halinde hastalıklar için uygun ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır⁴⁰.

Buna diş temizliğini örnek verebiliriz:

“Dişimizi fırçalayarak diş temizliği sağlamamız bizim diş sağlığımızı daha da iyi hale getirmez. Sadece dişlerimizin temizliği ve sağlığının normal toleranslar içerisinde kalmasını sağlar. Dişimizin temizliği ve ağız ferahlığı sürekli olarak sağlanarak bir devamlılık oluşturulur. Bu devamlılık ise bir iyileştirme değil sadece bakım sağlar”

³⁸ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org>, (Erişim Tarihi: 27 Mart 2006)

³⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1999.

⁴⁰ İ. Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecan Ders Notları**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996. s.22.

Hijyenik etmenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Şirket politikası ve kuralları, teknik bilgi ve nezaret, üstler arasındaki ilişkiler, iş ortamının fiziksel şartları, ücret ve maaşın yeterliliği ve adaletli olması, astların kendi aralarındaki ilişkiler, istihdam güvenliği, personel eğitim ve geliştirme programları, sigorta olanakları, tatil olanakları vb. Birçok yönetici çalışanların motivasyonu için saydığımız bu faktörleri iyileştirmeyi hedefleyerek sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bunlar sadece nötr bir durum yaratır, motivasyon sağlamaz⁴¹.

Asıl davranışlara yön veren ve motivasyon, tatmin sağlayan faktörler motive edici faktörler adı altında ele alınmıştır. Bu tip faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlar. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması; çalışanın iş yaparken yaptığı işe hakim olması ve kendisine güvenildiğinin, önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması; yaptığı işi kendisine uygun bulması ve işin kişisel özelliklerine, bilgi ve becerisine uygun olması; terfi ve yükselmenin mümkün olduğu bir organizasyon yapısı gibi etmenler motive edici faktörlere örnek gösterilebilir.

Motivasyon faktörleri direkt olarak, işe, çalışma sonuçlarına, tanınma ve gelişmeye ilişkin faktörlerdir. İşe ilişkin çevresel şartlar ise muhafaza faktörlerini meydana getirmektedir.

Bu duruma göre, çalışanların isteklerini iki belli başlı grupta toplamak mümkündür. Birincisi her insandaki “işte yükselme” ihtiyacıdır. Bu motive, motivasyon unsuru olarak ele alınmaktadır. İkincisi ise, çalışma şartları, ücret, emekli aylığı gibi durumlarda uygun bir tutum ile ilgilidir. İkinci gruptaki ihtiyaçların tatmini çalışanlarda bir tatminkârlık ve üstün verim sağlamaz. Hijyen yönünden ihtiyaçların karşılanması sonucu, şirket idaresi ancak memnuniyetsizlik ve verimde düşüklüğün önüne geçilmesini bekleyebilir.

⁴¹ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. **The Motivation to Work**, John Wiley, New York, 1959, s. 8

Herzberg'in modelinde bazı kayıtların bulunduğuna işaret etmek faydalı olur. Az kalifiye veya kalifiye olmayan işçiler için ücret, emniyet gibi, bazı muhafaza faktörleri motivasyon faktörleri sayılmalıdır. Araştırmalar bu işçilerin motivasyonunda hijyen faktörlerinin önemli rol oynadığını göstermiştir.

Kadın işgücü de Herzberg modeline kayıt getirmektedir. Herzberg, yapılan araştırmalar sonucu kadınların samimi iş ilişkilerine erkeklerden daha fazla önem verdiklerini görmüş ve hijyen faktörleri arasında üst ve astlarla karşılıklı ilişkilerin kadınlar için motivasyon faktörü olduğu ileri sürülmüştür.

Herzberg'in motivasyonel faktör olarak nitelediği faktörler, Maslow'un hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alabileceklerdir. Her iki yaklaşımın benzerlik gösterdiği bir nokta, yorum olarak Maslow'da kendin gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bir bireyin önceleri alt basamak gereksinmelerini yerine getirmesi olgusunun Herzberg'de biraz farklı bir yorumla gene gündemde olmasıdır. O da motivasyonel faktörlerden yararlanacak olan bir bireyin önce natürel faktörlerden nasibini almış olması gereğidir. Genel olarak diyebiliriz ki, "gereksinimler hiyerarşisinin" ilk üç basamağı hijyen faktörlerle, son iki basamağı ise motivasyonel faktörlerle özdeşlik gösterir.

1.8.1. Hijyen Faktörleri

Hijyenik faktörlerin kabul edilebilir alt sınırın altına düşmesi durumunda oluşan tatminsizlik, çalışanların işlerinden, işletme ve âmirlerinden soğumasına ve nefret etmesine bile neden olabilecek kadar tehlikelidir. İlk önce hijyenik faktörlerin sağlanarak nötr durumun yaratılması, sonrada motive edici faktörlerin kullanılması ile çalışanların istenen yönde güdülenmesi, motive edilmesi, tatmin olmaları mümkündür.

Klasik bir teori olmasına rağmen Avrupa, A.B.D. ve Latin Amerika şirketlerinin yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma⁴², yöneticilerin motivasyon açısından hala en iyi teori olarak Herzberg'in Çift Faktör Teorisini gördükleri tespit edilmiştir

⁴² Gibson, Ivanevich ve Donnely, The McGraw Hill Inc.New York, 1994, s.245.

Diğer yandan soruna, kültürler arası açıdan baktığımızda, Herzberg'in teorisinin daha çok gelişmiş ekonomilerde geçerli olabileceğini görürüz. Az gelişmiş bir toplumda ücret ve çalışma koşulları düşük bulunan işçiler için ücretlerde ve söz konusu çalışma koşullarında sağlanacak gelişmeler de pekala bir motivasyon kaynağı olabilir.

Güdüleme konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur. İnsanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar sonucunda "Çift Etmen Teorisi"ni ya da daha çok tanınan adıyla "Hijyen Teorisi'ni geliştirmişlerdir. 1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu "İşe Güdüleme" adlı yapıtı oldukça ses getirmiştir.

Herzberg yayınladığı bu araştırmasını 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmıştır. "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" yazılı kâğıtlar dağıtılmış ve serbestçe isteklerini yazmaları istenmiştir. Veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken, yaptıkları işle doğrudan bağlantılı işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken işle ilgili olmakla birlikte işin dışındaki ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır. Kısaca çalışanların kendilerini çok iyi ve tatmin olmuş hissettikleri işle ilgili konular; çok kötü ve tatminsiz hissettikleri iş dışında yer alan konular olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın sonucunda iş doyumunun motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki ayrı faktöre bağlı olduğu ortaya konmuştur. Motive edici faktörler, çalışana işi ilerletme ve kendini geliştirme imkânı tanıyan tarafını içermektedir. Hijyen faktörleri işi kabul edilebilir kılmak için iş ortamında bulunması gereken unsurları ifade etmektedir⁴³.

⁴³ Drafke, M. W. Kossen, S. **The Human Side of Organizations**, 7th ed. Addison Wesley Longman, U.S.A. 1998.

Herzberg'e göre motive ediciler, Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki, üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin ederken, kişiye daha fazla çaba sarf etmeye ve daha yüksek performansla çalışmaya itmektedir. Hijyen faktörleriye alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi ve iş doyumuzluğunu engellemekte rol oynarlar.

Herzberg'in yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlardan, on iki başlık altında toplanan ve güdüleyici değerine göre sıralanan aşağıdaki liste elde edilmiştir.

Motive Ediciler	Hijyen Faktörleri
Başarma (+42,-7)	Ücret (+15,-17)
Tanınma (+34,-18)	Üstlerle ilişkiler (+4,-15)
İşin doğası (+26,-18)	İş arkadaşlarıyla ilişkiler (+3,-20)
Sorumluluk (+24,-6)	Teknik gözetim (+3,-20)
İlerleme (+20,-12)	İşletme yönetimi ve politikası (+3,-31) alışma koşulları (+1,-65)

Tablo-3: Herzberg'in, araştırması sonucunda elde ettiği faktörlerin kişiye güdüleme derecelerine göre sıralanması⁴⁴

* Listedeki "+" frekanslar hoşnutluk derecesini, "-" frekanslar hoşnutsuzluk derecesine ifade etmektedir.

Hijyen faktörleri insanı motive etmez. Ancak motivasyon bakımından nötr bir duruma gelmek için öncelikle hijyenik faktörler tatmin edilmelidir. Eğer bu faktörler kabul edilebilir düzeyde tatmin edici olmazlarsa, motivasyonu düşürebilirler. Ancak bu faktörlerin belirli bir düzeyde tatmin edici olmalarından sonra, motive edici faktörler, kişinin performansını artırmak için devreye girer⁴⁵.

⁴⁴ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s.8.

⁴⁵ Herzberg, F., Mausner, a.g.e,s. 8-9.

Herzberg de temelde, Maslow gibi, güdülemenin özünde ihtiyaçların varlığını savunmuştur.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Çift Etmen Teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi – Başarma - Gelişme Olanakları - Sorumluluk
Saygı İhtiyaçları	İlerleme - Tanınma - Statü
Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları	Amirle İlişkiler - Üstlerle ilişkiler - Astlarla ilişkiler - Teknik denetim
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme politikası ve yönetimi İş güvenliği – Çalışma koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi - Ücret - Kişisel yaşantı

Tablo - 4: Maslow ve Herzberg'in kuramlarındaki ihtiyaçların karşılaştırılması⁴⁶,

Herzberg'in araştırmasının sonuçlarına göre hijyen faktörlerinin en önemlileri şunlardır⁴⁷,

- 1) Şirket politikası ve yönetim şekli,
- 2) Yöneticinin kişiler arası iletişim becerileri,
- 3) Teknik kalite ve üst yönetimin tutumu,
- 4) Kişiler arası ilişkiler,
- 5) Fiziksel çalışma koşulları.
- 6) Ücret ve yan gelirler,

⁴⁶ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s.10.

⁴⁷ Miner J. B. **Industrial-Organizational Psychology**, McGraw-Hill. Singapore. 1992

7) Kurallar ve talimatlar,

8) İş güvenliği,

Hijyen faktörleri doyumsuzluğu ortadan kaldırmaya ve bir yere kadar, performansı geliştirmeye yarar. Ancak bu faktörleri geliştirmek, yenilemek, iyileştirmek motivasyonu artırma konusunda pek işe yaramaz. Yüksek performans için yönetimlerin motive edici faktörlerin üzerinde durmaları ve onları sürekli yenilemeleri gerekmektedir.

Herzberg'in teorisine göre motivasyonu artıran iş doyumu, işteki beş etkene bağlıdır⁴⁸:

1) Başarma,

2) Sözel takdir, tanınmak

3) İşin çekiciliği,

4) Sorumluluk,

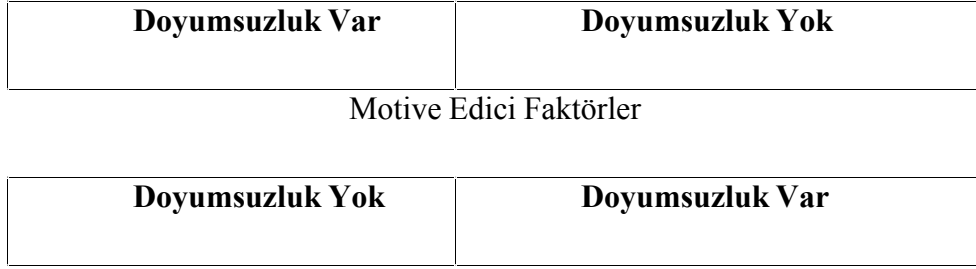
5) Büyüme, ilerleme fırsatları.

Bu beş etken birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bir işte hepsi varsa, çalışanların kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanır; işe karşı olumlu hislerin yanında yüksek düzeyde performans ortaya çıkar.

Herzberg'e göre eğer hijyen faktörleri yeterli değilse, çalışan iş doyumsuzluğu hisseder. Daha sonra hijyen faktörleri yerine getirilse bile, çalışan sadece doyumsuzluk hissetmez. Bir başka deyişle, hijyen faktörleri "Doyumsuzluk" durumundan "Doyumsuzluk Yok" durumuna doğru bir yelpazede bulunmaktadır. Buna karşılık motive edici faktörler yeterli olduklarında gerçek anlamda doyum hissi uyandırırken, yetersiz oldukları durumlarda ise doyum hissi ortadan kalkmaktadır.

⁴⁸ Minner, a.g.e, s. 44

Hijyen Faktörleri



Şekil -3: Herzberg'e göre, faktörlerin yerine getirilme (her iki şeklin sağındaki kutucuklar) ve getirilmeme (her iki şeklin solunda kutucuklar) durumunun iş doyumuna etkisi⁴⁹,

Bu durumu bir örnekle açıklamak istersek:

Kaliteli yönetim, Herzberg'e göre, bir hijyen faktörüdür. Kötü bir yönetim ise çalışanı mutsuz ya da doyumsuz yapar. Aynı şekilde çok kaliteli bir yönetim çalışanda mutluluk ya da doyum hissi uyandırmaz. Kaliteli bir yönetim çalışanı yalnızca mutsuz ve doyumsuz olmaktan uzak tutar. Çalışanda doyum hissini uyanması için motive edici faktörlerin yerine getirilmiş olması gerekir⁵⁰.

