

T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Gülten SAVCI

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ

KARS

2012

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Gülten SAVCI'ya ait Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy ... 6/1/..... kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı

Yrd. Doç.Dr. Sebahattin YILDIZ

İmza
.....

Yrd. Doç Dr. Adem KARAKAŞ

.....

Yrd. Doç Dr. Faruk BAŞTÜRK

.....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../2012 tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

...../...../2012

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, motive edici faktörler ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırmanın türü ampirik, tasarımı nedensel ve veri toplama tekniği ankettir. Araştırma bulgularına göre, motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca motivasyon faktörlerinin iş performansına etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş performansı, İşten ayrılma niyeti

ABSTRACT

The main purpose of research is to analyse correlations between factors on motivation, job performance and turnover intention. The research type is empirical, design is causal, method of data collection is questionnaire. As first result, wage, labour conditions and cooperation between personnel of the motivation factors effect negatively on turnover intention. As second result, itself of job, wage and labour conditions of the motivation factors effect positively on job performance. Besides, in the relationship, turnover intention isn't in mediating role.

Key Words: Motivation, Job Performance, Turnover Intention

ÖNSÖZ

Araştırmamın amacı, Türkiye’de özelleştirilen bir kamu kuruluşunda çalışan personeli motive eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin, çalışanların iş performansı ile işten ayrılma niyetiyle (İAN) ilişkilerinin analiz edilmesi, demografik özelliklere göre motive edici faktörler, İş performansı ve İAN’nin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinden, çalışmanın son aşamasına gelinceye dek geçen süreçte bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösterip ilgisini ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırmam süresince bana yardım ve desteklerini esirgemeyen ailem ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmasının uygulanabilmesi için gerekli izni veren, benden maddi ve manevi desteğini esirmeyerek sürekli motive olmamı sağlayan değerli yöneticim Ali AKTOPRAK ve ankete katılarak çalışmamın tamamlanmasında bana yardımcı olan bütün personele teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak da hayatım boyunca bana destek olan, yüksek lisans eğitimime başlamamı sağlayan, yakın bir zamanda kaybettiğim rahmetli babam Kemal SAVCI’nın anısına...

Teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
TABLolar	IV
GİRİŞ	V

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOTİVASYON	1
1.1. Motivasyon Kavramı ve Tarihsel gelişimi	1
1.2. Motivasyonun Tanımı	2
1.3. Motivasyonun Süreci	6
1.4. Motivasyon Çeşitleri	7
1.4.1. İç Güdüler	8
1.4.2. Fizyolojik Güdüler	8
1.4.3. Sosyal Güdüler	8
1.4.4. Psikolojik Güdüler	9
1.5. Motivasyonun Amaçları	9
1.5.1. Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlamak	10
1.5.2. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılma	11
1.5.3. İş gücü Devir Hızını Düşürmek	11
1.5.4. Verimlilik	12
1.5.5. Etkinlik	13
1.5.6. Karlılık	13
1.5.7. Maliyet ve Fiyat Uygunluğu	14
1.5.8. Kalite	14
1.6. Motivasyon Araçları	15
1.6.1. Motivasyon Araçlarının Kapsam ve Önemi	15
1.6.2. Ekonomik Motivasyon Araçları	19
1.6.2.1. Ücret politikası	19
1.6.2.2. Ekonomik Ödüller	20
1.6.2.3. Primli Ücret	21
1.6.2.4. Kara Katılma	21
1.6.2.5. Sosyal Haklar	22

1.6.3. Psikososyal Motivasyon Araçları	23
1.6.3.1. Terfi ve Eğitim Olanakları	23
1.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri	25
1.6.3.3. Rekabet	25
1.6.3.4. Sosyal Katılım	26
1.6.3.5. Bağımsız Çalışma İmkani	26
1.6.3.6. Çevreye Uyum	27
1.6.3.7. Öneri Sistemi	27
1.6.3.8. Ceza	28
1.6.4. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	29
1.6.3.1. Amaç Birliği	29
1.6.3.2. Eğitim İmkanları	30
1.6.3.3. İletişim	30
1.6.3.4. Kararlara Katılma	31
1.6.3.5. İŖi Çekici Kılma	32
1.6.3.6. Takdir Etme ve Ödüllendirme	32
1.6.3.7. Hedef Belirleme	33
1.6.3.8. Takım Çalışması	34
1.6.3.9. Fiziksel Çalışma Koşulları	35
1.6.3.10. Performans Değerleme	36
1.6.3.11. Kendi Kendine Motivasyon	36
1.7. Motivasyon Teorileri	37
1.7.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri	38
1.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	38
1.7.1.2. Alderfer'in Var olma-İlişki-Gelişme (ERG) Teorisi	40
1.7.1.3. Mc Clelland' in Başarma Güdüsü Teorisi	41
1.7.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	42
1.7.2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri	44
1.7.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı	44
1.7.2.2. Pekiştirme Kuramı	45
1.7.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	46
1.7.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı	47

1.8. Yönetim Açısından Motivasyon ve Önemi	48
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ PERFORMANSI	50
2.1. Performansın Tanımı	50
2.2. Performans Değerlemenin Tanımı	51
2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	52
2.4. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları	53
2.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	55
2.6. Performansı Etkileyen Faktörler	56
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri	57
2.7.1. Grafik Ölçüm Yöntemi	57
2.7.2. Kritik Olay Yöntemi	58
2.7.3. Zorunlu Seçim Yöntemi	58
2.7.4. Karşılaştırma Yöntemi	59
2.7.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	59
2.7.6. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi	59
2.8. Performans Değerlendirmenin Önemi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	61
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	61
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	62
3.2.1. Ekonomik Nedenler	63
3.2.2. İşletmeye Bağlı Nedenler	63
3.2.3. İşgörene Bağlı Nedenler	64
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA	66
4.1. Literatür Araştırması	66
4.2. Araştırmanın Tasarımı	69
4.2.1. Araştırmanın Amacı	69

4.2.2. Araştırmanın Önemi	69
4.2.3. Araştırmanın Kapsamı	70
4.2.4. Araştırmanın Sınırları	70
4.2.5. Araştırmanın Yöntemi	70
4.2.6. Araştırmanın Ölçekleri	70
4.2.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	70
4.2.8. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği	72
4.2.8.1. Geçerlilik Analizleri	72
4.2.8.2. Güvenilirlik Analizleri	75
4.3. Bulgular	76
4.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	76
4.3.2. Korelasyon Analizi	77
4.3.3. Regresyon Analizi	79
4.3.4. Farklılık Testleri	82
SONUÇ VE TARTIŞMA	87
KAYNAKÇA	93
ÖZGEÇMİŞ	103

Tablo İsimleri**Sayfa No**

Tablo:1 Kovach'a (1995)'a Göre Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri	19
Tablo:2 İç İhtiyaçların Örgütçe Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri	41
Tablo:3 Araştırmanın Modeli	71
Tablo:4 Araştırmanın Hipotezleri	71
Tablo:5 Motivasyon İçin Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo:6 İş Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo:7 İşten Ayrılma Niyeti İçin Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo:8 Ölçeklerin Güvenilirlik Skorları	75
Tablo:9 Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Güvenilirlik Skorları	76
Tablo:10 Demografik Özellikler	77
Tablo:11 Değişkenler Arası İlişkiler	78
Tablo:12 Alt Boyutlar İle Değişkenler Arası İlişkiler	78
Tablo:13 Regresyon Modeli 1	79
Tablo:14 Regresyon Modeli 2	80
Tablo:15 Regresyon Modeli 3	81
Tablo:16 Aracı Etki Analizi	82
Tablo:17 Kapsama Göre Farklılık Testleri	82
Tablo:18 Cinsiyete Göre Farklılık Testleri	83
Tablo:19 Yaşa Göre Farklılık Testleri	83
Tablo:20 Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Testleri	84
Tablo:21 Kıdeme Göre Farklılık Testleri	85
Tablo:22 Gelir Düzeyine Göre Farklılık Testleri	85
Tablo:23 Hipotez Testi Sonuçları	86
Şekil:1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	39

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOTİVASYON

Motivasyon ve komünikasyon gibi uzun kelimelerin kökeni genellikle Latince'den gelir. Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime de Latince’de movere, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Özetle, bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır (Adair, 2005).

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Motive kelimesi, Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici güç anlamına gelmektedir. Motiv; 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 (Keskin, 2009).

Genel olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar. İç dürtüler, ne kadar kuvvetli olursa olsun, isteklerinize uyumuyorsa ve sizi harekete geçirmiyorsa kesinlikle etkili olmayacaktır.

Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir şeydir (Keenan, 1996).

Endüstri devriminin getirdiği yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor’dan Mayo’ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmak için yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır (Çetin, 2009).

Endüstri devrimiyle birlikte insan ihtiyaçlarına yönelik çabaların bir başlangıcı olmuştur (Turunç ve Kabak, 2009). Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu iş görenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. 19. Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 19. Yüzyılın ikinci yarısında makineleşme ile başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini ‘birinci endüstri devrimi’ olarak tanımlamak yerinde olur (Çetin, 2009).

Teknolojik Gelişmeler=Çalışma İsteksizliği

Birinci endüstri devrimindeki en önemli gelişme makineleşme iken ikinci endüstri devriminde “otomasyon” gelişmiştir. Otomasyon iş görenlerin çalışma düzeninde köklü değişiklikler meydana getirirken onların çalışma alışkanlıkları, gelenekleri, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler oluşmasına neden olmuştur.

Makineleşme=Çalışan Mutsuzluğu

1.2. Motivasyonun Tanımı

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon (güdülenme), temel bir psikolojik süreç olup istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan geniş bir kavramdır (Cüceloğlu, 1994). Genellikle motivasyonun konu edildiği psikoloji, biyolojik ve fizyolojik süreçlerle açıklanmaya çalışılır. Fakat psikolojinin toplumsal ve kültürel yönünü ihmal etmemek gerekir. Çünkü insan sadece genleri tarafından belirlenen, biyolojik süreçlerle açıklanacak bir varlık değildir. Motivasyon konusu da sadece açlık ve susuzluk gibi biyolojik süreçleri değil, başarıya

ulaşma isteği, toplumda kabul görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaı gibi sosyal konuları da içerecek genişlikte ele alınmalıdır. Zira insan motiflerinin çoğu, sosyal etkileşimden ve sosyo - kültürel faktörlerle ilişkiden kaynaklanmakta ve bu motifler, genellikle gruplar ve sosyal meseleler hakkında olumlu ya da olumsuz görüşlerimiz ve tercihlerimizde kendini göstermektedir (Yavilioğlu, 2002).

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli eylemlerde bulunurlar. Bazı ihtiyaçların tatminsizliği gerginlikler yaratırken, gerginlikler de kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşür. Bu istekler olumlu ve olumsuz zendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısında yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açabilir (Özdevecioğlu, 2003).

Motivasyon ile ihtiyaç arasında vazgeçilmez bir bağ olduğu düşünülebilir. İlk olarak, motivasyon var olan bir ihtiyaın giderilmesi ya da azaltılması yönünde olacaktır. İkinci olarak, çok şiddetle ve öncelikle duyulan ihtiyaç, motivasyonu da yoğun kılacaktır. İnsanın tatmin olması, ihtiyaın azaldığı yolundaki cevaptan doğan kendi kendine edinilmiş bir deneyimi belirtir (alık, 2003).

Birey, önce ihtiyaçlarını isteğe dönüştürür yani hedefini belirler sonra ona ulaşmak için i veya dış etkilerle harekete geçer. Özellikle bireyin kendisinden kaynaklanan i faktörler olmadan dış faktörlerin etkisi yetersiz kalabilir. Motivasyonun çeşitli yazarlar tarafından değişik açılardan ele alınmiş olması birçok tanımın yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmektedir;

Motivasyon, bireyleri harekete geçiren itici güçtür. İtici güç, doyurulmamış ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bazı insan hareketleri isteklendirme olmadan gerekleşiirken, hemen tüm bilinçli hareketler motivasyon ile meydana gelmektedir (Güzel, 2010).

- Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insan davranışının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir dizi süreçtir (Barutgil, 2006).

- Motivasyon, bir aktiviteye katılmaya (girişmeye) olan istekliliğin derecesini belirleyen tüm faktörlerin oluşturduğu bir durum veya böyle bir durumun yaratılmasıdır. Motivasyon bir aktivitenin gerçekte var olup olmadığına bakmaz, sadece kişilerin aktiviteye istekli (meyilli) hissedip hissetmedikleriyle ilgilenir (Bayrakçı, 2007).
- İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekilerin hareketlerini, tutum ve davranışlarını anlamayı gerektirir ve bu durum insanları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilir. Bilgi güç demektir. Motivasyon katılımcılığın sonucudur.
- Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok olgu motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış uyarıcının bireyi harekete yönlendirmesi ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle motivasyon, bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebinin izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları karşılamak için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyaçları karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır (Küçük, 2007).

Motivasyon, psikolojik süreçleri insan davranışları bağlamında direkt etkileyen ve sonuçlarını doğrulayan unsurları içeren bir şemsiye kavramıdır. Davranışların ortaya çıkmasında en temel faktörlerden birisidir. Bireyin davranışlarını başlatmasını, sürdürmesini ve sonuçlandırmasını sağlayan; farklı davranışlar arasında seçim yapmasını sağlayan süreçler bütünüdür (Turunç ve Kabak, 2009).

Motivasyon özelde bireylerin, genelde de örgütlerin, örgütleri içeren sistem ve yapıların gelişmesinde önemli katkısı olan bir olgudur. Motive olarak çalışan bireylerden oluşan bir örgütün çok daha başarılı olacağı söylenebilir. Aslında

motive olmaktan anladığımız şey, bireyin işine, amacına kanalize olması, işini en iyi şekilde yapmak adına istekli olması durumudur. Psikologlar genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu konusunda birleşirler. Bunun anlamı da şudur; birey davranışının mutlaka bir nedeni vardır ve davranışın yöneldiği belli nedenler vardır (Dereli, 1981).

Motivasyon konusunda çoğu birbirini tamamlayıcı nitelikte görüşler bulunmaktadır:

1. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Hayatta kalma, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kişisel bütünlük olmak üzere beş aşamalı bir yapı gösteren ihtiyaçlar olduğu sürece isteklendirme her zaman vardır. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanları motive edemezsiniz. Motivasyonu sağlamak için, bu durumda bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılayan ödüllerin verilmesi gerekir.

2. İnsanları motive eden faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir. Bunun dışındaki iş ve işyeri ile ilgili faktörler hijyen faktörler olarak isimlendirilirler ve bunların sağlanmış olması insanları motive etmez. Ancak, olmamaları durumunda ciddi anlamda motivasyon kaybı söz konusu olur.

3. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olur.

4. Motivasyon, kişilerin kendilerini nasıl gördüklerine bağlıdır. Başkaları ile karşılaştırarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine kendilerince karar veren kişiler ödüllendirilmede eşitlik daha doğrusu adalet ararlar. Bu eşitliğin sağlanmadığını düşündüklerinde çalışmalarını azaltırlar, algılama biçimlerini değiştirirler, çatışmacı durumlar yaratırlar ya da işi terk ederler (Barutçugil, 2006).

Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları tahlil edildiğinde öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardında ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Pekel, 2001). Bütün bu tanımlardan sonra motivasyon; insanları belirli bir

amaca doğru, kendi arzu ve istekleriyle, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabalar bütünüdür şeklinde tanımlayabiliriz. Motivasyonun iki temel özelliği vardır (Koçel,1999).

1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
2. Motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir.

Birey davranışlarının altında yatan nedenler bireyin ihtiyaçlarından kaynaklandığına göre, bireyler ikinci ve üçüncü şahısların istediği şekilde motive olmayarak, kendi istek ve arzuları doğrultusunda motive olurlar yani davranışlarının altında yatan tepkilerini seçerler.

Ayrıca, motivasyonun örgütsel davranış, psikolojik ve yönetsel olmak üzere alanında iki anlama gelmektedir. Motivasyonun psikolojik anlamı, kişinin ruhsal durumudur. Motivasyonun yönetsel anlamı ise, yöneticilerin çalışanlarını arzu edilen davranışa yönlendirmesidir. Yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve istekli görünürler. Ancak, örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeyebilirler. İnsanlara bazı şeyler zorla yaptırılabilir ancak isteyerek ve içten yaptırmak her zaman mümkün değildir (Güzel, 2010).

1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon (güdülenme) süreci, tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz. Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır (Erdem, 1997).

Her davranışın arkasında bir istek, önünde de bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Birey, kendi dünyasına uygun, kendi istediği nitelikteki amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz ve huzursuzdur. Bazı ruhbilimciler ise motivasyonu,

doğrudan gözlenemeyen ama davranışın oluşmasında etken olan içsel, ruhsal süreçler olarak tanımlamaktadırlar. Motivasyon eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Bireyin eyleme yönelik enerjik davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar, korkular yer alır (Can, 1985).

Güdü, organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç/durumdur. Güdüler, bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Güdü döngüsü şu şekilde meydana gelir (Aydemir, 2009):

1. İhtiyaç hissedilir
2. İhtiyacı gidermeye yönelik davranış oluşur
3. İhtiyaç giderilir.

Veya

Gereksinme \implies Uyarılma \implies Davranış \implies Doyum (amaç)

Şekilden de anlaşılacağı gibi herkesin sürekli olarak tatmin etmek için çaba sarf ettiği birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenemez. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkışıyla motivasyon süreci de başlamış olur. İhtiyaç, fizyolojik ya da psikolojik olsun, bireyi belirli davranışlarda bulunmaya yöneltir.

1.4. Motivasyon Çeşitleri

Güdülerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Güdüler, bireylerin davranışlarını; oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanlarda etkiler (İncir, 1995).

Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denilebilir (Sabuncuoğlu, 1995).

Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir (İncir, 1995).

1.4.1. İç Güdüler

İçgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır. Motivlerden birisi olan içgüdü kavramının tartışmalı ve birçok davranışı açıklamada yetersiz oluşu, dürtü kavramını oluşturmuştur. Dürtü (drive), gıda, su, oksijen, acı veren v.b olumsuzluklardan korunma gibi bedensel veya dokusal ihtiyaç hallerinin doğurduğu, temelde özel bir eğitimi gerektirmeyen yeme, içme, yoklama, eşleşme ve kaçma gibi hareket serilerini yapma eğilimini ifade eder (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu; 2010).

İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durulama geçen doğal bir itici güçtür. İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir zorlayıcı durum olmadan bir işi yapmak istemesidir (Başaran, 2000).

Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir (Sözen,1980).

1.4.2. Fizyolojik Güdüler

Bu tür motivler bireyin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdiklerini sıralayabiliriz; beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu, 1995, s.615).

İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu; 2010).

1.4.3. Sosyal Güdüler

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantıdır. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. Toplumda yaşayan ve toplumun düzeni ve devamını sağlayan

kurallar ve alışkanlıklar, her birey için toplumun beğendiği bu kurallara ulaşmak için birer güdü rolü oynarlar. Bu güdüler, toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, öğretim ve alışkanlıklarla meydana gelen sosyal içerikli güdülerdir (Başaran, 2000).

Sosyal içerikli motivler, toplumların değerli olarak gördükleri olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak, sosyal motivler, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda, değişik önem ve biçimlerde oluşurlar. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır.

1.4.4. Psikolojik Güdüler

Bu güdüler, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin, bir işi başarma düşüncesi, bir şeye ilgi ve bir şeye sevgi duyma, duygusal bir gereksinimdir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu; 2010).

Psikolojik güdülerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin içyapısı ile ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Bu motivlerin nedenlerini anlamak oldukça güçtür (Sabuncuoğlu, 1995).

Psikolojik güdüleri oluşturan korku, ilgi, ilgisizlik, sevinç, saldırganlık, mutluluk, sıkıntı, kuruntu, düşkünlük vb. değerler kişilere göre son derece değişik nitelik taşırlar. Psikolojik motivler, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu ihtiras uğruna çabalara girişirler (Eren, 2000).

1.5. Motivasyonun Amaçları

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, insanların iş davranışlarını incelerken onları harekete geçiren ve belli şekillerde davranmalarına yol açan etmenlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlar. İnsanların çalışmasını sağlayan şey nedir? Bir insanı etkili ve verimli yapan özellikler nelerdir? Gibi sorulara

verilecek cevaplar, personelin motivasyon dinamiklerini anlamamıza yardım eder (Şimşek, 2004).

1.5.1. Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlamak

Yönetim faaliyetlerinin temelini insan unsuru oluşturur. Çalışan bireyin, kendi bedensel, düşünsel ve ruhsal gücünü üretim sürecine daha fazla katmasını sağlamak ise iyi bir yöneticinin varlığına bağlıdır. Yöneticinin, iş görenleri dinamik bir şekilde ve bütün gayretleriyle üretim faaliyetine katabilmesi ise motivasyonu gerekli kılar. Çağdaş bir yöneticinin başlıca görevi; etkin çalışan bir örgüt oluşturmaktır (Kesici, 2006).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiç bir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Şimşek, 1999).

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İş görenleri, hangi şartlarda ve hangi tür motivasyon araçlarıyla motive etmesi gerektiği konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olan bir yöneticinin, örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı daha yüksektir (Sabuncuoğlu, 1995).

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakın ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik, sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ve örgütsel bütünleşmeyi sağlaması ise ancak motivasyon ile olası olacaktır (Yumuşak, 2008).

1.5.2. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılma

Yönetici, örgütsel hedeflere ancak çalışanlarla ulaşabileceğini kavramalı ve bu bakımdan insan ihtiyaçlarını anlamının öneminin farkında olmalıdır (Özen ve Barlı, 2010).

Yönetici, motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır (Koçel, 2007).

Hızlı bir biçimde değişen iş dünyamızda motive olmuş çalışanlara ihtiyaç vardır. Motive olmuş iş gören işletmenin hayatiyetini devam ettirmesine daha çok katkı sağlar ve motive olan çalışan daha verimli olur (Özen ve Barlı, 2010).

1.5.3 İş Gücü Devir Hızını Düşürmek

İşgücü devri genel bir ifadeyle, “muayyen bir devre zarfında bir işletmenin genel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” olarak ifade edilmektedir.

İşgücü devir hızını azaltmak için, işletmelerin iş görenlerin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir. İşgücü devir hızının azaltılması, hem iş görenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözülmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

İşgücü devrine etki eden iş görenlerin işten ayrılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan işletme içi etkenlerin belki de en önemlisi yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır. İş görenlerin işten ayrılması, kişisel ya da iş veya işletme ile ilgili olabilir.

Çalışanların iş güvenliği ve sosyal hakları elde etmeleri oldukça büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle iş ve sosyal güvenliğin iş görenler açısından önemli olduğu kadar işletmeler açısından da son derece büyük bir önemi vardır (Tütüncü ve Demir, 2003).

1.5.4 Verimlilik

Verimlilik, son yıllarda üzerinde ısrarla durulan bir kavramdır. Çünkü verimlilik, yönetsel kararlardaki bir değer ölçütüdür. Gelişmiş ülkelerin uyguladıkları ve az gelişmiş veya gelişme yolundaki ülkelerin ise giderek daha çok önem verdikleri bir konudur. Verimlilik sayesinde kıt olan kaynaklardan azami fayda sağlamak ve sonucunda milli gelir artırılmaktadır. Milli gelirin artması bir ülkede yaşayan bireylerin ve genel olarak o ülke toplumunun refah seviyesinin yükselmesinin başlıca şartıdır (Durak, 1998).

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel gidere (üretim faktörleri, girdi) oranı şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2004).

Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında iş gören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa iş gören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir. Diğer bir araştırmada ise; çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008).

1.5.5. Etkinlik

Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, iş görenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergesidir (Kaldırımçı, 1985).

Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetimle ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. Örgütlerde faaliyetler işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirildiğinden, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun şekilde motivasyonu etkinlik için son derece önemlidir. Motivasyonla işgörenin etkinliğinin artması dolayısıyla işletme amaçlarına daha çok katkısı sağlanacaktır. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdüleyici araçların kullanılmasıdır (Dicle ve Dicle, 2010).

1.5.6. Kârlılık

İşletmelerin temel amaçlarından en önde geleni minimum maliyetle çalışıp maksimum karı elde etmedir. Kâr, işletmeden daha fazla çıkar bekleyen işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı, bir işe yatırılan sermaye ile o işten elde edilen kazanç arasındaki ilişkidir (Weaver, 1997).

Ekonomik faaliyetlerin sonucu, kârdaki veya kârlılıklardaki artışın büyüklüğü ile değerlendirilmektedir. Kâr, satışlarla maliyetler arasındaki fark iken; kârlılık, cari fiyatlarla toplam gelirin toplam maliyete oranı olarak tanımlanır (Konuk ve Önder, 2007).

Motivasyonla iş görenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretim sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal veya hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi ve dolayısıyla bu mal ve hizmetten daha fazla kâr elde edilmesi sağlanmaktadır (Weaver, 1997).

1.5.7. Maliyet ve Fiyat Uygunluğu

Maliyet: genel olarak bir faaliyet için katlanılan fedakârlıklardır. Maliyetleme de; bir faaliyetin mal oluş değerini tespit etmektir. Maliyetlerin oluşmasına hem işletme içi ve hem de işletme dışı faaliyetler yol açar. Mesela, bir mal ve hizmeti satın alma, bir malı elde tutma, bir mal ve hizmet üretme, bir değer karşılığı mal ve hizmet satma birer faaliyet örneğidir (Atamanalp, Karcioğlu ve Orhan, 2001).

Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama, vb) o malın maliyetini oluştururken; üretim işletmelerinde üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet, üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir (Şimşek, 1995).

Geleneksel yönetim tarzında, bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kısmalıdır. Para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmalıdır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir. Bu, basit bir denklemle şu şekilde açıklanır:

$$\text{Kazançlar} = \text{Gelir} - \text{Maliyet}$$

Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kâr-zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür (Kaplan, 2007).

1.5.8. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Kalite ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Günümüzde müşteri tatminini ön planda tutan kalite anlayışına göre kalite; müşterinin istediğidir. Ya da daha net bir ifade ile kalite; müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun bir ölçüsüdür (Yenersoy, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise; bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve

dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Bardakçı ve Ertuğrul, 2007).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterisinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki tüm bölümlerin yani, pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış v.b servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1996).

1.6. Motivasyon Araçları

1.6.1. Motivasyon Araçlarının Kapsam ve Önemi

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bunların çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003).

Günümüzde pek çok yöneticinin motivasyonun gücü ve önemi hakkında bilgi sahibi olduğu malumdur. Ancak uygulamada pek çok aksaklığın yaşandığı ve çalışanların başarılı biçimde motive edilmeleri hususunda işletmelerde problemlerin olduğu da bilinmektedir. Bu bakımdan motivasyonun anlamı, önemi ve kapsamı gibi çeşitli boyutları açısından iyice irdelenerek özümsemesi gereklidir. Yönetici, örgütsel hedeflere ancak çalışanlarla ulaşabileceğini kavramalı ve bu bakımdan insan ihtiyaçlarını anlamının öneminin farkında olmalıdır (Özen ve Barlı, 2010).

Yöneticinin astlarını motive etmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler

geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir. Önemli olan husus motivasyon araçlarının bilinmesi ve motivasyon planlarının bu motivasyon araçlarına dayanılarak uygulanmasıdır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere, şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2006);

- Övgü, takdir
- Onaylanma
- Öneride bulunmak, fikir vermek
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak
- Parasal ödüller
- Ücret artışları
- Kişisel gelişimi için destek
- Kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi (yükselme).

Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunların başlıcaları ise şunlardır:

- İşin ekonomik değeri ve anlamı,
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı,
- İşin psikolojik değeri ve anlamı.

Aynı şekilde iş için de kişi önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır (Teke, 2009).

Motivasyonun amacı; örgüte yeni eleman çekmek, var olan elemanları işletmede tutmak, işletmeye bağlılıklarını artırmak ve performanslarını yükseltmektir. İşletmenin kullandığı motivasyon araçları, çalışanların

ihtiyaçları, talep ve beklentileri, yasal düzenlemeler, sendikalar, işgücü piyasasının durumu, ülkelerin ekonomik durumu, piyasada bulunan diğer işletmelerin işgören politikalarına ilişkin tavrı, işletmelerin büyüklüğü ve ödeme gücü ile bu konudaki strateji ve politikalarından etkilenmektedir (Alkış, 2008).

Örgütte güdülemeyi sağlayan araç ve teknikler işgörenin kişiliği, yaşamdan beklentileri, eğitim düzeyi, örgüt içindeki konumu, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkısı dikkate alınarak seçilmektedir. Teşvik edicilerin etkinliği; kişilik özellikleri, toplumsal düzey, eğitim seviyesi, değer yargıları ve çevresel öğeler gibi değişkenlerle yakından ilgilidir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Diğer yandan, yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenlere, hangi şartlarda hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticiler örgütsel bütünleşmeyi sağlamada ve çalışanların performansının artırılmasında çok yüksek bir şansa sahip olmaktadır (Eroğlu, 2000).

Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadır. Bu teori ve modellerle, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak istenmektedir.

Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay değildir. Aynı zamanda, iş tatmini duygusunu artırabilecek basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak, çalışanların sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözümlenmesine yardımcı olabilir. Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum düzeyine erişmesi beklenmemelidir. İnsanların ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak önde giderler ve davranışlara yön verirler. Bir organizasyonun çalışanlarını memnun etmesi açısından kusursuz olması beklenemez. Ancak, başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler (Barutçugil, 2006).

Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede artırmaktadır. Motivasyon bir yandan organizasyon

verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasında etkili olmaktadır. Çalışanlar yüksek seviyede motive edildiklerinde işletmelerindeki her türlü değişime kolaylıkla adapte olabilmektedir (Turunç ve Kabak, 2009).

Motivasyon araçları iş görenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak, her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır. Ekonomik unsur ve sosyal unsur. İş görenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Benkhoff (1996) yaptığı çalışmada motivasyon sınıflamasında beş ana boyut kullanmış olup bu boyutlar; sosyal etkileşim, davranışsal memnuniyet, saygınlık ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve işin benimsenmesi olarak sıralanabilir. Kovack (1995) yapmış olduğu çalışmada motivasyon faktörlerinin yöneticiler ve çalışanlarca algılanışını belirlemiştir. Kovack Tablo 1’de görülen motivasyon faktörlerini belirlemiş ve bu faktörlerin algılanış önceliklerini farklı bir bakış açısıyla ortaya koymuştur. Kovack araştırmasında çalışanlarla yöneticilerin motivasyon faktörlerini algılamalarında önemli farklılıklar olduğunu belirlemiştir.

Tablo 1: Kovach (1995)’a göre Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri

ÇALIŞANLAR	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	YÖNETİCİLER
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkânları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Kaynak: K.A.Kovach (1995), “ Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance”, Employee Relations Today, (22) 2, ss.93-105.

1.6.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

1.6.2.1. Ücret Politikası

Ekonomik özendirme araçları içerisinde en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasındaki ilişki öteden beri araştırılır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998). Ücret, iş görenin işletmeye giriş ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden birisidir (Akad ve Diğerleri,1994).

Ücret, yetenekli işgörenleri çekmede ve örgüte bağlanmasındaki en önemli güçtür. İşgörenlerin ücrete ilişkin davranışları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Ödeme yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, ayrıca işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Bu durum ücretin birey için önemli bir özendirme aracı haline gelmesinin başlıca nedenlerinden birisidir (Demir, 1998).

Ücret, birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Aynı zamanda ücret, bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır (Çiçek, 2005).

Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasındaki ilişki incelendiğinde iş gücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu

görülmektedir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar işgörenlerine daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da işgörene güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır. Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı işgörenleri motive eden faktörlerin başında gelmektedir (Pekel, 2001).

1.6.2.2. Ekonomik Ödüller

Ödül, birey için işin olumlu değere sahip getirileridir. Çalışanların işe ve örgütün amaçlarına güdülenmesini artırmada ödüllerin zenginliği önemli bir rol oynar. Örgütte çalışanlara yönelik ödüller, temel olarak dışsal ödüller ve içsel ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal ödüller ücret artışı, ikramiye, izin vb. ödüllerdir. İçsel ödüller ise kendini yeterli hissetme, bireysel gelişme gibi ödüllerdir (Schermerhorn, 1996).

Ödüller daha çok belirli kritik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracıdır (Çiçek, 2005).

Günümüzde pek çok işletmenin çeşitli şekillerde uygulamakta olduğu ekonomik ödüllendirmenin insanları motive etmedeki fonksiyonu yadsınamaz. Ancak; bununla birlikte maddi özendirme araçlarına gereğinden fazla yer vermek ve umut bağlamak da isabetli olmaz. Bu sebeple, ödüllendirme planları yapılırken ekonomik özendirme araçlarına işgörenlerin ihtiyaçları ölçüsünde yer verilmelidir (Pekel, 2001).

İşgörenleri işe özendirmek ve çalışılan kuruma daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan, maaşının ya da normal olarak aldığı aylık ya da haftalık ücretin dışındaki ekstralardır. Bulunduğu bölümde, alanda önemli bir yenilik, buluş yapmak, bir kuram geliştirip uygulamak ve önemli yeni sonuçlar elde ederek başka kurumlara örnek olmak. Bu çalışmalar içine girenlerin teşvik edilmesi, başarılı olmalarına fırsat ve imkânlar sunulması, başarılı olduklarında da ekonomik olarak ödüllendirilmeleri beklenen bir durumdur (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir (Newstrom,1993).

1.6.2.3. Primli Ücret

Günümüzde, örgütlerde ücret personel açısından çok önemli bir yere sahiptir. Ancak ücretin tek başına fazla önemli bir faktör olduğunu söylemek pek geçerli değildir. Ücretin yanı sıra çeşitli prim, ikramiye, kâra ve ya sermayeye ortaklık gibi çeşitli mali faktörlerin kullanımı da aynı şekilde sonuç vermektedir.

Çalışanlara almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete teşvik primi denilmektedir. Bu primin hesaplanmasında zaman ve parça başına prim kriterleri esas alınmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz 1998).

Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi artırıcı çabalarını karşılığı prim vermektedir. Primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili personelin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre prim verilmesi, çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir (Çiçek, 2005). Öte yandan, primli ücret personeli daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açabilir. Bununla beraber, personel arasında da rekabetin artmasına sebep olabilmektedir.

1.6.2.4. Kâra Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de kâra katılmadır. Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan

personelerle dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak kârın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması esas alınır (Çiçek, 2005).

Sistemin özü, kurumun her dönem sonunda elde kârın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünü de değer taşıdığıdır. İş görelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Çalışanlar, kârın artırılmasına yönelik çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç taşınması nedeniyle çalışanların örgüt içindeki birliği daha kolaylıkla gerçekleşebilir. Personelin işe olan ilgisi ve başarısı artar. İşe giriş ve çıkışlar azalacağından çalışanların değişim oranı düşer. Bununla beraber bazı sakıncalar da olabilmektedir; dönem sonunda elde edilen kârın tüm personele dağılması halinde çalışan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Her dönem sonunda dağıtılacak kâr yoksa bu durumda her dönemde kâr dağıtımına alışmış personelin tepkisi görülebilir.