Herzberg, hijyen faktörlerin eksikliğinin ya da yokluğunun çalışanlar için yakınma sebebi olabileceğinden söz etmektedir. Ancak sadece bu faktörlerin varlığı da üst düzey performans için yeterli değildir. Performans, uzun vadede bakıldığında, işin motivasyon sağlayıcı yapısına bağlıdır. Dolayısıyla, çalışanlarını motive etmek isteyen bir yöneticinin daha fazla dikkat etmesi gereken noktalar; iş ortamından ziyade, işin kendisinin tatmin edici ve profesyonel düzlemde gelişime yönelik fırsatlar içeren bir yapıda olmasının sağlanmasıdır. Bir yönetici iş ortamının şartlarını ne kadar iyileştirirse iyileştirsin, çalışanların psikolojik gelişimlerine uygun bir ortam yaratmadığı sürece çalışanlardan yüksek performans beklenmemelidir. Hijyen faktörlerinin yerine getirilmesi iş doyumunu nötr hale getirir. Ardından sunulan motive edici faktörler bu nötr hali iş doyumuna ve yüksek iş performansına dönüştürebilir

⁴⁹ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s.9.

⁵⁰ Drafke ve Kossen, 1998

Örneğin fazladan iş sorumluluğu vermeden, bir çalışana yeni bir unvan vermek, onun iş performansını değiştirmeyecektir; çünkü bu durum onun hijyen faktörlerini artırmış ama motive edici faktörlerini etkilememiş olacaktır. Aynı şekilde, hijyen faktörlerinden biri olan ücrette, işin içeriğini ve sorumluluk alanını değiştirmeden yapılacak artış, çalışanın iş performansını yükseltmeyecektir.

İşyerinde çalışanlarını motive etmek isteyen bir yöneticinin, işin kendisinin doyum verici olmasına, kişisel gelişim fırsatları tanınmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Yapılması gereken, hijyen faktörleri en uygun düzeyde yerine getirmek, yüksek performansa doğrudan etkisi olan motive edici faktörleri sürekli olarak gözden geçirerek geliştirmek ve iyileştirmektir.

1.8.2. Motivasyon Faktörleri

Anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır.

Organizasyonun politikaları bu faktörler üzerinde oldukça etkilidir. Organizasyonlar istedikleri performansı belirlemekle bireylerin işteki performanslarının artmasını sağlayabilir⁵¹.

⁵¹ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s. 8-9.

1.9. Mc Clelland 'ın Öğrenilebilen İhtiyaçlar Teorisi

Bireylerin kendileri dışındaki bireylerle birlikte yaşama zorunluluğu ve onlarla karşılıklı ilişkiler içinde olması gereği, sosyal ihtiyaçlar ya da güdüler türünü ortaya çıkarır. Çalışma, sevgi, dostluk, tanınma, güç ve başarı gibi güdülerin doğurduğu sosyal ihtiyaçları da saymak mümkündür. Bu güdüler ve tatmin etmek amacıyla oldukları ihtiyaçlar, her fert tarafından sonradan öğrenilebileceği gibi, bazı doğal ihtiyaçların değişimi veya tamamen sosyo-kültürel çevreden etkilenme ile kazanılabilir. Mesela, çalışma ihtiyacı ve güdüsü, beslenme içgüdüsünün sosyalleşme süreciyle bir uzantısı olabilir. Öte yandan, çalışarak başarılı olma duygusu, sosyal bir ihtiyaçtır. Çalışan insanın motive edilmesinde öğrenilen güdü ve ihtiyaçları anlayabilmek ve bu güdülerini kullanarak ihtiyaçları tatmin etmek doğrultusunda motivasyonu sağlamak oldukça önemlidir⁵². Şimdi bu ihtiyaçlardan bazılarını tanıyalım:

• Tanınma İhtiyacı: Küçük yaşlardan itibaren aile ve arkadaş çevresi içinde kabul görmek, tanınmak için davranmayı öğreniriz. İnsanlarda bu ihtiyaç çeşitli yoğunluklarda vardır. Crowne ve Marlowe yüksek tanınma ihtiyacına sahip insanlarda aşağıdaki eğilimleri tespit etmişlerdir:

- Grup değerlerine uyum için daha istekli
- Düzgün ve iyi performansları için kabul gördüklerinde daha hızlı öğrenme (hiçbir şey denmemesi ile karşılaştırılınca)
- Kendi ağırlığını koyup, bağımsız bir üsluba sahip olmakta; kabul görmeme korkusundan dolayı zorluk çekerler.

Yüksek bir tanınma gereksinmesi,

- Diğer insanlarla birlikte olmak için duyulan kuvvetli bir arzu,
- Başkaları tarafından kabul edilme arzusu.

⁵² McDougall, W. **An Introduction to Social Psychology**, Mathuen, London, 1908. s. 22-23.

- Kişiler arası ilişkilerde aranan belli bir kaliteyle nitelenir.

• Başarı İhtiyacı: İnsanların bazıları başarı için yüksek bir arzu duyarken bazıları için bu pek önemli olmayabiliyor. Bu olgu başarı ihtiyacında yatmaktadır ve diğer ihtiyaçlar gibi bunun da yoğunluğu insandan insana değişir. Ebeveynleri başarılı olan çocuklar da başarılı olmak için, başarı odaklı yetiştirilirler. Ebeveynler çocuklar için ilk model rolündedirler ve taklit edilirler. Başarı odaklı ebeveynler, çocukları bir başarı kazanırsa onları daha başarılı olmaları için ödüllendirirler. Başarı ihtiyacının gücü üç faktöre dayanır:

- Başarı beklentisi
- Sonuçların kişi açısından değeri
- Başarı için duyulan kişisel sorumluluk duygusu

Başarılı kişilerin şu özellikleri vardır:

• Önemli olan nokta, başarı sonucu elde edilebilecek dışsal ödül değil, bizzat başarının kendisidir.

• Başarıya yönelmiş kişi, sorunları çözmeye kişisel sorumluluk yüklenmeyi ister ve bundan hoşlanır.

• Böyle bir kişi kendisi için orta derecede güç işleri seçer, bu işlerdeki riskleri hesaplar. Orta derecede güç işler seçmesinin nedenleri ise, kolay işleri halletmeyi başarı olarak görmemesi, çok güç işleri başarmanın olasılığını ise düşük görmesidir.

• Böyle bir kişi başarıya ne ölçüde ulaştığını gösterecek bir geri-besleme mekanizmasına ihtiyaç duyar. Maddi ve manevi ödüller önemli bir göstergesidir⁵³.

Başarıya yönelmiş bir girişimci ya da yönetici için para bizzat bir amaç olmamakta, başarıya ulaşma derecesini gösteren bir araç olmaktadır.

⁵³ McDougall, W, a.g.e, s.22-23.

Mc Clelland ve arkadaşları, bir kişideki başarı motifinin var olup, olmadığını, varsa şiddetini saptamak için TAT denilen testleri uygulamışlardır. TAT (Thematic Apperception Test) testlerinde, kişilere bir durumu yansıtan bazı resimler gösterilmiş ve bu resimlerde gördüklerini bir hikâyeye şeklinde anlatmaları istenmiş, daha sonra o hikâyeler yorumlanarak o kişinin başarı motifi ile olan yakınlığını saptanmaya çalışılmıştır.

Mc Clelland'a göre, bazı toplumlar başarı motifine sahip çok sayıda girişimciye sahip oldukları için hızlı bir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmişlerdir. Başarı motifinin ölçülebilir olması ve belirli sosyal olayları ölçecek tekniklerin bulunması Mc Clelland'ı bu konuda araştırma yapmaya sevk etmiştir⁵⁴.

- **Yeterlilik İhtiyacı:** Bazı insanlar yüksek kalitede iş yapmak ihtiyacı hissederler. Bu tip insanlar için kendi işlerindeki ustalık, performanslarındaki mükemmellik çok önemlidir, çünkü bir işi en iyi şekilde yapmış olma duygusu onları tatmin eder. Yüksek yeterlilik ihtiyacı olan yöneticilerle çalışmak, kendileriyle birlikte çalışanlardan da aynı kalite ve performansı görmek istediklerinden dolayı oldukça zordur ve bu tip yöneticiler sabırsız olurlar.

- **Güç İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir kişinin proses kontrol, otorite sahibi olma veya başkaları üzerindeki etkili olmak arzusu ile alakalıdır. Yetki gücü olmayanlar diğerlerini karizmatik otorite güçleri ile etkileyebilmektedirler. Yüksek bir güç gereksinmesi,

- Başkalarını etkilemek ve yönlendirmek arzusu

- Başkalarını kontrol altında alabilmek şeklinde ifade edilebilir.

Mc Clelland'ın ihtiyaçlar teorisini gerçekçi bir şekilde yorumlamak gerekmektedir. Bir birey sadece başarı gereksinmesine ya da sadece güç, tanınma veya yeterlilik gereksinmesine yönelik bir örnek tutum geliştirdiği söylenemez

⁵⁴ Nuran Reisoğlu, (Kılıç), **Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve İşgörenin Motivasyonunu Arttırma Yolları**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 11-12

Birey gereçte her dört gereksinimin de etkisi altında olacaktır. Ne var ki yönelimi, ağır basan gereksinmesi doğrultusunda oluşacaktır⁵⁵. Öğrenilebilir ya da sonradan ortaya çıkan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların her çalışmada ne kadar yoğunlukta olduğunu bilmek, yöneticiye ya da takıma belirli işlere, görevlere uygun olanları atamada yardımcı olur. Başarı ihtiyacı yüksek olanlara önemli projeler verilebilir. Yüksek performans ve kalite gerektiren işlere yeterlilik ihtiyacı yüksek kişiler atanabilir. Tanınma ihtiyacı yüksek olanlara ise yaptıkları iş sonucunda yapıcı, yüreklendirici sözler söylenebilir. Ancak bu ihtiyaç ve ihtiyaçların her insanda değişik oranlarda bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Mc Clelland'ın araştırma sonuçlarını, çalışanları güdülemek maksadıyla örgüt yaşamına uyarlamak mümkündür. Örneğin başarı gereksinmesi yüksek olan bireylerin, işletmenin satış departmanındaki pozisyonlarda görevlendirilmeleri, onları yüksek performans standartlarına ulaşmayı hedefleyecektir. Yönetim pozisyonlarında görevlendirilen güç gereksinmesi yüksek kişiler, başkalarını yönetecek ve onları şirket hedeflerini aynı doğrultuda bütünleştirerek harekete geçirecektir. İleri derecede sosyal etkileşimi gerektiren pozisyonlarda, ait olma gereksinmesi yüksek olan liderler daha başarılı olacaklardır. Bu öneriler tüm gereksinme kuramlarının temel felsefesiyle uyum içindedir⁵⁶.

Kültürel faktörlerin kazanılmış ihtiyaçlar teorisi üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Yüksek başarı ihtiyacının yerleşik olduğu toplumların ortak özellikleri olarak, belirsizliğe açık olmaları, yani risk alma yönünde makul bir eğilimin varlığı, orta veya üst düzey bir erkeksilik eğilimi ki bu eğilim daha ziyade Anglo-Sakson ülkelerde ve bu ülkelerle sömürge veya ticaret ilişkisi içerisinde bulunan Hindistan, Singapur, Hong Kong (İngiltere ile ilişki halinde) ve Filipinler (Amerika ile ilişkili) gibi toplumlarda daha belirgindir, gibi özellikleri sayabiliriz

⁵⁵ Nuran Reisoğlu, (Kılıç), a.g.e, s. 11-12

⁵⁶ McDougall, W, a.g.e, s.22-23.

Günümüzden 15-20 sene önce McClelland bu tür eğitim programlarının az gelişmiş ülkelerde ne denli başarılı olabileceğini çeşitli ülkelerde yaptığı çalışmalarla ispatlamıştır. Örneğin Hindistan'da Hintli katılımcılarla yürüttüğü 6 ila 10 aylık bir süreyi kapsayan çalışmasının sonunda, katılımcıların 2/3'ünün başarı ihtiyaçlarının sıra dışı bir düzeyde artış gösterdiğini tespit etmiştir. Bu kişiler yeni işler açmışlar, yeni üretim hatları dizayn etmişler, karlarını arttırmışlar ve organizasyonlarını genişletmişlerdir⁵⁷.

McClelland ve arkadaşları 1950'lerde, Maslow'un söz ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre her insanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç vardır⁵⁸,

Başarma İhtiyacı: Yerine getirme ve uzmanlığını gösterme ihtiyacı. Bu ihtiyacı yüksek olanlar kendilerine, ulaşılması güç ve zahmetli amaçlar seçip bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler.

İlişki Kurma (Kabul Görme) İhtiyacı: Sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacı. Bu ihtiyacı başkalarıyla ilişkiye girmeyi, grup üyesi olmayı ve sosyal ilişkiler getirmeyi ifade etmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyacına karşı düşen bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireylerarası ilişki kurmaya ve geliştirmeye yönelir.