1.6.2.5. Sosyal Haklar

Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinimlerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörelere için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır (Yıldırım, 2007)

Ulaşım desteği, yemek, çay ve kahve servisi giyecek yardımı, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, üniversite bursu gibi tüm sosyal kolaylıkların, hangi personel gruplarına ve hangi personele uygulanabileceğinin araştırılması ile çalışanlara sağlanacak bu tür sosyal kolaylıkların şirkete olan maliyetinin çok iyi analiz edilmesi, fayda ve sakıncalarının sistemli bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Mevcut sosyal kolaylıkların amacı, kapsadığı personel, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçeleme nasıl yapılacağı gibi unsurların ve standartların belirlenmesi, hazırlanan planın şirket yetkili kurullarında onaylanmasından sonra duyuru ile bütün çalışanlara yayınlanması, bu tedbirlerden beklenen motivasyon etkisinin elde edilmesi bakımından gerekli görülmektedir (Çiçek, 2005).

1.6.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamayan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu artırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır. Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler şunlardır; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar vb. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı artırdığı ve bu ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Yapılan bazı araştırmalarda adil ve insanca muamele görmek motivasyon araçları arasında ilk sırada yer almaktadır, diğer bir çalışmada, çalışanların değer ve tutumlarına göre ödül sisteminin oluşturulmasının motivasyonu olumlu etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Bayrakçı, 2010). Psiko-sosyal motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.6.3.1 Terfi ve Eğitim Olanakları

Her işgören kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. Bir

üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her iş görenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır (Pekel, 2001).

Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir. Öz bir ifade ile de ileri doğru hareket demektir. Aynı zamanda, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgörenin hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda terfi olayı gerçekleşmiş olur. İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, işgörenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; buna ek olarak, bireylerin sosyal statüsünü artırmaktadır (Karcıoğlu ve Diğerleri, 2009).

Her işgören bulunduğu örgütte bilgi, yetenek ve deneyim, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Bu, işte başarılı olmak ve ileride yapmayı düşündüğü işin gereklerini önceden öğrenme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayacak yönde eğitim olanaklarına sahip işgörenin güven duygusu, kuruma bağlılığı artar ve istekli çalışmaya güdülenmiş olur (Demir, 1998).

Organizasyonlar, çalışanların mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını, motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitim de iş görenin ihtiyaçlarından biridir. Bu eğitim ihtiyacı örgüt tarafından yerinde ve zamanında giderilirse hem çalışanın motivasyonu sağlanmış olur hem de çalışan performansı olumlu yönde artar.

2.1.2.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yöneticiler yetki devrettiği astlarının, bu yetkilerini kullanarak arzu edilmeyen şeyler yapacağından ve bu durumdan kendisinin sorumlu olacağından korkarlar. Bu nedenle yöneticiler, mümkün olduğunca az yetki devrederler, hatta çoğu kereler devredilen yetki, astın kendisinden istenilen işi yapmaya yeterli gelmez. Oysaki yetki devri işgörende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir güdüleme aracıdır.

Yetkilerin yetersiz olduğu durumlarda ast kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yapamadığından başarısız olabilir. Yetkilerin artırılması ise işgörenler yönünden yetkilerin kullanılabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirir. Yetki ve sorumluluk sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir (Demir, 1998).

2.1.2.3. Rekabet

Rekabet, işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. Rekabet; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. İnsanın doğası gereği var olan bir özelliktir. Aynı zamanda kişinin gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. Personelin rekabete yönelmesinin temel nedenini; saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Ne var ki yönetici bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır (Çiçek, 2005).

Başarıyı teşvik etmenin ön koşulu çalışanların etkinliklerini bir rekabet ortamı içinde yürütebilmelerini sağlamaktır. Rekabet içinde olan insanlar, yeteneklerine daha çok güvenirlir ve daha fazla motive olurlar. Çalışma yapılarındaki herhangi bir değişiklik veya yüklenilecek ek sorumluluk, bireyin rekabet düzeyini değiştirebilir. Yeni yeteneklerin geliştirilmesinin gerekliliği,

bazı insanların eskisine göre daha az becerikli görünmeleri sonucunu doğurabilir (Keenan, 1996).

2.1.2.4. Sosyal Katılım

İşletmelerin, çalışanlara sosyal gelişim imkânları sağlaması personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlamak ve hem kendi aralarında hem de yöneticilerle sosyal yakınlaşmalarını ve dayanışmayı artırmak ve böylece çalışanı motive etmek için, işletmelerin çeşitli nitelik ve içerikli sosyal faaliyetlere ve eğitime önem vermeleri gerektiği söylenebilir (Ölçer, 2005).

İş görenin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlar düzenleyebilir. Bunlar sportif etkinlikler, geziler ve özel gün ve eğlencelerdir. İş görenlerin katıldığı sosyal uğraşların örgüt tarafından desteklenmesi iş görenler arası kaynaşmayı sağlar. Sosyal uğraşlar, iş görenleri örgüte bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel bir araçtır (Sabuncuoğlu, 1998).

2.1.2.5. Bağımsız Çalışma İmkânı

Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı iş görenlerin büyük çoğunluğunun, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla önem verdikleri bir konudur. Birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak algılar. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. İş hayatında bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur. Üstlerin aşırı baskısı altında çalışmak iş görenlerin istemedikleri bir durumdur. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Merkezi yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde bu yüzden pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler (Pekel, 2001).

Çalışmada bağımsız olma, her personelin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira şöyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticilerin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli

ölçüde çalışma bağımsızlığı tanınmasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir (Çiçek, 2005).

1.6.3.6. Çevreye Uyum

Personel, çalıştığı çevrenin fiziksel olduğu kadar, psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olamazlar. Personel yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır. Örgüt içinde uyumlu, karşılıklı işbirliği ve dayanışmaya dayalı bir çalışma ortamı tesis edemeyen, örgüt içindeki unsurlar arasında ya da örgüt dışındaki komşu kişi ve örgütlerle uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan organizasyonların orta ve uzun vadede başarılı ve kalıcı olması zordur. Bu nedenle, kuruluş ve planlama aşamasından itibaren örgütlerin iç ve dış müşterisi olan kişi ve kuruluşlarla uyumlu bir çevre oluşturması, onlarla karşılıklı işbirliği ve danışma içinde olması, çalışanlarına uzman bir danışmanlık hizmeti sağlaması; örgütsel ve kalıcı başarılar için gerekli olan temel unsurlardır.

İş yerinde motivasyonu artırmak için, çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları yönünde teşvik edilmesi, iyi ilişkiler kurmaları için fırsatlar yaratılması, işbirliği ve ortak çalışmalarda karşılıklı güven ve sürekli etkileşimin sağlanması gerekmektedir.

1.6.3.7. Öneri Sistemi

“Öneri sistemi, çalışanların yaratıcı düşüncelerini toplayan, değerlendiren ve şirketin geleceğini sağlayan bir sistemdir.”

Öneri Sisteminin Hedefi: yaratıcılığın sonsuz özgürlük tanımış, çevrelerine ve yaptıkları işlere sürekli eleştirel gözle bakıp katkıda bulunabilen; bileşkeyi büyüten; mesaj alıp-veren, paylaşan, hoşgörülü üslubu doğru çalışan kitlesi oluşturmaktır.

Çalışanlar kişisel yeterlilikleri, yaklaşımları ya da çekingenlikleri nedeniyle problemler ve iyileştirmeler ile ilgili önerilerini ortaya koyamıyor, hatta ifade edemiyor olabilir. Bazen de bir sistem dâhilinde olmaksızın ifade edilen öneriler çeşitli nedenlerle ara kademelerde eritiliyor ya da dikkate alınmıyor, dolayısıyla sisteme katma değer sağlayacak görüşlerin tamamı yönetime ulaşamıyor olabilmektedir. İşletmeye önemli yararlar sağlayacak olan bu potansiyelin kullanılmasını oluşturulacak sistematik bir yaklaşımla ortaya çıkarmak için öneri sistemleri kullanılmaktadır.

Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmakta, kuruluşlarda bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun olanları ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanları hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir. “İşi en iyi o işi yapan bilir.” Görüşü doğrultusunda, işleyişte yaşanan sorunların da en iyi o sorunu bizzat yaşayanların bilecekleri açıktır. Dolayısıyla bu kaynaklardan gelecek bilgiler ve öneriler problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan değerli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması onların işletmeleri sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde artırmakta, diğer çalışanlar için örnek ve özendirici olmaktadır (Karayazı, 2007).

1.6.3.8. Ceza

Motivasyonda, çalışanların ödüllendirilmesinin cezalandırılmasının büyük önemi vardır. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir. Fakat cezalandırma işgörenleri her zaman olumlu yönde etkilemeyebilir. Etkili bir yönetici, cezalandırma konusunda kapsamlı düşünmeli ve uygulanacak cezanın işgörenin motivasyonunu ve dolayısıyla performansını azaltmamasına dikkat etmelidir.

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik bir negatif yaklaşımdır. Bir iş gören tembellik yapıyor, işe geç geliyor, kötü iş yapıyor veya diğerlerinin işini engelliyorsa, yönetici bu iş göreni uarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilir. Ceza yönteminin kırılma ve düşmanlık gibi verimliliği düşürücü

etkileri olabilmektedir. Bu yüzden iş görenleri istenmeyen, davranışlarından vazgeçirmek için mümkün olduğunca olumlu pekiştireçler kullanılmalıdır. Ceza mekanizmaları çalışırken, yöneticiler, hangi davranışı değiştirmek istediklerini iyi düşünmeli ve cezanın ölçüsünü iyi ayarlamalıdır (Pekel, 2001).

1.6.4. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları

Bir örgütte çalışan ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri olacaktır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklerken örgüt ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir. Her çalışanın örgütten beklentisinin sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel- yönetimsel araçlar da kullanmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak çok zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar (Öztürk ve Dündar, 2003). Bu nedenle yöneticilerin, işgören motivasyonunu sağlamak için kullandıkları örgütsel ve yönetimsel araçlar şunlardır;

1.6.3.1. Amaç Birliği

İşin analizi ile ortaya konulan en önemli ve öncelikli ihtiyaçlar için amaçlar tanımlanmalıdır. Bu amaçlara ulaşılması, işte başarılı olmak için kritik önem taşımaktadır (Barutçugil, 2002).

Kâr amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak

amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler (Ağırbaş ve Diğerleri, 2005).

1.6.3.2. Eğitim İmkânları

Diğer birçok alanda olduğu gibi, çalışma güvenliğinde de en önemli etki kaynaklarından ya da diğer bir deyişle motivatörlerden birisi eğitimidir. Eğitim sırasında çalışanlara iki temel öge kazandırılmaya çalışılır: bilgi ve beceri. Eğitimle bilgi ve beceri kazandırılmışsa, çalışanlardan dönüt olarak, bilgi, beceri ve motivasyon alınır. Bu, çalışma yaşamında tekrar tekrar görülmüştür (Gödelek, 2011).

İşte önemli değişiklikler olduğu durumlarda, çalışanlar işe önceden oldukları kadar hakim olamayabilirler. Bu durumda çaba göstermekte gönülsüz davranırlar.bazı durumlarda ise, gerekli eğitimin verilmesi daha baştan beri eksik bırakılmıştır (Keenan, 1996). Dolayısıyla eğitim, önceden belirlenmiş olan ve özellikle insan davranışlarında gelişmeler sağlamak amacıyla yapılan bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir ve bu sürecin planlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim insana yapılan yatırım giderlerindedir ve insan kaynaklarını geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Şirket sayılarının hızla arttığı, rekabetin her pazarda çok yoğun yaşandığı globalleşen dünyada ayakta durmak ve iyi konuma gelmek isteyen firmalar işgören eğitimine büyük önem vermeye başlamışlar modern araç ve tekniklerle eğitimi desteklemişlerdir (Yumuşak, 2008).

1.6.3.3. İletişim

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının yanı sıra bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim, iki yönlü bir süreçtir. Yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren bir süreçtir. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olan

örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır (Karcıoğlu ve Diğerleri, 2009).

Nitekim örgütsel iletişim, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce akışı gösteren bir süreç olarak gösterilebilir (Yüksel, 2005).

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir. Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. İşletme içinde özgür haber akışının sağlanması önemli bir yönetici sorumluluğudur. Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tavırları ve tutumları, personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir (Hageman, 1997).

1.6.3.4. Kararlara Katılma

İşletmenin geleceği ile ilgili kararlara çalışanların da katılımını sağlama, kararların alınmasında ve uygulanmasında hiçbir şeyi diğer çalışanlardan saklamama ve astları ilgilendiren konularda onların fikir ve düşüncelerini alma çalışanların işletmeye bağlılığını artırıcı önemli bir motivasyon aracıdır (Özen ve Barlı, 2010).

İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak, düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Katılım ögesinin de bulunduğu çeşitli örgütsel öğelerin birbirleriyle etkileşiminden oluşan örgüt ikliminin, çalışanların huzurları ve mutlulukları üzerine etkisi büyüktür. Kararların alınmasında söz sahibi olma, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir (Demir, 1998).

Yönetici, kurum ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir. Personele sorumluluk verme katılımı artırır. Kendilerine daha

çok güvenmeleri için onlara yardım edilmeli, hatalarından ders almaları için fırsat verilmelidir (Teke, 2008).

1.6.3.5. İşi Çekici Kılma

Motivasyonu etkileyen faktörlerden bir diğeri; personelin yaptığı işin önemli ve çekici olması ve bireye yeteneğine uygun işler verilmesi olarak belirlenmiştir. Harpaz (1990), Kovach (1995) ve Lindner (1996) tarafından yapılan araştırmalarda da, “ilgi çekici bir iş” en önemli motivasyon faktörü olarak ilk sırada yer almıştır. Gerçekten de, motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işler yapmalarıdır. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlara yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme yönündeki çabalarını artırmaları gerekmektedir. Çalışanları motive etmek için öncelikle, sevdiği, ilgi duyduğu ve yetenekli olduğu alanlarda çalıştırmalı ve işgörenlere yaptıkları işin gerçekten “anlamlı ve yapılmaya değer olduğu” hissi kazandırılmalıdır.

Kendine uygun bir işi olmayan kişi örgütün sosyal düzeni içinde sahip olduğu pozisyonu ve değeri hakkında genellikle kendini engellenmiş, tedirgin, açıkça ödüllendirilmemiş hissetmeye başlar (Demir, 1998).

1.6.3.6. Takdir Etme ve Ödüllendirme

İşyerinde adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi olması motivasyonu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, gösterdikleri performansa bağlı olarak takdir edilmek ve alacakları ücretin değişmesi gerektiğini düşünürler. Bu bağlamda günümüz işletmelerinin motivasyonu artırmak için performansa göre ücret sistemleri kurmaları ve “takdir etme” ve “başarıyı ödüllendirme” programları düzenlemeleri gerekmektedir.ancak, bu uygulamaların etkili olabilmesi için, bireyin performans değerlendirmesinin, takdir edilmesinin ve ödüllendirilmesinin, adil ve tarafsız olarak yapılması gerekmektedir (Ölçer, 2005). Bununla ilgili güzel bir örnek;

Çek Yaprağı

IBM'in kurucusu Thomas J. Watson, ofis ve atölyelerde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. Bu miktar 5, 10 veya 25 \$ olabilirdi. Miktarlar küçüktü, ama hareketinin etkisi muhteşimdi.

Birçok durumda, insanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı. Bu, kişiye önem veren ve onu elinden gelenin en iyisini yapmaya götüren şeydir. Eğer ürün ödüllendirilmek yerine aşağılanıyorsa, çalışkan ve üretken bir kişi bile demoralize olabilir.

Kaynak: Eğitim Yönetimi; Şubat 2007.

Bazı firmalar “takdir etme” ve “başarıyı ödüllendirme” adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha motive edici bir güce sahip oluyor. Bunlar hediye, tatil vb. olabilir, fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemli hale geliyor. Bu, hediyein büyüklüğü önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır (Teke, 2008).

1.6.3.7. Hedef Belirleme

Motivasyonu, ne temel ihtiyaçlar ne de sosyal statü tek başına açıklamaya yetmez. İkisi de tek başına yeterli değildir. Bunlardan ziyade kişisel hedeflere ulaşmak önemli bir motivasyon aracıdır. İnsanlar kendilerini geliştirmek ve seçtikleri meslekte daha iyisini yapmak isterler. Bu, kişisel gelişmeyi ve amaç doğrultusunda çalışmayı sağlayan bireysel hedefler koymak demektir. Kişisel hedefler, hayal edilen bir şeyle veya bir yetenekle belirlenir. Kişisel isteklere ulaşma tutkusu güçlü bir motivasyon unsurudur. Ayrıca, bu bitmeyen bir süreçtir. Bitmez, çünkü bir amaca ulaşıldığında, bir başka amaç onun yerini alır. Bir amacı gerçekleştirme ihtiyacı, insanlar için sanıldığından çok daha etkili bir itici gücü oluşturur.

Hedef belirleme; yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar.

İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yönlendirmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme arzu edilen nitelikte bir performans türüdür, performans değerlendirme, çıktılarının değerini belirler, ödül sistemleri arzulanan sonuçların tekrarlanmasını temin etmek için katkı sağlar veya güçlendirir (Helvacı, 2002).

1.6.3.8. Takım Çalışması

“İnsanın en büyük buluşu ateş, tekerlek, enerji veya maddi dünya ile ilgili herhangi bir şey değildir. O düşünceler ülkesindeki insanın en büyük buluşu, anlaşarak ekip halinde çalışmaktır.”

Jenning

Takım, ortak bir amaca yönelen, performans hedefleri olan, birbirlerini tamamlayıcı sahip bulunan ve birbirlerine karşı karşılıklı sorumluluk taşıyan az sayıda insanın oluşturduğu topluluktur.

Bir takımın organizasyona katkısı, üyelerinin ortak yaratıcılığının, becerilerinin, bilgi ve deneyimlerinin bir havuz oluşturmasıdır. Bu yarar ancak, güvene, karşılıklı saygıya ortak amaca adanmaya dayalı açık iletişim ortamında gerçekleşebilir. Takım üyeleri, takım tarafından gerçekleştirilen belirli kuralları ve normları içeren birlikte çalışma yaklaşımına uyarlar. Bu yaklaşım, üyelerin fikirlerini endişelerini paylaşmalarına, birbirlerine geribildirimde bulunmaya, toplantılar yapmaya, aralarındaki sorunları çözmeye ve kararlar almaya ilişkin normları da içerir (Barutçugil, 2002).

Bir ekibin sahip olduğu becerilerin bütünü, o ekibin yapabileceklerinin üst sınırını ifade eder. Ancak bu potansiyele gerçek anlamda ulaşmak çok zordur. Bir ekibin motivasyonu ise, bu potansiyele ekip üyelerinin ne kadar yaklaşabileceğini belirlemekte, dolayısıyla ekibin performansını temelde etkilemektedir (Topaloğlu, 2009).

Günümüzün zorlaşan piyasa şartlarında bireysel beceriler sorunları aşmak için yeterli değil. Bu ekip çalışmasına öncelik kazandırmaktadır. Ekip çalışması

kendiliğinden, doğal ortamında gerçekleştiğinde zorluklar karşısında enerji yükselmesini, motivasyon ve verimliliğin artmasını hatta zaman zaman umulmadık başarılar gösterilmesini sağlar. Ekiplerde genellikle farklı geçmiş ve kişiliklere sahip insanların bir araya gelmesi bazı sorunları beraberinde getirir de yaratıcılık ve sorunlara etkin çözümler bulunması ekip çalışmasının artırlar. Bu nedenle, personeli motive etmek için işletmelerde ekip çalışmasına önem verilmeli ve yöneticiler tarafından ekip çalışmaları desteklenmelidir.

1.6.3.9. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları, çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel, çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarını iyi düzenlenmesini tercih eder (Çiçek, 2005).

Bir işletmenin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması ve ya yeterli olmaması iş görenlerin iş tatminsizliğine yol açabilmekte, etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir. Hâlbuki bu unsurların düzeltilmesinin iş gören tatmininin sağlanmasında büyük önemi vardır. Örneğin iyi bir aydınlatma iyi görmeyi sağlayarak bir işin daha kısa sürede ve kaliteli olarak yapılmasına imkân vererek iş başarısını arttırırken kötü bir aydınlatma göz yorgunluğuna neden olarak iş başarısını önemli oranda düşürebildiği gibi iş kazalarına da neden olabilmektedir.

Çalışma ortamı sağlık, temizlik, rahat çalışma için imkânlar yaratabilecek bir şekilde düzenlenmelidir. İşgörenin çalıştığı çevrenin fiziki şartlarının iyi düzenlenmesi, örgüte ve işe bağlamaya yarayan önemli bir unsurdur (Demir, 1998). İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde isteyerek ve verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar.

1.6.3.10. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirme ve geliştirme bütün yöneticilerin çok önemli bir fonksiyonudur. Çalışanlarının tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalıştığını görecektir. Oysa bu gereksinimlere yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri, yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklar ve sonuçta, kısa süreli organizasyonlar sorununu yaşayacaklardır (Barutçugil, 2002).

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır (Bayram, 2005).

1.6.3.11. Kendi Kendine Motivasyon

Her insanda davranışları yönlendiren pek çok güdü vardır. Bir kişideki güdülerin karışımı ve etkileşimi bir başka kişideki güdülerle aynı değildir. Her çalışanın istek, heves ve heyecan düzeyinin belirleyicileri farklıdır. Dolayısıyla çalışanların iş ortamındaki ana amaçları da farklıdır. Çalışanların iş ortamındaki amaçları da farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini artırmayı, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmeyi düşünür. Bazıları da

işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar. Hatta o işi olmasaydı ne yapacaklarını bilmeyen ve bu nedenle çalışan çok sayıda insan da vardır. Bu nedenle, tüm çalışanlarda moral ve verimliliği artırabilecek belli tek bir strateji yoktur (Barutçugil, 2006).

İç motivasyon veya kendi kendine motivasyon; insanları başarıya götüren yolun giriş noktasıdır. Vizyonu ve misyonu olmayan, bir hedefe ulaşmayı kendisi için ortaya koyamayan, bu hedefe ulaşacak şekilde ara hedefleri tespit ederek onlara ulaşma yönünde gayretlerini yoğunlaştıramayan bir insanın başarılı olması, kendisine ve çevresine katkılar sağlaması çok zor olacaktır. Özgüven, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, kendini ifade etme, gelişime ve değişime açık olma, kendini ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi nitelikler iç motivasyon veya kendi kendine motivasyonu olumlu yönde etkiler (Çiçek, 2005).

İç motivasyonun düşük, agresif, hayata bakış açısı olumsuz, içe dönük ve uyumsuz kişilerin iş doyum oranları düşüktür. Bu kişilerin olumsuzluklarının bir virüs gibi diğer çalışanları da etkilemesi mümkündür. Doğal olarak, bireylerin yaşam tutumları iş tutumlarına da yansır (Balaban, 2010).

1.7. Motivasyon Teorileri

Bir yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. Çalışanları, içten gelen bir istekle örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yönünde davranmaya özendirme yöneticilerin en başta gelen görevi olarak kabul edilince, yöneticinin işgören hakkındaki varsayımlarının önemi kendiliğinden ortaya çıkar (Erdem, 1997).

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konusunda yardımcı olmak iddiasındadır (Koçel, 2007).