Güç Elde Etme İhtiyacı: Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı. Bu ihtiyacı baskın olanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı göstereceklerdir.

Uzmanlık İhtiyacı: Kaliteli iş yapma, profesyonellik ve ustalığa sahip olma ihtiyacı.

⁵⁷ Aydın Ayaydın, "Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi", Anı Yayıncılık, Ankara, 1999, s. 38

⁵⁸ Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 2nd ed., Allyn and Bacon, U.S.A. 1987. s. 21-24.

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Başarıma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılmış bir ihtiyaçtır. Teoriye göre insan çocukluğunda çevresindeki birçok uyarana etkileşime girer. Bu uyarılardan sıkıldığında ise daha karmaşık, daha ilgi çekici olanları aramaya başlar. Eğer ebeveynler bu arayışı destekler ve çocuğu arayışına karşı cesaretlendirirlerse çocuk karmaşık uyarılara karşı bir çeşit psikolojik ihtiyaç geliştirir.

McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı yaşantıları, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır.

Başarıma ihtiyacı kişisel çabalarla başarıya ulaşma arzusunu ve sonuçlarından faydalanmayı ifade eder. Başarıma ihtiyacı yüksek olanlar, düşük olanlara oranla iş yaşamında daha yüksek performansla çalışırlar. Başarıma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar üstlendikleri işi, her ne olursa olsun, en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Kişisel gelişimlerine önem verirler; yalnız çalışmayı tercih edeler ve performansları hakkında geribildirim almak isterler. Bu yönüyle başarıma ihtiyacı ekonomik gelişmede önemli bir rol oynamaktadır. Başarıma ihtiyacına değer veren ve bu ihtiyacı teşvik eden ülkelerin diğer ülkelere oranla ekonomik yönden daha hızlı gelişecekleri düşünülebilir.

McClelland başarıma ihtiyacının insanlara eğitim yoluyla öğretilbileceğini savunmuştur. Bu amaçla yaptığı araştırmada, bir bölgedeki başarı temalı halk hikayeleriyle o bölgenin endüstriyel gelişme düzeyi arasında pozitif korelasyon bulmuştur⁵⁹.

Başarıma ihtiyacı iş ortamında görülen tek motivasyon kaynağı değildir. Birçok çalışan yüksek düzeyde ilişki kurma ya da güç elde etme ihtiyacı içindedir. Bu çalışanlar için sosyal iş ilişkileri kurmak başarmaktan çok daha önce gelir.

⁵⁹ Gordon, 1987, a.g.e, s. 21-24

İlişki kurma ihtiyacı ağır basan çalışanlar genellikle birlikte çalışmayı tercih ederler ve nihai ürünle olduğu kadar işin yerine getirilme süreciyle de yakından ilgilidirler. İş ortamında başarı odaklı çalışanlar her zaman en başarılı kişiler olmayabilir. Kimi durumlarda pozitif sosyal ilişkilere sahip olmak işi başarıyla yerine getirmekten daha önemli bir konumdur. Smither ve Lindgren'in 1978'de banka çalışanlarıyla yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin astlarına göre daha az başarıma ihtiyacına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.⁶⁰ Yöneticiler kariyerlerinin geldiği noktada başarmaktan çok sosyal ilişkiler kurma ve ilerlemelerine bu şekilde devam etme yolunu tercih etmektedirler.

Başarma ihtiyacı yüksek ve güç ihtiyacı düşük olan insanlar iyi birer çalışan olur ancak iyi yönetici olamazlar. Diğer yandan ilişki kurma ihtiyacı yüksek olanlar da yöneticiliği iyi beceremezler. Çünkü diğer çalışanların isteklerini karşılamak için kurallarda ayrıcalıklar yaratırlar. Böyle bir durumda, ayrıcalık yaratılmasını istemeyen çalışanlar kendilerine adaletsiz davranıldığını ve dolayısıyla bu çalışanların iş performansları düşer.

McClelland'a göre en iyi yöneticiler ilişki kurma ihtiyacından daha üst düzeyde güç ihtiyacına sahip olanlardan çıkmaktadır. Ancak bu güç ihtiyacı kişisel büyümeye değil, Organizasyon el hedeflere ulaşmaya yönelik olmalıdır. Nitekim Stahl'ın 1983'te yedi ayrı işletmeden 1649 kişiyle yürüttüğü bir araştırmada başarı ve güç ihtiyacı yüksek olan kişilerin yönetim motivasyonları da yüksek çıkmıştır. Bunun tersi durumdaysa yönetim motivasyonunun düşük olduğu saptanmıştır.

Bir işyerinin en üst düzey yöneticisi yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip olmalıdır ki emrinde çalışanları etkileyebilsin. Bununla beraber, bu ihtiyaç yöneticinin kişisel büyümesi amacıyla değil, işyerinin çıkarları doğrultusunda kullanılmalıdır. Ayrıca bu yöneticinin güç ihtiyacı başkaları tarafından beğenilme ihtiyacından daha yüksek düzeyde olmalıdır

⁶⁰ Smither, R.D. **The Psychology of Work and Human Performance**, Harper & Row, New York. 1988. s. 365-398.

McClelland insanların hangi ihtiyaçtan fazla etkilendiğini ölçmek için Murray'nin 1938'de geliştirdiği "Tematik Algılama Testi"ni, (Thematic Aperception Test) kullanmıştır. Bu test, üzerinde siyah-beyaz resimler bulunan on beş karttan oluşmaktadır. Deneklerden, verilen resme bakarak bir hikâye oluşturmaları istenir. Anlatılan hikâyeler uzmanlar tarafından analiz edilir. Aynı hikâyenin analizinde farklı denekler arasında bir fikir birliği olduğu ancak resmin farklı zamanlarda verilmesi sonucunda aynı kişinin anlatımlarında farklılaşmalar olduğu gözlenir.

Bir yönetici, astlarının bu ihtiyaçların hangisine sahip olduğunu bildiğinde personel seçme ve yerleştirmede bu verileri kullanacaktır. Böylece kişiler, ihtiyaçlarını karşılayacak pozisyonlara geldiklerinde motivasyon için gerekli ortamı bulmuş olacaktırlar.

2. MOTİVASYON VE DİKKATİN ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİ

2.1. Periyodik Güdüler

Açlık, uyku gibi giderildikten bir süre sonra tekrar ortaya çıkan güdüler olup; temel ve doğal güdüler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar bireyin dünyaya gelmesi ile aynı anda beliren ve biyolojik hayatın devamı için giderilmesi zorunlu olan güdülerdir. Eksikliği organizma tarafından çeşitli yollarla hissettirilerek giderilmesi amacıyla birey uyarılır⁶¹.

2.1.1. Periyodik Olmayan Güdüler

Bu güdüler bireyin fizyolojik gelişme sürecine paralel olarak ortaya çıkmakta ve giderildikten sonra genellikle pek etkileri kalmamaktadır. Bireyin başta aile olmak üzere daha çok toplumsal çevrede kazandığı güdülerdir. Örnek olarak yeteneklerini ortaya koyma, başarı güdüsü ve saygınlık güdüsü verilebilir⁶².

2.1.1.1. Birincil Ve İkincil Güdüler

Güdüler, birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincil güdüler, biyolojik temeli olan dürtülere dayanan güdülerdir. Birincil güdüler bütün canlılarda gözlenebilir. Birincil güdülerin bazıları açlık, susuzluk gibi, vücutta bilinen bazı fizyolojik değişikliklerden kaynaklanır ve bunlar öğrenilmemiş güdülerdir⁶³

2.1.2. Durumluluk Ve Sürekli Güdüler

⁶¹ Aydın Ayaydın, a.g.e, s. 11

⁶² Aydın Ayaydın, a.g.e, s.11-12

⁶³ Aydın Ayaydın, a.g.e, s. 12

Güdüler sürekliliklerine göre durumluluk ve sürekli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Durumluluk güdü, belli bir durumun etkisi ile ortaya çıkar ve geçicidir. Sürekli güdü ise kalıcıdır. Örneğin, Türkçe dersini sevmeyen fakat sınava gireceği için Türkçe dersi çalışan bir öğrencinin Türkçe öğrenmeyle ilgili güdüsü durumluktur. Türkçe'ye ilgi duyan, dersini çalışan ve bu alanı öğrenmek için Türkçe çalışan bir öğrencinin güdüsü ise sürekli⁶⁴.

2.1.2.1. İçsel Ve Dışsal Güdüler

Öğrenciler ya okulu sever yada okuldan nefret eder bazıları öğrenmeyi ilginç ve kolay bulur için okulu sever, bazıları öğrenmeyi sıkıcı bulduğu için okuldan nefret eder. Bireyin ihtiyacı karşılandığında, başarı güdüsü açısından başarıya uğratıldığında bir doyum elde eder. Doyum güdülenmesinin kaynağını oluşturur. Birey doyum elde etmek için işi başarmak istiyorsa, bu bir içsel güdülenmedir. Bireyin güdülenmesi dışsal etkilerle öğrenci için özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştiriciler kullanılarak geliştirilirse bu durumda güdülenme dışsaldır dışsal güdü dışardan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar. Örneğin, annesinin “yemeğini yemezsen oyun oynayamazsın” demesi üzerine yemeğini yemeye başlayan çocuk dışsal olarak güdülenmiştir. Bu çocuğun güdülenmesine yol açan etken yemek yemeyi seviyor olması değil, oyun oynamak için yemeği araç olarak kullanmasıdır.

İçsel güdü ise, kişinin içinden gelen etkilere örneğin ilgi, merak, ihtiyaç vb. ortaya çıkar. Örneğin, matematiğe ilgi duyan bir çocuk ona “yap” denmeden, kendisi istediği için matematik çalışıyorsa içsel olarak güdülenmiştir⁶⁵.

2.2. Güdülenme Kuramları

⁶⁴ Osman Telimen, a.g.e, s. 31

⁶⁵ Osman Telimen, a.g.e, s. 31

Bir sınıftaki öğrenciler birçok özellik yönünden birbirine benzedikleri halde, çok farklı davranışlar göstere bilmektedirler. Öğrencilerden biri ödevini çok iyi yapıyor, derse istekle katılıyor ve iyi notlar alabiliyor. Diğer bir öğrencide görevlerini tam yerine getirmiyor, derse katılımı çok az ve pekiyi notlar almıyor. Öğretmenlerinizden bazen şu sözleri duyarsınız “ödevini yapabiliirdi, ancak çaba göstermiyor” veya “o çok zeki olmakla birlikte çalışkan”. güdüleme kuramları bu yönleriyle bireyler arasındaki farkları açıklamamıza yardımcı olacaktır. Aşağıda bu yaklaşımlar, fazla ayrıntıya girmeden açıklanmıştır⁶⁶.

2.2.1. Davranışçı Yaklaşım

Davranışlara göre güdüler, şartlanma ve modelden öğrenme yollarıyla öğrenilmektedir. Güdülenmede davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde pekiştirenlere bağlıdır. Sınıfında öğretmenin ya da arkadaşlarının sorduğu sorulara doğru cevap veren öğrencilere uygun pekiştirenler verildiğinde öğrenciler bir yandan sorulan sorulara cevap vermek için güdülenmiş olurlar diğer yandan da öğrenmeye karşı istekli hale gelmiş olurlar.

Bu yaklaşım, dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, öğrenci kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödülle getiren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşımın ilkeli okullarda yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, öğrencileri güdülenme konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin bireyin üzerindeki olumsuz etkileridir. Öğrenci sadece ödül almak için istenilen davranışı yapar hale getirilebilir. Ödüller, kalite standardını karşıladığı zaman değil de, sadece ödev yerine getirildi diye verilirse, dıştan gelen olumsuz etkilerde artış görülür⁶⁷.

⁶⁶ Pinar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, İstanbul, Mercek Dergisi, Sayı, 19, Yıl 5, Temmuz 2000.

⁶⁷ Prof. Dr. Leyla Küçükahmet **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Nobel Yayınları , 2000, s. 54-56

⁶⁸ Prof. Dr. Leyla Küçükahmet, a.g.e, s. 54-56

⁶⁹ Aydın Ayaydın, a.g.e, s. 16

Örneğin, bir öğretmen öğrencilerine araştırma projelerini veya ödevlerini yaptıkları için 100 puan verirse bu durum öğrencilerde orta düzeyde başarı göstermenin bile, 100 puan getireceği fikrini uyandırır. Öğrenciler, alınan ödülün çaba ve ödevin kalitesi ile değil de, onun yapılmasıyla kazanılacağı mesajını alırlar. Buda güdülenmeye zarar verir. Diğer taraftan ileri yaş düzeyindeki öğrenciler övgüyü çabalarından dolayı veya basit görevlerindeki performanslarından dolayı aldıklarını düşünürler. Bu yaştaki öğrencilere övgü, öğretmenin öğrencideki yetenek düzeyinin düşüklüğüne inandığının bir göstergesidir. Bu tür inanç da, güdülenmeyi azaltır. Bu sebeple de pekiştiren olarak düşünülen övgü, tersine cezalandırıcı olarak iş görür⁶⁸.