Motivasyon kuramlarını iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunların ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam ya da (içerik)

kuramları; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005). Davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde duran teorilere kapsam (içerik) teoriler; davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri denir (Yıldirtan ve Bölükbaşı, 2009).

1.7.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur;

Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse; bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Erdem, 1997).

Motivasyona ilişkin dört önemli içerik teorisi şunlardır;

1.7.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

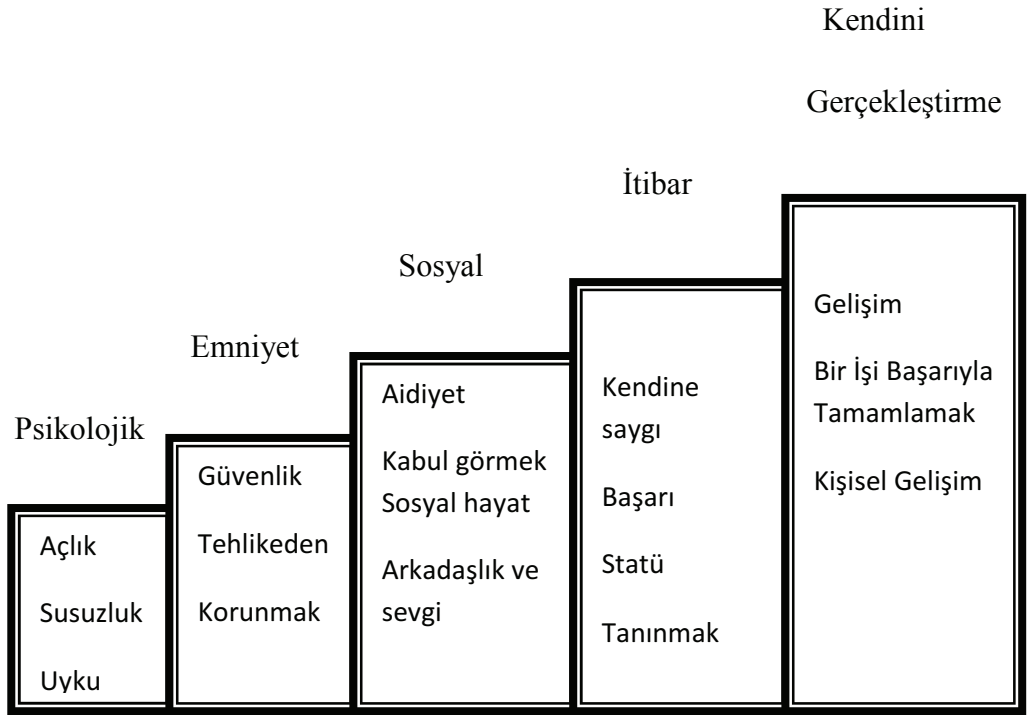
Muhtemelen yönetim alanında hiçbir motivasyon teorisi, Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kadar etkili olmamıştır. Teori asıl olarak bir insanın ödül ve ceza gibi harici güdülerle değil, iç ihtiyaç programıyla motive olduğunu savunur. Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlar gruplara ayrılmıştır ve bir grup ihtiyaç karşılandığında hemen diğeri ortaya çıkar (Adair, 2005).

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 kademedeki bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz.

Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz (Keskin, 2009).

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı da şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

İhtiyaçlar kişinin yaşamı içinde tamamen bir döngü içindedir. Karşılandıkça yerini başka bir ihtiyaca bırakan dürtüler iyi karşılanmadığı takdirde mutsuzluk, güvensizlik verirken karşılandığında motive edici olur. Ayrıca bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi şema halinde gösterebiliriz:



Kaynak: ADAIR, J. (2005). Motivasyonu Anlamak. Babıâli Kültür Yayıncılık. İstanbul.

Şekil:1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi genellikle üçgen veya piramit modellerle açıklanır. Fakat bu modelde en büyük ihtiyacın en küçük boyutta gösterilmesi ve en küçük ihtiyacın modelde en büyük olması bir dezavantaj olarak görülebilir. Yiyecek bulmak için sahip olduğumuz kapasite sınırlı olmasına rağmen, kişilik gelişimiyle ilgili sahip olduğumuz kapasite sonsuzdur (Adair, 2005).

Bu kuram iki temel varsayıma dayanır;

İlki, insan davranışlarının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu,

İkincisi, alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmediği; tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı şeklinde özetlenebilir. Ayrıca Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre basamaklandırmış ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Aşağıdaki tabloda bu hiyerarşi ve örgütçe nasıl karşılanabileceği gösterilmiştir.

Tablo:2 İç İhtiyaçların Örgütçe Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri

HİYERARŞİNİN ÖRGÜTÇE NASIL	
KARŞILANABİLECEĞİ	ÖRNEKLERİ
Kendini Gerçekleştirme: Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Kendini Gösterme (saygınlık): Başarı, tanınma ve statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Sosyal İhtiyaçlar (ait olma): Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (tavla, satranç maçları, piknik, parti vb.)
Güvenlik İhtiyacı: Tehlikelerden korunma, duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları (hava, su, yemek, uyku)...	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: Ali Rıza ERDEM, PAÜ. Eğitim Fak. Derg. 1997. Sayı:3

1.7.1.2. Alderfer'in Var Olma – İlişki - Gelişme (ERG) Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2007).

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır:

- | | | |
|----|---|-----------|
| a) | Var olma (Existence) ihtiyacı | alt düzey |
| b) | Aidiyet – İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı | ↕ |
| c) | Gelişme (Growth) ihtiyacı | üst düzey |

Alderfer'e göre varlık sürdürme ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmeleriyle şiddetlerini kaybetmelerine karşılık, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe daha şiddetli hale gelir.

Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramından 2 şekilde ayrılmaktadır;

İlki, Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer üçlü bir ihtiyaç hiyerarşisi önermektedir.

İkincisi, Maslow'a göre birey alt düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyacı gidermeye yönelmezken Alderfer'e üst düzeydeki ihtiyaç karşılanamazsa alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına yönelir, yani gerginlik bireyin geri çekilmesine neden olur (Erdem, 1997). Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur. Var olma, beraber olma ve gelişme olarak belirtilen ihtiyaçların aynı anda kişiyi motive edeceğini belirtmiştir (Yıldırım ve Bölükbaşı, 2009).

1.7.1.3. Mc Clelland' ın Başarma Güdüsü Teorisi

David Mc. Clelland, sosyal öğrenmeye, dolayısıyla öğrenme ve kişiliğe önem vermiştir. Üç türlü ihtiyaçtan söz eder: başarı ihtiyacı, birlikte olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı. Bu ihtiyaçlar toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir (Odabaşı ve Barış, 2002).

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler;

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Amaca yöneliktirler.
- Gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar risk alırlar.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

- a) Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- b) Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
- c) Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (ilişki kuma) ihtiyacında olan bireyler ise;

- a) Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- b) Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- c) Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- d) Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını savunur (Şimşek, 1999).

1.7.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çift faktörlü motivasyon teorisi kurucusu olan, Frederick Irving Herzberg (1923-2000) işletme yönetiminde en etkili isimlerden biri olan bir psikologdur. Çift faktör teorisi ya da motivasyon teorisi Herzberg tarafından “İnsanlar işinden ne ister?” sorusuna cevap ararken doğmuştur. Herzberg ve arkadaşları 200 mühendis ve muhasebeciye işlerinde ne zaman iyi ve ya kötü hissettikleri sorusu yöneltmiştir. Daha sonra cevaplar, iş tatmini ve tatminsizliğini oluşturan faktörleri ortaya koyabilmek için sınıflandırmışlardır. Herzberg ve arkadaşları, katılımcıların verdiği cevaplardan iş tatminsizliğini ortaya çıkaran çeşitli hijyenik faktörler (tatminsizlik yaratıcılar) ve daha sonra da tatmin kaynağı olan motivasyon faktörlerini (tatmin yaratıcı) bulmuşlardır.

Çift faktör kuramına göre, hijyen faktörleri iş tatminini sağlayan ön koşullardır. Yönetici çalışanları sadece hijyen faktörleri ile motive edemez, fakat tamamlanmamış hijyen koşulları, çalışanların tatmin olmasını önlemektedir. Motivasyon faktörleri ise, hijyen faktörleri tamamlandıktan sonra çalışanları tatmin etmektedir. Kuramın temel içeriği motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak adlandırılan iki grup arasında ayrımı ortaya koymaktır (Güzel, 2010).

İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyondaki alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Hijyen faktörleri mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerinin negatif olması durumunda ise, (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar. Herzberg’e göre hijyen faktörleri pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motivasyon faktörleri ise bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır.

Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyon sağlayan unsurlar arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar (Küçük, 2007).

Güdüleyici faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve örgütü benimsemelerine yardımcı olur. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden tebrik alma, kendine olan saygı ve güvenin artması, kendisine güvenildiğinin ve önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması gibi etmenler motive edici etmenlere örnek olarak verilebilir. İşyerindeki performansın artması ve çalışanların doyumunu yönünden motivasyon faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli iş görenler için motivasyon etmenleri niteliksiz iş görenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir.

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşimi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir:

1. *Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikâyet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.
2. *Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük* olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikâyet edeceklerdir.
3. *Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikâyetleri olmaz.

4. *Yüksek motivasyon faktörleri ve düşük hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikâyetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir (Kurt, 2005).

Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışanın çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu teorinin temel çıkış noktası, işin kendisidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.7.2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır (Çiçek, 2005). Süreç teorileri, davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu teoriler, davranışların altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanırlar ve özellikle kişilerin davranışlarıyla ilişkili karar alma sisteminin işleyişini açıklamaya ağırlık verirler (Semerci, 2005).

Süreç teorileri, kişileri belirli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaktadır. Değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışmaktadırlar (Yıldırım ve Bölükbaşı, 2009).

1.7.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı

Vroom'un kuramı bir süreç kuramıdır. Beklenti, belirli bir eylemin belirli bir amaca yöneleceğini ifade eder. Birey hareketinin olası sonuçlarını tahmin eder, tercihleriyle ilgili bilişsel beklenti yaratır. Davranışı güdüleyen güç, ödül beklentisidir. Birey göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır ve bu ödülleri değerli bulmalı ve arzulamalıdır. Böylece kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır (Kızmaz ve Türkmenoğlu, 2009).

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlarıdır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.

Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram araçsallıktır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık +1 den -1'e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa araçsallığın değeri +1 olacaktır, sağlamıyorsa -1 olur. Diğer önemli kavram ise çekicilik ya da Valens'tir. Çekicilik bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken, o eylem sonucu elde edilecek şey bireyi ilgilendirmiyorsa, o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

1.7.2.2. Pekiştirme Kuramı

Skinner, bu kuramında kişilerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirmektedir. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Burada amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır (Pekel, 2001).

Bu kuram, olumlu davranışların gösterilmesini ve pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesini sağlamanın dört yolu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır.

1. *Olumlu pekiştirme:* Arzulanan davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Bu olumlu pekiştireçlerin bazıları yiyecek, su, cinsellik,

övgü, şefkat, sevgi, yükselme ve para gibi biyolojik ve öğrenilmiş şeylerdir (Eroğlu, 2000).

2. *Olumsuz pekiştirme*: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışlara yönlendirmek için çeşitli tedbirlerin alınmasına yönelik uygulanan bir tedbirdir (Kızmaz ve Türkmenoğlu, 2009). Örneğin, hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nerelerden kaynaklandığını ve ya nedenlerini belirtmek yeterli olabilir (Eren, 2000).

3. *Son verme*: Bu bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan ve istenmeyen hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir (Eren, 2000).

4. *Ceza*: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasına yönelik tedbirdir (Kızmaz ve Türkmenoğlu, 2009). Cezalandırma, öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Cezalandırmanın, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2003).

1.7.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu modele göre insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba- ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanlara işte eşit davranılması isteği yatar.

Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir. Bunlardan ilki, bireyin daha az zaman harcayarak girdilerini azaltmasıdır. Kaytarma, daha az çalışma gibi. İkinci yol, parça başı ödeme, planının olduğu olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktılarını değiştirme yoluna gitmesidir. Üçüncü bir yol ise, kişinin sahip olduğu tutumları değiştirmesidir. Bu kadar paraya bu kadar çalışılır gibi. Eşitliği sağlayacak diğer bir yol ise karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktılarını değiştirmektir (Can ve Kavuncuoğlu, 2005).

Bunları sıralayacak olursak eşitlik kuramında dört temel kavram karşımıza çıkar. Bunlar:

1. *Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.*
2. *Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi.*
3. *Ödüller: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları v.b.*
4. *Katkılar: Kişinin işinde taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek, emek v.b. özelliklerdir.*

1.7.2.4. Locke'nin Amaç Kuram

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında, amacına ulaşıncaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır. Buna göre, bir amaç, bir eylemin nesnesidir (Can ve Kavuncuoğlu, 2005).

Kurama göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Her bireyin kendine ait bu niyet ve amaçları onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba göstermeleri gerektiği hakkında bilgi verir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Teoriye göre amaçlar “belirgin” olmalı ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için mümkün olduğu kadar “zaman sınırlaması” konmalıdır. Amaçlar, kişilerin sınırlarını zorlamalı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar, çalışanlar tarafından benimsedikleri takdirde kolay amaçlara göre kişilerin daha yüksek performans göstermelerini sağlarlar (Semerci, 2005).

Locke performansı etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyon için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

1. Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.

2. Amaçlar, onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.
3. Amaçlar, iddialı olmalıdır.
4. Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim yapılmalıdır.

1.8. Yönetim Açısından Motivasyon ve Önemi

Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeyebilirler. İşte bu noktada homurdanmadan ve isteyerek iş yaptırabilme, motivasyonla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlara bir şeyleri zorla yaptırabilirsiniz ama isteyerek ve içten yaptırmanız her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticiler verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamayacağını, bunun yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu unutmamalıdır. Zira örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır.

İdealde yönetim motive edilmemelidir. Motive edilme işlemi yönetim yapmalıdır. Ne yazık ki idealde geçerli olan bu durum uygulamada geçerli değildir (Gödelek, 2011). Her bireyin kendine göre sahip olduğu bir potansiyeli vardır. Önemli olan bu potansiyelin yöneticiler tarafından açığa çıkarılması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirilmesidir. İş görenlere sadece çalışması gereken makineler ve ücretlerinin artırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler gözüyle bakmamak gerekir. İş görenlerin yaptıkları işler hakkında bilgiye sahip olmaları örgütte performansın iyileşmesine sebep olmakta ki, bu da sonuçta verimliliğin ve kalitenin artımına neden olmaktadır. Verimlilik artışı büyük ölçüde iş görenin yaptığı işi isteyerek, yani yüksek motivasyon ile yapmasına bağlı olarak gerçekleşecektir. Doğal olarak bu artışlar performansın da göstergesidir. Dolayısıyla işgücünün verimliliği işletme verimliliğine doğrudan ve önemli ölçüde etki edebilmektedir. İşgücü

verimliliğinin nasıl artırılabilceği sorusunun cevabı kısaca, yüksek motivasyon olarak verilebilir. Çalışanların motiveli olabilmeleri için onların kendi istek ve arzuları ile davranış göstermeleri ve sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine tam olarak yansıtmaları gerekir. Verimlilik türleri arasında belirtilmiş olan işgücü verimliliği ölçü alındığında motivasyon sonrasındaki işgücü verimliliği oranı ile motivasyon öncesindeki işgücü verimlilik oranı elbette ki farklı olacaktır. Motivasyon düzeyleri yüksek olan iş görenler, sayısal olarak kendilerinden fazla olan, fakat motive olmamış iş görenlerden daha fazla iş ortaya koyacaklardır.

İnsansız örgüt ve yönetim olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar, gelişir ya da ortadan kalkarlar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır. Gelişen dünyada her geçen gün yeni teknolojiler geliştirilmektedir ve sürekli olarak daha mükemmeline ulaşılmaya çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmeye harcanan çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de yoğunlaşılması ve onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi çok güçtür. İnsan gücünün örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda motive edilmesi, insanın kendini hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgüt içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi ile mümkündür (Yazıcıoğlu, 2010).

Sonuç olarak, çalışanların hedeflerine en üst düzeyde erişebilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde doyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun için işletmeler, çalışanların motivasyonlarına ve doyum düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş doyumlarını artıran unsurları sağlayabilmeli ve doyumsuzluğa neden olan unsurları da ortadan kaldırmalıdır. Böylece iş doyumsuzluğundan dolayı devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılacaktır (Toker, 2008).

“İyi teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar.”

Konfüçyus.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ PERFORMANSI

Günümüzde rekabet gücü her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu değişkenlerden birisi olan insan kaynaklarının, verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında önemli bir etkisinin olması, çalışmaların bu konu üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır. Rekabet gücünün artırılmasında en önemli faktörlerden birisi de iş performansının artırılmasıdır. İş performansının artırılmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Burada ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

Yüksek performanslı organizasyonlar gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulunduğu departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Departmanın amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir (Barutçugil, 2002). Performans rekabet ortamında önemli rol oynadığı için literatürde bu konu hakkında pek çok tanımla karşılaşmaktayız.

2.1. Performansın Tanımı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazında işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel davranış açısından performans, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Helvacı, 2002).

Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır (Aşık, 2010).

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Barutçugil, 2006).

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ve ya gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni belirleyen nitel/ nicel kavramdır. İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir ve çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak ta değerlendirilmektedir.

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemi” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Yelboğa, 2006).

Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir. Yapılan değerlemelerin ve çalışana

verilen geribildirim etkinliği, değerlenen konumundakilerin, performans değerleme sistemini kabul etmesine bağlıdır (Çakmak ve Biçer, 2006).

Performans değerleme çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerleme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Performans değerlendirmeyi Bayram (Sayıştay Dergisi, sayı:62), örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Helvacıya göre de (2002) performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar anlamına gelmektedir. Bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimi sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte iş gören performansını geliştirmede ödülleri kullanır.

İş gören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır.

2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmelerin geleceği, piyasadaki rekabet şansları büyük ölçüde insan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu da performans değerlendirmenin etkin bir şekilde kullanımı ile yakından ilgilidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki yönetsel açıdan amaçlar, ikincisi ise çalışanlar açısından amaçlardır (Turgut, Sayıştay Dergisi sayı:42). Yönetim açısından amaçlar şöyle sıralanabilir;

- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak.
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak.
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek.
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak (Eraslan ve Algün, 2005).

Çalışanlar açısından amaçlar ise şöyle sıralanabilir;

- Çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek.
- Çalışanların beceri envanterini çıkarmak.
- Çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük haklarıyla ilgili düzenlemeler yapmak ve kurumun genel performans durumunu belirlemek (Tutar ve Altınöz, Ankara Üniv. SBF Dergisi 65-2).
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak.
- Haberleşmeyi etkin kılmak ve motivasyonu artırmak (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

2.4. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Örgütlerin, toplum içindeki rollerini düşündüğümüzde, toplumun zihinsel, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik açılardan gelişiminde ve hizmet verdiği ülkenin kalkınmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu önemli görevler göz önüne alındığında ve örgütlerin bu görevleri yerine getirebilmeleri için öncelikle “Ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz, başka ne yapmalıyız ve daha ne kadar iyi yapmalıyız?” sorularına cevap vermeleri gerekir. Bu soruların yanıtları iyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesi aracılığıyla alınabilir (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

Performans değerlendirmenin çalışanlar için yararları;

- Üstlerinin performansı hakkındaki düşüncesini bilmesini ve “liyakat, kariyer, sınıflandırma, fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performanslarını artırmaya yönelik sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- Motivasyonu artırır.

Performans değerlendirmenin yöneticiler için yararları;

- Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Yöneticilerin astları ile ilgili bilmedikleri yönlerinin açığa çıkmasına katkı sağlar.
- Yöneticilerin birlikte çalışacakları kişileri daha iyi tanıyarak, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak sağlar.
- Yöneticilerin bireysel verimliliği artar.
- Takım çalışmalarını güçlendirir.

Performans değerlendirmenin organizasyonlar için yararları;

- İşyerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Organizasyonel verimliliği artırır.
- Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar ve vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar.

Performans değerlendirmenin sakıncalarını ise şöyle sıralayabiliriz:

- Ölçme aracından kaynaklanan hatalar,
- Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar,
- Yakın zaman etkisi hataları,
- En son ölçüme bağlı kalma,

- Baskın özellik (Halo etkisi),
- Tek yönlü ölçüm,
- Taraflı ölçüm (Helvacı, 2002).

Kısaca karşılaşılan hatalardan ilki, ilk amir sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapar. Olabilecek ikinci hata, değerlendirmenin objektifliği ile ilgilidir. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya düşük değerlendirme yapabilir. Bir diğer hata, yöneticiler çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak yani hale etkisiyle diğer alanlarda da olduğundan yüksek olarak değerlendirebilirler. Diğer bir hata ise, insanların iş ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmanın zorluğudur. Bu durumda yöneticilerin objektif olma ihtimali ise düşük olacaktır. Son olarak, performans değerlendirmelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerlendirenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Objektif bir değerlendirme önyargılardan uzak olmalıdır.

2.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme ile hedeflenen amacın sağlanması için, değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi gerekir. Aksi takdirde değerlendirme sonuçlarının ilgili kişilere iletilmemesi durumunda, çalışan kendi durumunu, eksikliklerini, geliştirilmesi gereken yönlerini tespit edemeyecek, bu da değerlendirmenin asıl hedefini ortadan kaldıracaktır. Bu amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları da şu şekilde sıralanabilir.

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi kararlarının alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da olanak sağlar.
- Ücret düzenlenmesi. İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları.
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların alınması yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.
- Performans değerlendirme sonuçları ile bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanır.
- Ve son olarak yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı. Koordinasyonu artırıcı faaliyetler belirlenir (Eraslan ve Algün, 2005); (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

2.6. Performansı Etkileyen Faktörler

Görüldüğü üzere, iş yaşamında organizasyonların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede tutmaları önemli bir konudur. Bu nedenle, bu güne kadar yönetim alanında araştırmacılar tarafından çalışanların performanslarını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda araştırma yapılmış ve bu konu tüm insan kaynakları kararlarında önemli rol oynamıştır.

Örücü ve Kambur (2008)'a göre kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi sayılabilir.

Bir başka araştırmaya göre; örgüt ikliminin de iş performansı üzerinde etkisi yadsınamayacak derecededir. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılamalarıdır. Örgüt ikliminin olumlu algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel iklim algılaması ile iş gören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir.

İş performansını etkileyen faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Örgütün yükselme olanaklarının iş performansı üzerinde etkili

olduğu görülmüştür. Ancak yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ödüller, çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin değerlendirilmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştirmektedir. Ve nihayet performansı doğrudan etkileyen faktörlerin en önemlisi iş ortamıdır. İş ortamının sahip olduğu özellikler örneğin; iş yerinin fiziki koşullarının iyi/kötü olması ve iş arkadaşlarıyla olan uyum performansı etkilemektedir.

Bunlardan başka, çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri de hem motivasyonu hem de performansı etkilemektedir. Görevini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006).

2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Personel yönetiminde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gerekli performansın değerini belirlemektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, geniş çapta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır. Bu gün personeli değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemler ise şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

2.7.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda iş görenin bağlı olduğu yönetici tarafından iş görenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin

çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Burada daha öznel davranılmaktadır.

2.7.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Bu yöntemin en önemli sakıncası, işgörenin değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır. Bu yöntemle iş gören sürekli göz hapsinde olduğunu hissettiği için çalışanın göstereceği performansı olumsuz şekilde etkiler.