2.2.2. İnsancıl Yaklaşım

Aslında bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. Bazen insanlar, bizim onların yapmasını tercih ettiğimiz şey için güdülenmemiş olabilirler, ancak onların tamamen motivasyonsuz olduğunu söylemek doğru olmayabilir” ifadesi insancıl psikoloji hareketinin ana ilkesidir. İnsancıl psikoloji, insanı zihinsel, duygusal ve soysal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durulur. İnsancıl psikoloji kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevapları üzerine odaklanır.

İnsancıl yaklaşım güdülenmeyi, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir içgüdü olarak görmektedir. Güdülenme, öğretmenin öğrenciye veya sınıfta dışsal olarak yaptığı bir şey değildir, aksine büyüme gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için halihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. Her insan doğuştan, tüm insan davranışlarına enerji veren ve onu yönlendiren büyüme ilkesine sahiptir. Önünde oturan arkadaşını dürtükleyen 8. sınıf öğrencisi bile güdülenmiştir, ancak onun güdülenmesi akademik olmayan etkinliklere yöneliktir⁶⁹.

İnsancıl yaklaşıma göre, her birey değerlidir, çünkü doğuştan değerli bir varlıktır. Çevrenin öğrenme ve güdülemedeki rolünü destekleyen ikna edici kanıtlar vardır. Öğretmenler sınıfta öğrencilere sadece bilgi verip, istenen cevabı pekiştirmezler, bunun yerine hem öğrenciyi hem de öğrenen kişisel gelişimini kolaylaştırırlar.

2.2.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, davranışçı ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme kuramına göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de yönlendirilmeliyiz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar, öz-yeterlik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışını etkiler. Davranışlar çevresel değişkenler, bilişsel özellikler ve kişisel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, güdülenmeyi etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar:

1. Bireyin amacına ulaşma beklentisi
2. Amacın birey için değeri
3. Bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir.

Birey ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorsa öz-yeterlik duygusunu geliştirecektir. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğuyla ilgili algısıdır. Birey geçmiş yaşantılarına dayalı olarak veya başka kişilerin yaşantılarını gözleyerek, bir işin sonucunu tahmin eder. Beklenen sonuçlar olumlu ise ve yapılacak iş yarar sağlayacaksa güdülenme gerçekleşir. Davranışlar büyük bir çoğunlukta önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilir. Örneğin ellerimizin donmasını beklemeksizin eldivenlerimizi giyeriz. Çünkü önceki yaşantılarımızdan böyle bir çıkarsama yaparız. Öğrenciler yeni bir yarıyla başladıklarında alacakların derslerin hangilerinde başarılı ya da başarısız olacaklarına dair bir yargı geliştirirler. Bu yargı büyük ölçüde onların elde edecekleri sonucu etkiler⁷⁰.

⁷⁰ Ziya Selçuk, **Eğitim psikolojisi**, İstanbul, 2004, s.46-48

2.2.4. Bilişsel Yaklaşım

Neden küçük çocuklar, bu kadar istekli bir şekilde çevrelerini sorgularlar? Neden bulmaca oyunları 4-5 yaşındaki çocukların zamanlarının büyük bir kısmını meşgul ediyor? Bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci yorgunlunun, açlığının ya da uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaç onu etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenler, ders esnasında öğrencilerin içsel ihtiyaçlarını merak uyandırarak, ilginç ve şaşırtıcı sorular sorarak harekete geçirmelidir. Ancak, bütün öğrencilerde içsel ihtiyaçlarını harekete geçirmesi zordur. Çünkü öğrencilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları çok farklıdır. Bilişsel yaklaşım, öğrenciler arasındaki farklılıkları açıklamada öğretmene yardımcı olmaktadır. Bu farklılıklara aşağıdaki örnekleri verebiliriz:

- Başlangıçta başarısız olmalarına rağmen, neden bazı öğrenciler problemi çözmeye devam ederler.
- Neden bazı öğrenciler notlarını etkilemeyeceğini bildikleri halde bazı etkinliklere ilgilenirler.
- Neden insanlar başarılı olana kadar, bir faaliyette bulunmaya devam ederler ve başardıktan sonra bırakırlar.
- Neden öğrenciler olumsuz geribildirim almayı, hiç geribildirim almamaya tercih ederler.
- Öğrenciler neden derslerin önemsiz yönleriyle ilgilenir⁷¹.

2.3. Katılma Güdüleme

⁷¹ Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Öncü, **Sınıf Yönetimi**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1999, s. 39-41

Bu kısımda, öğrenme etkinliklerine katılım için içten ve dıştan güdülenmiş öğrencilerin nasıl ayırt edileceği açıklanmaya çalışılacaktır. Güdüleme iki geniş kategori içinde ifade edilebilir. Bunlardan biri dıştan güdülenme, diğeri de içten güdülenmedir. Bu güdüleme türleri ile ilgili bilgiler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.3.1. Dıştan Güdülenme

Yüksek notlar ve öğretmenin iltifatları şeklindeki pekiştireçler sonucu öğrencinin dışında oluşan güdülenmedir. Aşağıda da, öğrenme etkinliklerine katılmaya yönelik dıştan güdülenmiş iki öğrenci örneği verilmiştir.

1. Ahmet'in yedinci sınıf öğretmeni kendisinden beslenme ile ilgili bölümü Fen Bilgisi kitabından okumasını istiyor. Ahmet, babasını mutlu kılmak için ödevini tamamlayarak yüksek notlar alıyor. Ahmet, sağlıklı beslenme ile ilgili bölümü okuyarak, notlarını yükselteceğine inanıyor.

2. Türkçe öğretmeni yaratıcı yazı yazma ile ilgili ders anlatırken Zeynep öğretmenini istekli dinliyor. Çünkü dinlemezse sınıfta soru sorulduğunda cevap veremediğın, sıkılacağından korkuyor⁷².

Öğrenme etkinliğı ile doğrudan ilişkisi olmadan ödüllerle olumlu pekiştireçlerin kullanıldığı yaşantılar ile öğrenciler katılıma dıştan güdülenmiş olurlar. Benzer şekilde, görev yapmama davranışı sonucu öğrenciye verilen cezalar, görevini yapması için ona dıştan güdülemeyi öğretebilir⁷³.

2.3.2. İçten Güdülenme

⁷² Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Öncü, a.g.e, s. 39-41

⁷³ JOHN CHILD, Organization : **A Guide to Problems and Practice** , Paul Chapman Pub. Ltd, 1982. s.73.

Eğer öğrenciler, bir etkinliğe katılarak ihtiyaçlarını karşılayacaklarını anlarsalar, bir öğrenme etkinliğine yönelik olarak içten güdülenmiş olurlar. İçten güdülenmiş öğrenciler doğrudan yararlı olacak şekilde katılıma değer verirler. İçten güdülenme, merak, öğrenme ihtiyacı, büyüme ve yarışma duygusu gibi öğrencinin içinde yer alan ihtiyaçlara verilen cevaptır.

Zeynep sağlıklı olmayı ve hastalanmamayı arzuluyor. Tam bir diyetin sağlığına katkıda bulunacağına inanıyor. Sonuçta, yedinci sınıf öğretmeni sınıfın beslenmeyle ilgili bölümü okumasını istediğinde Zeynep ödevini isteyerek tamamlıyor.

Ayşe, insanların vahşi hayvanları avlamaması ve öldürülmemesi gerektiğine inanıyor. Türkçe öğretmeni etkili yazı yazmayla ilgili ders verirken Ayşe, öğretmeni istekli şekilde dinliyor. Çünkü başkalarını avcılık yapmamaya ikna amacıyla yazılar yazarak bu konuda yazar olmak istiyor. Öğrenciler katılımın doğrudan bir sonucu olarak, olumlu pekiştiricilerinden, öğrenme etkinliklerinin değerini anlamayı öğrenmektedir.

Öğrencilerin katılımını dıştan güdüleyen yöntemlerin kullanılması hiç kullanılmamasından iyidir. Ancak, öğrencilerin katılımı için dıştan güdülenmeleri, içten güdülenmeye göre daha düşük düzeydedir. Etkinlikler, öğrencilerin ihtiyaçlarını açıkça karşılayan hedeflere ulaşmalarını sağlayacak şekilde düzenlenirse, öğrenciler öğrenme etkinliklerine içten güdülenmiş olarak katılabilirler⁷⁴.

2.4. Güdülenmeyi Etkileyen Kişisel Etkenler

Güdülenme biliş, davranışlar, çevre ve diğer kişisel etkenlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada sözü edilen kişisel etkenleri dört grupta toplamak mümkündür⁷⁵: 1.Uyarılma ve Kaygı, 2.İhtiyaçlar, 3.İnançlar, 4.Amaçlar.

2.4.1. Uyarılma ve Kaygı

⁷⁴ Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Öncü, a.g.e, s. 41-42

⁷⁵ David G. Myers , **Social Psychology** , The McGraw Hill Inc, 1996, s. 45

Genelde uyarılmışlık hali, organizmanın verimli bir öğrenme sağlayabilmesi için hazır ve tetikte bulunmasıdır. “canım ders çalışmak istemiyor” diyen öğrenciler aslında yeterli uyarılmışlık seviyesine ulaşamamıştır. Kantinde ya da yatakta ders çalışmak, bireyin genel uyarılmışlık haline girmesini, dolayısıyla öğrenmesini güçleştirmektedir. Uyarılma belirli bir noktaya geldiğinde optimal seviyeye ulaşmaktadır. Optimal seviye öğrenme için ideal olandır⁷⁶.

2.4.2. İhtiyaçlar

İhtiyaç arzulanan veya gerekli olan bazı şeylerin eksikliğidir. Eksiklik algılanan ya da gerçek olabilir. İhtiyaçlar basit ve somut olabileceği gibi karmaşık ve soyut da olabilir.

2.4.3. İnançlar

Kişilerin güdülenmesini etkileyen üçüncü kişisel faktör, onların inançlarıdır. Yükleme kuramı ve bazı araştırma bulguları, yeteneklerin kararlı ve denetlenemez olduğunu ifade ederken, bazı görüşler de yeteneklerin çabayla geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan yetenekle ilgili inançlarda gelişimsel farklılıklar vardır.

2.4.4. Amaçlar

Öğrencilerin derslerle ilgili amaçlar, onların güdülenme düzeylerini etkilemektedir. Öğretmenler öğrencilerin amaçlarına bakarak onların güdülenme düzeyleri ve amaçlarının gerçekleşme düzeyleri hakkında değerlendirme yapabilirler.

⁷⁶David G. Myers,a.g.e, s. 45

2.5. Dikkat

Dikkat bilincin belli bir noktada toplanmasıdır. Öğrenmenin iyi olması için öğrencinin derse karşı dikkatli olması gerekir. Bu da pekiştirme ve kaygılandırma yoluyla motive edilerek sağlanabilir. Öğretmenlerin kullandıkları motivasyon araçlarının en önemlisi nottur. Ayrıca konunun önemi anlatılarak da motivasyon sağlanabilir ve böylece dikkat artırılabilir.

Organizma, her zaman birçok uyararla karşı karşıyadır. Ancak organizma duyuşal mekanizmalarla alınan bu uyarıların tümüne birden eşit ölçüde tepkide bulunamaz. Buna göre, dikkat olgusu açısından kilit kavram seçiciliktir. Burada karşımıza çıkan temel soru şudur. Organizma neleri neden seçerek algılar. Bu soruya iki şekilde yanıt verilebilir.

1. Organizmanın sahip olduğu sinir sistemi uyarılar arasında yoğunlaşma açısından belli bir kapasiteye sahiptir.

2. Organizma içsel yaşantılara bağlı olarak belli gereksinimlerin doyuşulması amacıyla göre işleyen programlanmış bir yapıya sahiptir.

Şu halde seçicilik kavramı, sinir sisteminin sınırlı bir kapasiteye sahip olması ve organizmanın amaçlara göre davranımda bulunma eğilimi ile açıklanabilir. Demek ki, dikkat duyuşal mekanizmalarla alınan uyarılardan herhangi birinin diğerlerinden belli amaçlara göre seçilip ayıklanması işlemdir.

Organizma her durumda uyarı grupları üzerinde farklı biçimlerde odaklanma eğilimindedir. Odaklanma bir bakıma birincil ve ikincil olmak üzere iki düzeyde gerçekleşir. Birincil dikkat, yoğunlaşmış dikkat olarak da adlandırılabilir. İkincil dikkat süreci ise, genellikle yoğunlaşılın uyarıcı gruba ilişkin arka plan değişkenler üzerinde odaklanır. Ancak, ikincil dikkat bazen yoğunlaşılın birincil dikkat sürecini bozucu etkiler de taşıyabilir⁷⁷.

⁷⁷ W. Grant Ireson, Eugene C. Grant, , **Handbook of Industrial Engineering, Management** , Prentice – Hall Inc. , 1969, s, 55-58

Örneğin, belli bir zaman kesitinde aynı konuya ait iki ayrı uyaran grubu ile karşı karşıya bulunan organizma bunlardan biri üzerinde yoğunlaşırken, diğeri birinciyle ilişkili olduğu oranda tamamlayıcı nitelik taşır.

Öte yandan dikkat olgusunun sıçramalı ve değişken bir karakter gösterdiği bilinmektedir. Bu nedenle, başlangıçta yoğunlaşılın uyaran grubu süreç içinde organizma tarafından yeterince anlamlı ve amaca uygun bulunmazsa geri plana düşebilir⁷⁸.

2.5.1. Dikkat Sürecini Etkileyen Değişkenler

Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Uyarılar arasında anlamlı ilişkilerin bulunması dikkatin yoğunlaştırılmasını kolaylaştırmaktadır.

2. Uyarılar arasında anlamlı ilişkilerin bulunması olgusu öznel algılara göre değişiklikler göstermektedir. Buna göre, anlamlandırma geniş ölçüde bireylerin psikolojik yapılarının ve ön öğrenme düzeylerinin farklılığına bağlıdır.

3. Uyarıların verildiği fiziksel bağlama uygunluğu (ses, ısı, ışık, renk) dikkatin yoğunlaştırılma düzeyini artırmaktadır.

4. Ancak uyarıların fiziksel bağlama uygunluğu tek başına yeterli değildir. Çünkü dikkat süreci aynı zamanda organizmanın içsel yaşantıları tarafından yönlendirilmektedir.

5. Dikkatin yoğunlaştırılması organizmanın belli gereksinimlerle güdülenme düzeyine bağlıdır

⁷⁸ W. Grant Ireson, Eugene C. Grant, a.g.e, s. 55-58

Dikkati etkileyen olumlu veya olumsuz bazı değişkenler de şöyle sıralanabilir.

1-Zihinsel etmenler: Bireyin zekâ düzeyi, algı ve bellek süreçlerinin işleyişi.

2-Hazır bulunmuşluk: Bir öğrenme yaşantısı açısından öğrencinin duyuşsal özelliklerinin bilişsel yeterliliklerinin ve değinsel becerilerinin uygunluk düzeyi

3-Aşırı ya da yetersiz motivasyon

4-Uygun bir ödül ve ceza sisteminde yoksunluk

5-Geri besleme yetersizliği

6-Amaç yoksunluğu ya da belirsizliği

7-Başarısızlık endişesi

8-Hatalı zamanlama

9-Eğitimde öğretmen merkezli öğretim stratejilerinin egemen olması

10- Otokratik ve buyurgan öğretim tutumları

11- Öğretim yaşantısı içinde öğrencinin kendilik, bütünlük ve özerklik gereksinimlerinin karşılanmaması

12- Öğretim yaşantılarının soyutluk ve karmaşıklık düzeyi

13- Çeşitli psikolojik, sosyal ya da zihinsel etmenler nedeniyle bazı öğrencilerin yaşadıkları öğrenme güçlükleri

Görüldüğü gibi; dikkat birçok sosyo-psikolojik ve biyo-fizyolojik değişken tarafından etkilenen bir zihinsel süreçtir. Öğrenme ve motivasyon konularında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgularda dikkat olgusunun yeniden kavramsallaştırılmasını zorunlu kılmıştır. Buna göre, dikkat aynı zamanda bir seçici sınıflama algısal ayırt etme ve zihinsel eşleme sürecidir

3. MOTİVASYONUN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ

3.1. Motivasyon ve İş İlişkisi

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir.

Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz, motive olmamıza bağlıdır. Motivasyon, başarı için şarttır ama tek başına yeterli değildir. Hepimiz hayatta daha başarılı olmak isteriz. Başarılı olmak için yapmamız gerekenleri biliriz. Bunları niçin yapmamız gerektiğini biliriz. İstersek nasıl yapabileceğimizi de, yapmakla neler kazanacağımızı, yapmamakla neler kaybettiğimizi de biliriz. Ama yine de o “yapmamız gerekenleri” yapmayız? Peki bizi durduran nedir? Cevap atalet!

Atalet; durağanlık, tembellik, miskinlik, üzerine ölü toprağı serilmiş gibi hareket etmek, hareketsizlik gibi anlamlara gelir. Atalet halinde olmanın tersi, hareket halinde olmaktır⁷⁹.

Ataletin panzehiri nedir?

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir. Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve

⁷⁹ Seçil Taştan, “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, Ocak 2004
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html> (Erişim Tarihi: 06 Nisan 2006)

uygulamaktır. Bu mantıkla yola çıkan kişi zihinsel olarak verdiği kararı harekete geçirmek için mücadele etme olayıdır.

Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”

"Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”

“Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.” “Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir”⁸⁰.

İnsanları motive edecek araçları 8 grupta toplamak mümkündür:

1. *Yönetime katılım*: Organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereğini duyarlar.

2. *Yetki ve sorumluluk devri*: Organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar.

3. *Rekabet*: Motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.

⁸⁰ Seçil Taştan, a.g.e, s, 22-24

4. *Etkin iletişim:* Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir.

5. *Çalışma yaşamının kalitesi:* Bu genel kavramın içinde yer alan bazı unsurlar şunlar olabilir: İşyerinde çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkânlarının yeterli olması, spor-kültür-sanat gibi faaliyetlere organizasyonda yer verilmesi, emeklilik imkânların iyi olması... Çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu organizasyonlarda daha yüksek bir motivasyonel etki görülebilir.

6. *Takdir ve ödüllendirme:* Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerinin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.

7. *Kariyer geliştirme:* Organizasyonda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve yükselme olanaklarının mevcut olması son derece önem taşır. “Kariyer platoları”nın olması durumunda ise kişiler daha fazla çalışma gereğini duymazlar.

8. *Eğitim olanakları:* Organizasyonda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir⁸¹.

⁸¹ Hanks, K. **Motivating People**, Crisp Publications, Boston, 1991, s.53-54

3.1.1. Demotivasyon İşte Monotonluk

Organizasyonda çalışanları demotive edecek faktörlerin de analiz edilmesinde yarar bulunmaktadır. Demotivasyon, organizasyonda motivasyonun olmaması demektir. Demotivasyonun birçok nedenleri vardır. Bunlar arasında işte monotonluk ve iş tatminsizliği gelir.

Bir organizasyonda aynı işi sürekli yapmak dolayısıyla ortaya çıkan bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk sözkonusu olabilir. “Monotonluk” olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için şu önlemlerin alınması gerekir⁸²:

İş genişletme: Çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmalarını yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve multi-fonksiyonel görevler üstlenmeleri ile bu sorun kısmen ortadan kaldırılabilir.

İş değiştirme: İşte monotonluğu azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yollarından birisi de çalışanları zaman zaman farklı bölümlerde ve farklı işlerde çalıştırmaktır. İş değiştirme, “iş rotasyonu” olarak da adlandırılabilir.

İş zenginleştirme: Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg’ e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir⁸³.

Spor-kültür-sanat aktiviteleri: Organizasyonda monotonluğu ortadan kaldırmanın en güzel yollarından birisi yemek aralarında ve uygun olan diğer zamanlarda spor kültür ve sanat faaliyetleri yapmaktır⁸⁴.

⁸² Telman, N. **Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2003. s.42-43.

⁸³ Herzberg, F., Mausner, 1959. a.g.e, s.8-9.

⁸⁴ Telman, N. a.g.e, s.42-43.

Organizasyonda demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliğinin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama ve işten kaybolma (absentizm) ve benzeri olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliği olarak ortaya çıkan işten ayrılmalardır. İşten ayrılmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak oluşur ve yaygınlaşır. İşten ayrılmaların başlıca nedenleri arasında şunları sayabiliriz:

- Ücret yetersizliği,
- Ücret sisteminin adaletsizliği,
- Kariyer geliştirme imkânlarının olmaması,
- Çalışma koşullarının kötü olması,
- Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sisteminin organizasyonda mevcut olmaması,
- İletişim eksikliği,
- Aşırı iş yükü,
- İş güvencesinin olmaması,
- Sağlık, emeklilik vs. sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması,
- Kötü yöneticilerin organizasyonda istihdam edilmesi⁸⁵,

Bu ve benzeri nedenler işten ayrılmalara neden olur. İşten ayrılmaları azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yolları ise en başta “insan kaynaklarının yönetimi” ne bir bütün olarak önem vermek ile ilişkilidir.

⁸⁵ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s.8-9.

3.2. İş Tatmini Ve Mutluluk

Eğer insanlar işlerinden tatmin olduklarını ifade ederlerse, bu ne anlama gelir? İş tatmini basit bir keyif almaktan daha kapsamlı, karmaşıktır. Tatmininin bu karmaşıklığı yapılan araştırmaların nicelik ve niteliğini de etkilemektedir.

İş tatminini etkileyen 5 faktör bulunmaktadır:

- Kaygı- Refah
- Mutsuzluk- memnuniyet
- Olumlu etkenler
- Nezaket
- Öfke⁸⁶

3.3. İş Tatmini Teorileri

Bunlar Farklılık Teorisi ve İş karakteristiği Modeli Teorisi. Farklılık teorisi basit bir fikir üzerine kuruludur: eğer işinizden x birim beklentiniz varsa işiniz sizi ancak x birim kadar mutlu edebilir. Bu teorinin ana meselesi, iş görenlerin işlerinden ne beklediklerinin tanımlanmasıdır. İş özelliği modeli teorisinde ise iş tatmininin sebeplerini amaçlanan özellikler olarak kabul edilir.

Hackman ve Oldham işleri 5 farklı grupta ele alırlar:

- Kabiliyet Farklılığı,
- Görev Farklılığı

⁸⁶ Filiz Atilla, **Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması Semineri**, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer notları İstanbul, Nisan, 2002. s. 41.

- Görev Öneminin Farklılığı
- Özerklik
- Görev geri beslemesi

Hackman ve Oldham'a göre eğer işler bu 5 özelliğin varlığını arttırıcı şekilde düzenlenirse iş gören üzerinde 3 farklı kritik psikolojik durum oluşabilir. Bunlar:

- İşin anlamlılığın tecrübe ile sabitleşmesi
- İş neticesinin sorumluluğunun paylaşılması
- İş sürecinin sonuçlarının bilinmesi

Hackman ve Oldham'a göre bu üç önemli durum varlığının korudukça motivasyon ve iş tatmini seviyesi yüksek olacaktır⁸⁷.

3.4. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

Yukarıdaki teorilerin yanında, cinsiyet, yaş, kişilik ya da iş durumu iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında sayılabilir. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir. Sosyo-ekonomik faktörler de iş tatminini belirleyici özelliğe sahiptirler⁸⁸.

⁸⁷ Hackman, J.R. & Lawler, E.E. Employee reactions to job characteristics, **Journal of Applied Psychology**, 1971, vol: 55, pp. 259-286.

⁸⁸ G. İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. <http://www.İnsankaynaklari.com./bireyler/trends/makale>, 1990.

3.5. İş Tatmininin Davranışsal Faktörleri

- Daha Yüksek Performans
- Daha Düşük Devamsızlık
- Daha Düşük İş Gören Değişimi

İş tatmini ve performans nispeten birbirlerinden bağımsız olarak ele alınırlar. Sonuç olarak, modern ekonomilerdeki iş merkezli yaklaşım iş dünyasında ve örgüt yönetiminde motivasyon psikolojisi ve iş tatmininin önemli bir yere gelmesine sebebiyet vermiştir⁸⁹.

3.5.1. İş Tatmininin Yönetilmesi

İş tatmini hem insanlık değerleri açısından hem de örgütün karlılığı açısından önemli kabul edilmektedir. İş görenler aşağıdaki faktörler bulunduğunda daha yüksek iş tatmini duymaktadırlar. Bunlar:

- Uzun dönemde örgüt kendisi için tatminkâr olmaya devam edecektir
- İşin kalitesinin önemsenmesi halinde
- Organizasyon için önemsenme
- Organizasyonun güçlülüğü
- Daha fazla üretimsellik

İş görenin işletme bünyesinde kalma arzu ve isteği iş tatmininin bir belirtisi olarak algılanmamalıdır. İş güvenliği ve işletmeden beklentiler gibi faktörler de bu arzuyu etkilemektedir. Olumsuzluk olumluluktan daha güçlüdür. Tatminsizlik tatminlilikten daha fazla motive edicidir. Genelde insanlar acıya karşı tersi bir durumdan daha çabuk ve daha gözlenebilen bir tepki vermektedirler⁹⁰.

⁸⁹ F.K. Oğraş, “Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini”, SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (2), 2001 s. 113-124.

⁹⁰ F.K. Oğraş, a.g.e, s. 113-124.

Belirsizlik geri döner. Sıklıkla iş tatmini ile sonuçları arasında tek ve basit bir bağ yoktur. Mesela: tatminsizlik arttıkça işten çıkma motivasyonu da artmaktadır. İş görenler temelde bir defa iş tatminini yakalarlarsa, işten çıkma eğilimini kolay kolay gösteremezler.

3.5.2. İş Tatminini Etkileyen Önemli Faktörler

Amerika'da 15.000 civarında, işçilerden (beyaz yakalı) katılımı bir anket gerçekleştirilmiş, Ankete katılanların %20 si yöneticilerden ve şeflerden, %91 i tam gün çalışanlardan oluşmuş ortalama yaş ile 33 olarak tespit edilmiş, cinsiyet dağılımı eşik olarak kabul edilmiştir. Bu anket neticesinde; iş tatminini etkileyen altı faktör belirlenmiştir. Bu altı faktörün derecesi yüksek olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta, düşük olduğunda da iş tatmini düşük olmaktadır. Bunlar⁹¹;

1. Fırsat: İş görenler kendilerini gösterebilecekleri fırsatlar tanındığında daha fazla iş tatmini duymaktadırlar. İlgi çekici projelere ya da daha fazla sorumluluk gerektiren bir statüye kavuştuklarında da işi tatmini artmaktadır. Buradaki fırsat terfi niteliğindeki fırsat değildir. Organizasyon yapısındaki basamaklar azaldıkça bir üst derece atlamaları daha nadir görünür. İş görenler değişik projelerde, takım liderliğinde, özel sorumluluklarda bunu terfi gibi algılayabilmektedirler.

Stres: İş ile ilgili olumsuz durumlar devamlılık kazandıklarında iş tatmini de azalmaktadır. Eğer iş görenin kişisel yaşamı ile işi iç içe geçmeye başlarsa iş stresi artmaktadır.

Liderlik: İş görenlerin iş tatmini yöneticileri aynı zamanda iyi bir lider olduğunda artmakta bu durum iş gören motivasyonunu da arttırmaktadır.

İş Standardı: İş sürecinin neticesinde oluşan sonuçtan gurur duyduklarında iş görenlerin iş tatmini artacaktır.

⁹¹ F.K. Oğraş, a.g.e, s. 127-128

Tarafsız Ödüllendirme: İş görenler işlerinin karşılığını aldıklarını hissettiklerinde, yada işletme için önemli olabilecek fikirlerinin ödüllendirileceğine inandıklarında iş tatmini düzeyi de artacaktır.

Serbesti yet: İşlerini yaparken yeterli seviyede serbestlik verildiğinde ve işleri konusunda söz sahibi olduklarını hissettiklerinde iş tatmini de artmaktadır. Organizasyonlar birbirlerinden farklıdır. Sizin organizasyonunuz için iş tatminini etkileyen faktörleri bulmaya çalışın.

3.6. Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri

İnsan davranışlarının doğası hakkında herkesin çeşitli inançları vardır. Bu inançlar insanların neden çalıştığına organizasyonel amaçları nasıl başardığına dair tutumları ve değerlemeleri içerir. Bizim bu inançlarımız çevremizle etkileşim sonucunda başkaları tarafından öğrenilir. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle de bu inançlar güçlenir ve yerleşir. Yöneticiler işyerindeki tutumlarını ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla da hem kişisel hem de organizasyonel amaçlarını gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirirler. Kişilerin davranışları hakkındaki yöneticilerin inançları etkili yönetimin ilkeleri ve kavramları için baz oluşturur. Çalışanlar da yönetimin bu ilkeleri ve kavramları yerine getirmek için yaptıkları şeylerden etkilenir.⁹²

Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça zordur⁹³.

⁹² Vromm, V. **Work and Motivation**, New York: Willey Publishers. 1964. s. 36-38.

⁹³ <http://www.insankaynaklari.com> (Erişim Tarihi: 16 Nisan 2006)

Örgüt yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır.

3.6.1. Motivasyon Ve İş Tatmini

Organizasyonlarda üretimin farklı katmanlarında olup da aynı ya da benzer işleri yapan iş görenler bulunabilir. Performans, iş becerisi ve motivasyonun faktörlerinin bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin eksikliği üretimin de etkilemektedir. İş becerisi yeteneğin, eğitimin ve tecrübenin bir araya gelmesidir⁹⁴.

İş Becerisi (Yetenek x (Eğitim + Tecrübe)): İş görenin işindeki performans tüm bu faktörlerin varlığına bağlıdır. Yetenek doğuştan gelen bir özellik olmasına karşın, iş becerisi ise tecrübe ve eğitim ile artabilmektedir. Performansı etkileyen bir diğer faktör ise motivasyondur. Motivasyonun ayırıcı özelliği onun hedef ya da sonuçla ilişkili olmasındandır. Motivasyon davranışları güdüler ve bir amaç doğrultusunda davranışları yönlendirir. İş becerisi ve motivasyonun bir araya gelmesi performansı şiddetli bir şekilde arttıracaktır.

Performans (İş Becerisi x Motivasyon): Eğer iş becerisi ve motivasyon düşük ise Performans da düşük olacaktır. Sınırlı durumlarda yüksek motivasyon düşük iş becerisini örtebilmektedir. İş becerisinin yüksek, motivasyonun düşük olması durumunda performans düşük olacaktır.⁹⁵ Organizasyonlar, belli amaçların gerçekleştirilebilmesi için, bireylerin birbirleriyle planlı faaliyetlerinin bir koordinasyonudur. Organizasyonun değişik katmanları arası ilişkileri iş görenlerin motivasyonu üzerine hayati bir etkiye sahiptir. Organizasyonla ilişkili ve yönetsel davranışları ile ilgili insan doğasını açıklayan dört teori bulunmaktadır

⁹⁴ "İş Tatmini" <http://www.ceterisparibus.net>

⁹⁵ Smither, R.D. **The Psychology of Work and Human Performance**, Harper & Row, New York. 1988. s. 365-398.

Rasyonel-iktisadi insan: Bu teori İngiliz materyalist ekonominin ürünüdür. Temel noktası, insanın işi için gösterdiği çabalar ile işinden duyduğu tatminin dengelenmesidir. Bu teori paranın ana tatmin sebebi olduğunu kabul eder.⁹⁶

Bu teorinin dört ana çözümü bulunmaktadır:

- a) İnsanlar ekonomik dürtüler ile motive olurlar.
- b) Organizasyonlar insanları maddi doyuma ulaştırırlarsa onları motive ve kontrol edebilir.
- c) Gerçekte insanların bilinçsiz güdülleri mantıksızdır.
- d) Organizasyonlar insanların mantık dışı hislerini kontrol etmeli ve ortadan kaldırmalıdır.

Bu teoriye göre insanlar kendilerini kontrol edemezler, bu kontrolü onlar adına organizasyon yapar ve bu mantıklı olmayan hisleri harici kuvvet uygulayarak organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirir. Bunu başarmak için organizasyon aşırı merkeziyetçi bir yapılanmaya gitmelidir. Yönetici ise planlamanın, yönetimin ve düzenlemenin tümünden tek sorumlu olandır. Alt katmanlarda çalışanların işi sadece itaat etmektir. Bir problemle karşılaşıldığında sorun için harici çözümler getirilir. Mesela; üretim seviyesi düşerse kontrol mekanizması güçlendirilir ve özendirici faktörler artırılır ya da işin yapısı değiştirilir.

Sosyal insan: Bu teori, endüstri devriminin neticesinde geliştirilmiş, etkilerini daha çok iş görenler üzerinde göstermiştir. İnsanlar kimliklerini kaybetmektedir. İş görenler arasında sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu teorinin asıl bileşenleri şunlardır⁹⁷:

- a) İnsanlar başkaları ile ilişki kurmak sureti ile kendilerin ifade etme özelliğini kazanırlar.
- b) İş sisteminin endüstrileşmesi ve rasyonelleşmesi işin anlamını ortadan kaldırmakta ve sonuç olarak insan işin anlamını sosyal ilişkilerde bulmaktadır.

⁹⁶ Smither, R.D. a.g.e, s. 365-398.

⁹⁷ Smither, R.D. a.g.e, s. 365-398.

c) İnsanlar sosyal olgulara yönetimin koyduğu özendirici önlemlerden ve kontrollerden daha iyi tepki vermektedirler

d) İnsanlar ancak sosyal ihtiyaçları şefleri tarafından dikkate alındıklarında yönetimin tedbirlerine cevap vermektedirler.

Bu teoride, organizasyon iş görenlerin ihtiyaçları ile ilgilenmelidir. Motivasyon ve kontrol iş görenlerin hislerini, tutumlarını ve bunun altında yatan isteklerini anlamakla uyumluluk içinde olmalıdır. Bu durumda yöneticinin fonksiyonu yönetici-kontrol edici olmaktan uzaklaşıp iş görenler ile üst yönetim arasında arabulucu olarak değişmektedir. Problem olduğunda, bu tip organizasyon ilk olarak iş görenlerin organizasyon ile olan ilişkileri gözden geçirilir. Düşük performans, şefle olan kişisel ilişkilerin zayıflaması veya aşırı iş baskısı neticesinde oluşan düşük moral seviyesinin göstergesi olabilir.

Karmaşık İnsan: Önceki teorilere tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori, insan güdülerinin tek parça olmadığını, aksine güdülerin ya da insanı yönlendiren etkilerin onun kişiliğinin değişik özelliklerini yansıttığını savunur. Güdüler, ilişkiseldir ve değişik davranış kalıpları oluşturucudurlar. Örneğin, para sadece güvenlik ihtiyacını değil, bunun yanında kendini itibarlı görme duygusunu da tatmin edebilir. Bu teorinin ana hatları şunlardır⁹⁸:

- İnsan organizasyondaki tecrübeleri ile yeni güdüler kazanabilir. Bireysel motivasyon kişinin başlangıçtaki istekleri ile organizasyon içindeki tecrübelerinin bir sentezi olarak oluşur

- Kişi birçok değişik güdü ile güdülenebilir. İş tatmini ve etkililik için doğasının, işteki kabiliyet ve tecrübenin ve iş arkadaşlığının sonucunda etkilenir.

- Kişi idari stratejilere cevap verir. Herkes için aynı olabilecek bir yaklaşım tarzı yoktur. Bu tür organizasyonlarda “onlar” ya da “biz” yoktur. Çalışanların bir araya gelmesi ile oluşan grup vardır. Bu teorinin en önemli yanı tüm iletişim kanallarının açık tutulmasıdır

⁹⁸ <http://www.koniks.com>, (Erişim Tarihi: 11 Nisan 2006).

Organizasyonda bireylerin kendi kabiliyetlerini geliştirici ve liderlik imkânının arttırıldığı bir hava oluşturulur. Yönetici farklı kabiliyetleri keşfetme ve değerlendirme yeteneğine sahip bulunmalıdır.

3.6.2. Bireysel Motivasyon

Bir organizasyonda çalışan bireylerin performans farklılığını açıklayan farklı nedenler bulunabilir. Her bireyin onu belli bir davranışa iten sebepleri ve temel ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyeli olarak tanımlanırlar ve sadece uygun çevresel ve durumsal şartlar oluştuğunda davranışı etkilerler⁹⁹.

Her güdü, değişik isteklerin tatminine yönlendirilmiştir. Önceki benzer durumda ödüllendirilmenin olup olmaması da motivasyonu etkiler. Çaba performansı, performans da üretimi etkiler. Organizasyon çaba ve performansı değişik metodlarla yönlendirebilir. Bunlar¹⁰⁰:

Sosyal Motivasyon: Değişik araştırmalar göstermiştir ki, sosyal istekler güçlü motive edicilerdir. Yapılan bir incelemede iş görenlerin bir kısmına yüksek ücret verilmiş, ancak diğer iş görenlerden tecrit edilmişler. Bir hafta sonunda tecritte olan iş görenlerin çoğunluğunun tekrar iş değişikliği talep ettikleri gözlemlenmiştir.

Başarı Motivasyonu: Başarma arzusu iyi performans için önemli bir itici güçtür.

İş Zenginliği: İş zenginliği de iş görenlerin kabiliyetlerini ve davranışlarını arttırmaktadır

Organizasyonel İklim: Organizasyon, işyerindeki yaşam standardının yüksek olmasından sorumludur. İş görenlerin sosyal istekleri de dikkate alınmalıdır. Organizasyonlarda ihmal edilen bir konu da adalettir. İnsanlar eşit muamele isterler.

⁹⁹ Tarık Solmuş, İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon, İstanbul Ocak 2005 http://www.sistems.org./depo/IKY_&_Motivasyon.p, (Erişim Tarihi: 23 Nisan 2006) s. 32-33

¹⁰⁰ Tarık Solmuş, a.g.e, s. 33-34

Tüm iş görenlere aynı standartların uygulanmasını isterler. Adaletsizlik diğer iş görenlerin kendisinden daha fazla ödüllendirildiğine inanmaya başladığı andan itibaren başlar.

3.6.3. Moral ve Motivasyon İlişkileri

Moral kısaca bir insana veya insan grubuna hâkim olan atmosferdir. Bu kavram tanımdan da anlaşılabilir. Üzere bir insan veya bir grup için tanımlanabilir. Motivasyon konusunda morali grup bazında incelemek yerinde olacaktır. Çünkü işletmede çalışan bireyler üstlerine düşen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek ve dolayısıyla hedefe ulaşabilmek için beraber çalışmak durumundadırlar. Bu yüzden örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Moral kavramı motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral işe konsantrasyonu azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır¹⁰¹.

Düşük moral ve motivasyon seviyesinin doğuracağı zararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanın fikri, emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar fikri emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim etkilenmeyecektir.

- Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak iş kazaları artacaktır.

- Düşük moral işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak böylece çalışan devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır¹⁰².

¹⁰¹ İ. Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecan Ders Notları**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996, s. 41-43

¹⁰² İ. Alev Arık, a.g.e, s. 41-43

3.7. Motivasyon Teknikleri

Daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin birçok yolu vardır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir:

Ücret: Para işyerinde özellikle işçinin değerinin satış miktarına göre belirlendiği firmalarda en çok konuşulan konudur. Ücret; yaşam için gereken geçimi sağlaması, kişinin toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesi gibi bakımlardan önemli olduğu için bir motivasyon aracıdır. Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni, sosyal sigorta vb. unsurların varlığı çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratırken, olmaması çok büyük iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Organizasyonların kişileri motive etmesi için gereken en önemli şeylerden biri de ücretlerin adil olması ve eşitlik ilkesine uyulmasıdır¹⁰³.

Ödül Sistemleri: Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık işten çıkma ve düşük kalite gibi işletme sorunlarını önlemek ve performansını yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi bitiren, acemi çalışanlara zaman ayırarak işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir¹⁰⁴.

Teşvik Pirimi: Yüksek ödüllendirme programı, fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydaların üst yönetime gitmesini ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını yitirip işlerini ihmal etmesini önlemek amacıyla uygulanmaktadır¹⁰⁵.

Övgü ve Yapıcı Eleştiri: İnsan ilişkileri, karşılıklı güven, rahat çalışma ortamı gibi faktörler birçok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır¹⁰⁶.

¹⁰³ <http://www.koniks.com> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2006)

¹⁰⁴ Seçil Taştan, a.g.e, s. 21-22

¹⁰⁵ <http://de.essortment.com/motivatingstuderbsm.html> (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2006)

¹⁰⁶ <http://www.koniks.com> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2006)

Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları: Çoğu çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu arttırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır.¹⁰⁷

3.7.1. Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon

İşletmelerde takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer.

Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Birey kendini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hisseder. İnsanlar kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık (yanımdaki kadın ya da aşağı kattaki yönetici) anlamında değil, kendi işleri ile diğer kişilerin yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak kavrarlar. Statüleri bir çizelge olmaktan çıkıp, gerçek haline gelir. Takımları içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler.

Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılımı, takımın istekliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunur¹⁰⁸.

¹⁰⁷ <http://www.koniks.com> (Erişim Tarihi: 25 Nisan 2006)

¹⁰⁸ <http://www.ceterisparibus.net> (Erişim Tarihi: 25 Nisan 2006)

Tek başına takım üyeliği en büyük doyumunu sağlasa bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. Takımın ürettiği şeylerde kendi çabalarının nihai sonuçlarını görebildikleri için, takım üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu nihai ünün başka birimlerin ya da takımların işleyeceği bir hammadde olsa bile takım üyeleri kendi takımlarının üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısını görüp kavrarlar.

İşletmenin genel yönetimi organizasyonun bütünsel üretimi ile takımların kritik yeteneklerini eklemleyen bir motivasyon programını her zaman gündemde tutmalıdır.

Bir Japon firması düzenli olarak kendi pazar ve ürün geliştirme önceliklerinin listesini yayınlıyor. Kuşkusuz yüksek profilli kritik bir programı hazırlamada rol almak kişiye büyük bir statü kazandırır. Örgütteki herhangi birisi kendisinin büyük öncelikli projelerden birine katkıda bulunabileceğini düşünürse, kendi kendisini söz konusu ekipte görevlendirir. Ekip lideri başvuran kişiyi kabul etmeme hakkına sahiptir, ama sunulan beceriler projenin başarısı açısından kritik önem taşıyorsa, söz konusu kendi ekibine verilmesini talep eder. Bu durumda, bu kişinin yeteneklerinin firma açısından yeni görevinde mevcut işine oranla niçin daha yaratıcı olacağını gerçekleştirmek zorundadır¹⁰⁹.

Böylesi bir sistemin varlığı birim yöneticilerini kilit elemanların gerçekten iddialı projelerde çalışmasını sağlamak için ellerinden gelen her şeyi yapmaya teşvik eder.

Başarılı bir takımda sosyal doyum ve görev performansı için gereksinimler iki çeşit rolü ortaya çıkarır; görev uzmanlığı rolünü uymayan kişilere amaçlarına ulaşmak takıma zamansal ve enerji açısından yardımcı olur. Takım sorunlarına yeni çözümler hazırlar, görev sorunlarına ilişkin öneriler getirirken, görevle ilişkili gerçekleri araştırırlar, sorunla ilişkili fikirlere perspektif getirirler. İlgi azaldığında takımı yeniden ateşler.

¹⁰⁹ <http://www.ceterisparibus.net> (Erişim Tarihi: 26 Nisan 2006)

Sosyo-duygusal rol olarak, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını desteklerken, sosyalleşmelerini güçlendirir. İşlerine uyumlaştırma, direnci azaltma, takımı bir amaca doğru yöneltme, diğer takım üyelerinin fikirleriyle uyum sağlama takımın uyumu sürdürmede kendi fikirlerini öne sürme sosyo-duygusal rolün içersine girer.

Takımın performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir sürecin içersinde ilerlerler.

Takım organizasyon içersindeki kritik konumu, organizasyonun dışsal başarılarına doğrudan katkısı, takım üyelerinin diğerlerinden farklı biçimde öne çıkan ve örnek gösterilen orijinal yetenekleri üyelerin duygu gelişimini olumlu biçimde etkilediği gibi organizasyonun bütünlüğüne ilişkin işbirliği kültürünün korunup ilerlemesine de fayda sağlar.

Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniğidir. Bireyleri tek tek motive etmenin maliyetinin ne denli yüksek olduğu göz önüne getirildiğinde bu durum kendiliğinden ortaya çıkar¹¹⁰.

Günümüz işletmeleri performans kapasitelerinden daha fazla yararlanmada, orijinal teknolojileri geliştirmede, yapılarındaki girişim amaçlı faaliyetleri teşvik etmede takım çalışması yoluyla motivasyonu benimsemelidir.

3.7.2. Çalışanlara Sağladığı Yararlar

Çalışanlar, organizasyondaki faaliyetlerin yoğunluğunda, iş süreçlerindeki gürültü kirliliği ve ortamın fiziksel olumsuzluklarından dolayı kendilerini daha az stresli bulurlar.

Sorumluluğun paylaşımı da bireyin kendini takımın bir parçası olarak algılayarak sosyal duygusal bir rol benimsemesinden dolayı daha fazla tatmin edici olur

¹¹⁰ <http://www.ceterisparibus.net>, (Erişim Tarihi: 01 Nisan 2006)

Diğer taraftan gerek takım üyesi olarak, gerekse takım halinde elde edilen iş başarıları tüm organizasyona yansıtacağından çalışanlar takım aracılığıyla kendinden daha fazla söz ettirilir ve takımın katkılarına daha fazla konsantre olur¹¹¹.

3.7.3. Yönetim Personeline Sağladığı Yararlar

Kişi başına üretkenliğin artması maliyetlerin sürekli düşüşü ve dolayısıyla mali verimliliği artışıyla birlikte sermaye yapısındaki olumlu gelişmeler takımların başlıca yönetsel yararlarının birer göstergesidir. Takımların geleneksel olarak, yönetim düzeylerinin birer fonksiyonu olarak kabul edilen planlama, örgütleme, yürütme ve gözetim aktivitelerini devraldıkları, böylece üst yönetimin performans alanının işlemsel düzeylerden stratejik düzeye kaydığı görülmektedir. Takımların operasyonel süreçlerden çekilen üst yönetimin söz konusu faaliyetlere ilişkin maliyetlerin düşmesinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yine yöneticiler hedeflerine ve birimlerin amaçlarına ulaşmada kolaylaştırıcı rolleriyle karşımıza çıkarlar. Dolayısıyla geleneksel yönetici profili yerine yönlendiricilik özelliği olan performans odaklı yönetici tipolojisi işletmede etkin duruma gelir.

3.7.4. Organizasyona Sağladığı Yararlar

Kişilerin, bir ekip ruhuyla birleşip kalplerindeki arzuları ve teknolojik yeteneklerini uygulamaya koyacakları bir iş atmosferi yaratabilirse, böyle bir organizasyon o kişilere kelimelerle ifade edilemeyecek kadar zevk ve yarar sağlar. Organizasyonlarda ekip ruhuyla davranan, takımın yetenek parçacıkları olarak personelin böyle bir anlayış ve işbirliğine yönelimi yararlı sonuçlara yol açacaktır¹¹².

¹¹¹ <http://www.ceterisparibus.net>, (Erişim Tarihi: 01 Nisan 2006)

¹¹² <http://www.insankaynaklari.com>, (Erişim Tarihi: 03 Nisan 2006)

Takımların uygun hacim ve bileşimde kurularak, işletme ve yönetim destek süreçlerinde yer alması, misyona, vizyona ve amaçlara ulaşmada sinerjik ve takımlar arası performans kapasitesinin yükselmesine, beklenen kazanç/ maliyet oranının (kârlılığın) gerçekleşmesine yol açar. Organizasyonda takımların kurulması ve organizasyonel yayılımından sonra örgüt kültürü ve iklimi değişime uğramaktadır. Bu durum ürünlerin kalitesinin artmasına, işletmenin müşteri güvenini optimal biçimde organize edebilmesinde etkili olur. Diğer taraftan olumlu iş ortamı ve takım temelli ödüllendirme sistemleri hem çalışanları hem de işletme dışındaki kamuoyunu cezbeder. Bu durum işletmenin imajını arttırırken işletmede görev almak isteyen sektördeki yetenekleri elemanların istihdamına yönelik baskının olumlu bir durum göstermesini sağlar. Dolayısıyla işletme pazar payı ve kapitalleşme sonunda rekabet üstünlüğüne ulaşır¹¹³.

3.8. Motivasyonun Sürekliliğinin Sağlanması

Çalışanlar yüksek bir motivasyon seviyesine eriştiklerinde bunu korumak için çaba göstermek ve moral durumunu gözetmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle insanları iş hakkında kendilerini güvencede hissetmelerini sağlayacak kadar doğru ve güncel bilgilerle bilgilendirmek önemlidir. Belli aralıklarla gözden geçirme yaparak başarıyı sürekli kılmak da bir diğer önemli konudur. Bunun yanında çalışanların sadece işleriyle değil, kendileriyle de ilgilenilmesi gerekir. Eğer çalışan yine de başarısızsa onunla özel görüşmeler yaparak gerekli yardımda bulunmak o kişiyi motive etmek açısından önemlidir.

İşletmede motivasyonun sürekliliğinin sağlanması için alınabilecek diğer önlemler; çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi için çalışma ortamını geliştirmek, sorumluluğu çalışanlara bir anda değil de onlar hazır olduğunda vermek olarak sayılabilir¹¹⁴.

¹¹³ Kamil Alptekin, Çalışma Hayatı <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/calismahayati.html>, (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2006)

¹¹⁴ Osman Telimen, a.g.e, s. 36

Sonuç olarak; maddi yeterliği olan ve işletmeyi kendinin bir parçası gören, işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak yöneticilerin elindedir. Dolayısıyla motivasyon konusu ihmal edilmemeli, yöneticinin en baştaki görevlerinden birisi olarak kabul edilmelidir.

3.9. Örgütsel Motivasyonu Sağlamak İçin Kullanılacak Araç ve Teknikler

3.9.1. Motivasyonda Paranın Rolü

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü silah paradır. Para bir işletmeye yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz¹¹⁵.

Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği..v.b..) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz, çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır.

Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

Diğer bir ödeme şekli ise iki dizi ödeme sistemidir. Bu sistem işe yeni giren işgörenin aynı işi yapan kıdemli bir işgörenden daha az para almasını sağlar¹¹⁶.

¹¹⁵ Herzberg, F, Mausner, a.g.e, 8-9.

¹¹⁶ <http://www.motivasyoncu.com>, (Erişim Tarihi: 15 Nisan 2006)

3.9.2. Katılım

Katılma ve katılma sonucunda işgören kendine saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edebilecektir. Kendi işyerinde bu gereksinmelerini gideremeyen çalışanlar başka ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Organizasyonda işgörenlerin konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması işgöreni işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar¹¹⁷.

3.9.3. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki ve sorumluluk sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir.

Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve işgörene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır¹¹⁸.

3.9.4. İşin Kendisi

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, hergün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metodlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir

¹¹⁷ C.Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): **İnsan Mühendisliği**, İstanbul, TÜGİAD Yayını, 1999. s. 62

¹¹⁸ C.Can Aktan, a.g.e, s.62

Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, işgörenlerde motivasyonu artırıyor. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur¹¹⁹.

3.9.5. İş ve Görev Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır. Sonuçta da işten tatminsizlik artar.

Modern yöneticim kuramcıları verimi arttırmak için iş ve görev tasarımının yapılması gerektiğini savunmuşlardır. İş(görev)tasarımı verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir. Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenir. Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa yapılan işlerle ilgili işgörelere geribildirim sağlamalı, işgörende yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir¹²⁰.

Çalışanlar işin tamamını ya da anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan büyük haz duyarlar. Araştırmalara göre bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığı savunulmuştur.

Çalışmalar sonucunda iş tasarımını basitleştirmeden, kişilere çalıştıkları işlerde anlam duygusu kazandırmaya ve onların işlerini daha zevkli hale getirmeye yönelik bir takım önlemler ortaya atılmıştır. Bu önlemler¹²¹:

¹¹⁹ <http://www.motivasyoncu.com>, (Erişim Tarihi: 15 Nisan 2006)

¹²⁰ C.Can Aktan, a.g.e, s.63

¹²¹ C.Can Aktan, a.g.e, s.64

3.9.6. Yükselme (Terfi)

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Mesela yükselmeler işgörenlere üstün şevk sağlar, işgücü devrini düşürmek, bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur¹²².

3.9.7. Çalışma Grupları

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar bireylerin iş tatminini sağlamasını neden olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu gruplar kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur¹²³.

3.9.8. İş Ortamı ve Şartları

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir. Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır. Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar

¹²² C.Can Aktan, a.g.e, s.64

¹²³ Kamil Alptekin, Çalışma Hayatı. <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/calismahayati.htm> (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2006)

İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler. Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler¹²⁴.

3.9.9. Eğitim

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerin tatminini sağlaması açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır.

Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olan, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar¹²⁵.

3.9.9.1. Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır¹²⁶,

¹²⁴ C.Can Aktan, a.g.e, s.64

¹²⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta, 1997, s.32

¹²⁶ Herzberg, F., Mausner, a.g.e, s. 8-9.

3.9.9.2. Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9 ile 17 arasındadır. Esnek zaman uygulaması kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde işyerinde bulunmak zorundadır. Mesela 11 ile 14 saatleri arasında. Bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir.

Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar¹²⁷.

3.9.9.3. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler. Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve birtakım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar. Yani herhangi bir gruba girmek demek o grubun kurallarına uymak demektir.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu arttırmada etkisi çok sınırlıdır. Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek, kurallar yoluyla mümkündür. Mesela bir işyerinde bir işgörenin bir günde çıkaracağı iş miktarı ya da bir büroda sekreterin günde yazacağı daktilo sayfası kurallar altına alınabilir. Örgütçe konulan bu tür üretim standartları örgütün koyduğu en alt ya da herkesçe yapılabilecek orta düzey miktardadır. Örgütsel kuralların motivasyonu arttırmada etkisi yoktu. Eğer yaratıcılığa ters düşmeyen kurallar koyulursa etkisi olabilir¹²⁸.

¹²⁷ Zeki Adal, “İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık”, İşletmelerde İnsan gücü Planlaması Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 1988, s. 56

¹²⁸ <http://www.ceterisparibus.net>, (Erişim Tarihi: 01 Nisan 2006)

SONUÇ

Canlı her organizma, bir takım ihtiyaçların ortaya çıkması, bu ihtiyaçların yarattığı yoksunluk hissi ve ihtiyaçları tatmin etme yönünde sergilediği bir takım davranışlar çevresinde yaşamlarını sürdürür. Alt seviyedeki canlılar için bu ihtiyaçlar daha çok, yeme içme, uyku, barınma şeklinde fizyolojik ihtiyaçlar olduğu gibi, sosyal ilişkiler karmaşık yapı kazandıkça, sevilme, ait olma, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimler daha belirgin düzeyde açığa çıkmakta ve bu gereksinimlerin giderilmesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu güduları meydana getirir. Güdüler bir organizmayı harekete geçiren çeşitli hareket ve davranışların tümü olarak tanımlanabilir. Harekete geçirme, hareketlendirme anlamına gelen motivasyon kavramı, kısaca güdülerin yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir.

Kapsam teorileri, insan davranışlarına yön veren, kişi davranışlarının ortaya çıkmasına yol açan faktörleri inceler.

Bu teorinin başlıca varsayımları, alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyacın insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemeyeceği ve Karşılanmış bir ihtiyaç davranışları etkileyemeyecek oluşudur.

Alferder, geliştirdiği kuramında üç farklı gereksinme türü ayırt etmektedir. Bunlar “varolma,”beraber olma” ve “gelişme” gereksinimleridir. Bu teorinin Maslow’un teorisinden farklı tarafı, ihtiyaçların karşılanmasında herhangi bir hiyerarşik sıranın varlığını reddetmesidir.

Herzberg’in çift faktör teorisinde İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür; ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.

Mc Clelland’ın başarıma ihtiyacı teorisinde ise, bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı bir ortamda yaşıyoruz. Bu hem özel yaşantımız hem de iş hayatımız için aynı hızla devam etmektedir. Bu noktada herkesin daha iyi yaşam koşullarını sağlama kaygısı artarken bu kaygıyı gidermek için gerçekleştirilen daha iyi koşullarda çalışmak çabaları da aynı yönde artmaktadır. Bu güzel, vazgeçilmez ve mutlu kılacak amacı gerçekleştirmenin tek yolu günümüzde “Daha Verimli Çalışma” ortamları hazırlamaktan ve sağlamaktan geçmektedir. Verimlilik aslında, bir amaç olmaktan çok, daha iyi ve mutlu yaşamın, gelişmenin bir önkoşuludur. Üretmeden yaşamı sürdürmek mümkün değildir.

Daha verimli çalışmayı sağlamak için bazı önemli noktalara değinmek gerekiyor; üretimi artırma yönünde eksikliklerin giderilmesi için gerekli çalışmaların yapılması veya başlatılması, çalışma planlarının yapılması ve önemsiz gibi görünen ancak zamanın büyük bir bölümünü çalan hatalı çalışma yöntemlerinin tespit edilip giderilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bunun dışında iş bölümü, iş birliği ve paylaşma kavramlarının geliştirilmesi ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir.

İş veriminin yükseltilmesi ve değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların açık net ve yazılı hale getirilmesi ve değişiklik yapıldığında belirli dönemlerde yapılacak toplantılar ile çalışanlara duyurulması, eğitim ihtiyaç analizlerinin ve eğitim planlarının yapılması, personel-yönetici ilişkilerinin gözlenmesi ve gerekiyorsa iyileştirilmesi, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmasında fayda sağlayacak ve hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

İşletmelerde motivasyonun (isteklendirmenin) birey bazında ele alınıp planlanması gerekmektedir. Motivasyon ile çalışanların istekli, verimli, etkili ve mutlu çalışması sağlanmalıdır.

Motivasyon, iş ortamına ve işe uyum ile iş doyumunu sağlar. Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, mutluluk, olumlu düşünce, başarı, üretkenlik açısından çalışanlara yarar sağlarken; verimlilik artışı, yeni personel sirkülasyonunun düşük olması, daha nitelikli personelin firmayı tercih etmesi noktalarında ise işletmelere büyük katkılar sağlar.

İş doyumu ile iş ortamına ve işe uyum noktasında dikkat edilmesi gerekenleri şöyle sıralayabiliriz;

- İş güvencesinin personel açısından güven verecek şekilde sağlanması,
- Ücret politikası uygulamalarının eşit, dengeli ve karşılıklı kazanç ile güvene dayalı olduğu hissini çalışanlara verilmesi,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- İşletme içerisinde yükselme olanaklarının açık net ve yazılı olarak bütün çalışanlara verilmesi,
- Bölümler arasındaki ve bölümlerin kendi içlerinde çalışmalarını sağlıklı yapabilmeleri için grup ilişkileri ve grup çalışması ruhunun yerleştirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmak açısından ihtiyaç önceliklerinde çalışanların ihtiyaçlarının öncelikli olduğu vurgulanmalıdır.

Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler de sunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı artıracığı gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.

İşletmelerde yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda tatmin duygusu yaratmaktadır. *Yönetici-işgören* tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır.

İşletmelerde ücret adaletsizliği aynı işi yapan insanlar arasında huzursuzluğa neden olmakta ve çalışanları yaptıkları işler noktasında olumsuz etkilemektedir. Bu durumun düzeltilmesi çalışanlar arasındaki huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır.

Tüm çalışanlar için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aydın Ayaydın, “**Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**”, Anı Yayıncılık, Ankara, 1999.
- A.H. Maslow, **Motivation and Personality**, New York: Horper and Row, Publishers Incorporated, 1971.
- A.H. Maslow, A Theory of Human Motivation, **Management and Motivation**, Vroom, V.H. Deci, E.L. Penguin Boks, Suffolk. 1970.
- Atalay Ayperi, **Motivasyon ve Motivasyon Süreci**, Aralık 2003,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale01.html>> (Erişim: 29 Mayıs 2006)
- C.Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): **İnsan Mühendisliği**, İstanbul, TÜGİAD Yayını,1999.
- Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta, 1997.
- Drafke, M. W. Kossen, S. **The Human Side of Organizations**, 7th ed. Addison Wesley Longman, U.S.A. 1998.
- David G. Myers , **Social Psychology** , The McGraw Hill Inc, 1996.
- Filiz Atilla, **Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması Semineri**, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer notları İstanbul, Nisan, 2002.
- F.K. Oğraş, “**Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini**”, SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı. 2, 2001.
- Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 2nd ed., Allyn and Bacon, U.S.A. 1987.
- G. İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale>, 1990.
- Hackman, J.R. Lawler, E.E. Employee reactions to job characteristics, **Journal of Applied Psychology**, 1971.

Haldun Şahoğlu, *Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi*.

Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1982.

Hanks, K. *Motivating People*, Crisp Publications, Boston, 1991.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. *The Motivation to Work*, John Wiley, New York, 1959.

<http://de.essortment.com/motivatingstude rbsm.html> (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2006)

<http://www.motivasyoncu.com>, (Erişim Tarihi: 15 Nisan 2006)

<http://www.koniks.com>, (Erişim Tarihi: 11 Nisan 2006).

<http://www.maliye.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2006)

İ. Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecan Ders Notları*, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996.

“İş Tatmini” <http://www.ceterisparibus.net>

John Child, Organization : *A Guide to Problems and Practice* , Paul Chapman Pub. Ltd, 1982.

John Adair, *Etkili Motivasyon*, İstanbul, Babıail Kültür Yayıncılığı, 2005.

Kamil Alptekin, *Çalışma Hayatı*, 2004, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/calismahayati.htm>
(Erişim Tarihi: 07 Nisan 2006).

“Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri”, <http://www.insankaynaklari.com> (Erişim Tarihi: 16 Nisan 2006)

Motivasyon, [http://www.mymzl.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3455 - 46k](http://www.mymzl.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3455-46k) (Erişim: 12 Nisan 2006)

McDougall, W. *An Introduction to Soical Psychology*, Mathuen, London, 1908.

Miner J. B. *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill. Singapore. 1992

Nuran Reisoğlu, (Kılıç), *Motivasyonun İşgören ve işletme Üzerindeki Etkileri ve İşgörenin Motivasyonunu Arttırma Yolları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Osman Telimen, **Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi**, Sayı, 1.4. İktisadi ve Ticari Bilimler Dergisi, Eskişehir, 1978.

Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, İstanbul, Mercek Dergisi, Temmuz 2000.

Prof. Dr. Leyla Küçükahmet **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2000.

R.Metin Türko, Bilimsel **Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1980.

Seçil Taştan, **Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri**, Ocak 2004
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>
(Erişim Tarihi: 06 Nisan 2006)

Smither, R.D. **The Psychology of Work and Human Performance**, Harper & Row, New York. 1988.

Tarık Solmuş, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon**, İstanbul Ocak 2005 (http://www.sistems.org./depo/IKY_&_Motivasyon.p, (Erişim Tarihi: 23 Nisan 2006).

Telman, N. **Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2003.

Vromm, V. **Work and Motivation**, New York: Willey Publishers. 1964.

W. Grant Ireson, Eugene C. Grant, , **Handbook of Industrial Engineering & Management** , Prentice – Hall Inc. , 1969.

Woodworth, R.S. **Dynamic Psychology**, Colombia University Pres, U.S.A. 1918

Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2005.

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Öncü, **Sınıf Yönetimi**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1999.

Yrd. Doç. Dr. Levent Önen ve Uzm. Psk. M. Burak Tüzün **“Motivasyon”** İstanbul, Epsilon Yayınları, 1. Baskı, Ekim, 2005.

Zeki Adal, **“İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık”**, İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 1988.

Ziya Selçuk, **Eğitim psikolojisi**, İstanbul, 2004.

ÖZGEÇMİŞ

04 Temmuz 1973 tarihi, Almanya doğumluyum. İlk ve Orta Okulumu Balıkesir ili Gönen İlçesinde tamamladıktan sonra, İzmir ilinde Polis Kolejini, Ankara ilinde de Polis Akademisini bitirdim. 1995 yılından beri İstanbul ilinde Emniyet mensubu olarak görev yapmaktayım. 2004 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, bekarım.

Uğur ALAN