2.7.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir. İşte zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

2.7.4. Karşılaştırma Yöntemi

Kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçeklerdir. Benzer koşullar (ücret, iş ortamı, yönetim tarzı vb.) içerisinde oldukları halde işgörenlerin başarıları farklı ise, bu farkın nedeni araştırılmalıdır. Bu araştırma bir taraftan nitelik ve yetenekleri bakımından geliştirilecek olan işgörenleri belirlemeye imkân verirken, diğer taraftan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır. Dolayısıyla, bu tür karşılaştırmalarla işgörenlerin değerlendirilmesinin yapılması için gerekli bilgiler elde edilecek, işgören için kritik davranışlar belirlenecektir.

Sonuçta, işgörenleri birbirleri ile karşılaştırma esasına göre düzenlenen performans değerlendirme yöntemlerini, bazen farklı değerlendirme yöntemlerinin bir karışımı olarak görmek, bu tür yöntemlerin temel yaklaşımının da işgörenlerin bireysel başarılarının iş arkadaşları ile karşılaştırması olarak nitelendirmek mümkündür (Akı ve Demirbilek, 2010).

2.7.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyonlara olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları ve hatta müşteriler de değerlendirmeye dâhil olacaklardır (Camgöz ve Alperden, 2006).

2.7.6. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi

Kendi kendini değerlendirme kavramı (self-evaluation) bir kişinin diğerini değerlendirmesi yerine kendi kendini değerlendirmesini ifade eder. Genelde bu değerlendirmenin belirli bir motivasyon taşıdığı, yani kişinin kendi hakkındaki pozitif imajını korumasını sağladığı öne sürülmüştür. Bireyler,

tutumlarını, duygularını ve benzeri içsel durumlarını, kendi davranışlarından ve bu davranışların içinde yer aldığı koşullardan hareketle yordayarak tanırlar. İçten gelen işaretler belirsiz, zayıf ve güç yordandır oldukları ölçüde birey, işlevsel olarak, tıpkı bir dış gözlemcinin konumundadır, yani o da kendisini tanıma çabasında iken, dış gözlemcinin ona baktığı gibi bakar. Öznel bir değerlendirme esasına dayanır.

2.8. Performans Değerlendirmenin Önemi

Organizasyonlar küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Turunç, 2010). Performans yönetimi her çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir ayrıca, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışanların memnuniyet seviyesi, etkinlikle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006).

Performans yönetimi, örgütte saptanan amaçlarla ilişkili olarak, işgörenin performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgören çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi, örgütün, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade eder ve üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri işgörelere kazandırmak için bir zemin hazırlar. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörelerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmada, motivasyonu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirme, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi amaçlandığı için önemlidir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. Literatürde işten ayrılma niyeti üzerine çeşitli tanımlar yapılmıştır (Çekmeceliolu, 2005).

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işletmede çalışmama isteği olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında elbette farklılık vardır. İnsanlar davranışlarının sonuçları hakkında önceden düşünürler, seçtikleri sonuca ulaşmak için bir karara varırlar ve bu kararı davranışa dönüştürürler. Başka bir ifadeyle, bireylerin davranışlarını belirleyen doğrudan tutumları değil niyetleridir. Çünkü tutumlarla davranışlar arasında niyetler bulunmaktadır. Yönetime, uygulanan politikalara, iş arkadaşlarına veya örgüt yapısındaki belirsizliklere kızan ve aniden işten ayrılma kararı alanlar, bu davranışı gönüllü olarak yapmış sayılmazlar. Gönüllü davranış planlıdır dolayısıyla, işten ayrılma niyeti de gönüllüdür ve planlıdır (Özdevecioğlu, 2004).

Şahin'e göre (2011), işten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesidir. Yapılan birçok araştırma işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.

İşten ayrılma, personelin kendi tercihiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işten ayrılmasıdır. Nedenlerin kapsamında; kendini ifade edememe, başka yerlerdeki

daha iyi fırsatlar, ücret/maaş, yönetim, coğrafi koşullar ve baskı bulunmaktadır. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kendi seçimiyle işyerinden bireysel ayrılmasıdır, genellikle başka bir işe geçmesiyle gerçekleşen ayrılma değildir. İşten ayrılma eğilimi, çalışma koşullarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir. Son olarak işten ayrılma geri çekilme türünde bir savunma biçimidir ve işten ayrılma davranışı bireyin çalışma ortamında algıladığı gerilimlerden kaçması şeklinde tanımlanabilir. Ancak bazı durumlarda işgören niyetini davranışa çeviremese de bu düşünceyle çalışma hayatına devam edebilmektedir. Bu durumda demotive olmuş ve buna bağlı olarak performansı düşük çalışan hem işletme için yeterli olmayacak ve hem de iş ortamında diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecektir.

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Tüm işletmeler için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi çok önemlidir. İşten ayrılma niyeti kavramının anlaşılması işgören devrinin anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu belirlendiğinde, bu eğilimin ortadan kaldırılması için çabaların yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, işe yerleştirilen, uyum sağlayan, takımın bir parçası olan ve yatırım yapılan önemli bir üretim kaynağı olan nitelikli işgören işletmede tutulabilecek ve etkin kullanım olanağı sağlanabilecektir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

İşe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda; çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları vb.), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme v.b) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile v.b) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir, çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır ve çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde

önemli bir yer tutmaktadır (Şahin, 2011). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ise şöyle sıralanabilir;

3.2.1. Ekonomik Nedenler

Yapılan araştırmalar ücret adaletsizliğinin ücret tatminsizliğine ve dolaylı olarak personel devrine neden olduğunu doğrular niteliktedir. Özellikle ülkemizde düşük ücret ve rasyonel olmayan çalışma şartları personel devri sebebi olarak hala ilk sıralardadır. Buna karşılık gelişmiş sanayi ülkelerinde ücret düzeyleri ve işyeri koşullarının iyi olması sonucu, personel devrini artırıcı nedenlerin çoğunlukla psikolojik ve manevi etmenler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda yetersiz ücretin doğurduğu iş tatminsizliği çalışanların işten ayrılmalarında etkili olan en önemli etmen olarak saptanmıştır.

Yükselme, personeli çalışmaya sevk eden önemli bir öğedir ve eğer işe yeni giren bir kimse, önünde ilerleme olanağının bulunmadığını görür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, genellikle işe karşı tutumu olumsuz olur. Dolayısıyla işe ve işletmeye alışmadan, maddi olarak getirisi fazla olan başka iş arayışı girişiminde bulunması muhakkaktır (Eren, 2011).

3.2.2. İşletmeye Bağlı Nedenler

İşletmeye bağlı nedenler kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Bunlar genellikle işgörenden ya da yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Yılmaz ve Halıcı, 2010). Üst-ast ilişkisi, işten ayrılma ve işten ayrılma eğilimi ile negatif ancak iş tatmini ve kuruma bağlılıkla pozitif ilişki içerisindedir (Eren, 2011).

Yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, uyguladıkları politikalar, örgüt yapısının belirsizliği, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, örgüt kültürünün çatışmacı olması veya örgüt içi adaletsizlikler, bireyin örgütten ayrılmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004). Bunların dışında;

- İşletmenin kuruluş yeri,
- Ulaşım olanakları,

- İşin türü ve güçlük dereci,
- Olumsuz örgütsel koşullar,
- İşgörenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanması gibi nedenler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

3.2.3. İşgörene Bağlı Nedenler

İşten ayrılmaların diğer bir nedeni de kişisel faktörlerdir. Ücret ve yan gelirdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik vb. gibi sorunlar da sıralanabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

İşten ayrılma eğilimi, bireyle örgüt arasındaki uyumsuzluktan da kaynaklanmaktadır. Bireylerin örgütte bulunuş nedeni kendi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi içindir. Örgütün de bireyi çalıştırma nedeni kendi amaçlarına ulaşabilmesidir. Bu iki amaç çatışırsa uyumsuzluklar başlar ve örgütte amacını gerçekleştiremeyeceğini anlayan birey gönüllü olarak örgütten ayrılır. Sonuç olarak demografik özelliklerin de bunda etkisi bulunmaktadır. Deneyimi olmayan çalışanlar, bekârlar, gençler, vasıfsız işçiler işten daha kolay ayrılma kararı verebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2004).

Genelde yukarıda saydıklarımız işten ayrılma niyetini birinci dereceden etkileyen faktörlerdir. Ancak bazı işler vardır ki, işçiler üzerinde psikolojik yoğunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluğa sebep olmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010). Bunların yanı sıra iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, stres, takım çalışması gibi diğer örgütsel davranışlar da işten ayrılma niyetini etkilen faktörlerdendir.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde iş performansının artırılmasının yanında nitelikli ve gerekli işgücünün işletmede tutulması da önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda çalışanların işten ayrılma kararlarında en temel etkiyi oluşturan işten ayrılma niyeti algılamaları ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Nitekim işten ayrılma niyeti de bağımlı bir değişken olarak ele alındığında çok sayıda bağımsız değişkenle ilişkisi olan ve pek çok değişkenin etkilediği ardıl olarak karşımıza çıkabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliği taşımaktadır. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyor ise işten ayrılmayı istemeyecektir.

İşletmeler açısından “gönüllü” ayrılmaların memnuniyetle karşılandığı dönemler olabilir. Tasarruf yapma amacını taşıyan ve bu amaçla işgören azaltma politikası izleyen işletmeler, gönüllü ayrılmaları memnunlukla karşılamaktadır. Ancak bu tür uygulamalarda dikkat edilmesi gereken nokta, yeterli performansı gösteremeyen işgörenlerin işletmelerden ayrılmalarını sağlamaktır. Bulunduğu işletmede yeterli performansı gösteremeyen bir kişi, bir başka işletmede yetenek ve becerilerini ortaya koyabilir. Ya da tam tersi durum söz konusu olabilir. İşletme için önemli olan bir çalışan işten ayrıldığı vakit, diğer bir işletmede aradığı huzuru, başarıyı ve iş ortamını bulamayabilir. Bu da işgörende pişmanlık yaratacak bir durum olacaktır ki; çalışan yine işten ayrılma niyetiyle karşı karşıya kalacaktır.

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır. Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Şahin, 2011).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

4.1. Literatür Araştırması

Literatür araştırması kısmında bu araştırmanın temel değişkenleri olan Motivasyon Faktörleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen ve daha önceki yıllarda yapılmış çalışmalar raporlanmıştır.

Gül, H. Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) yaptığı çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Tokat Devlet Hastanesinde görevli sağlık personelinde anket yöntemiyle elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Onay, M. ve Ergüden, S. (2011), bu çalışmanın amacı örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Çalışmada, hizmet işletmesi olarak kabul edilen Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış olup, kurumda örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009), Bu çalışmada bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir faktör olarak görülen motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve belirlenen faktör önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile ağırlıklandırılmasına yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda tam motivasyonun yaklaşık % 50'sinin ekonomik faktörlerle sağlandığı, diğer % 50 'yi psiko-sosyal ve örgütsel faktörlerle sağladığı tespit edilmiştir.

Koroğlu, Ö. (2011). Çalışmada turist rehberlerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performansla ilişkisinin incelenmesi

amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonunda ankete katılanların iş doyum düzeylerinin orta, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu en fazla etkileyen değişkenin içsel doyum ve motivasyonu en fazla etkileyen değişkenin ise psiko-sosyal araçlar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetmel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracının ise örgütsel-yönetmel araçlar olduğu tespit edilmiştir.

Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). Bu araştırmanın amacı, motivasyonu etkileyen faktörleri, demografik özelliklerle etkileşimli biçimde incelemektir. Anket yöntemi ile edinilen verilerin bulgularına göre, bireysel faktörlerin, örgütsel faktörlere göre daha önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel faktörler ile eğitim ve bireysel faktörler ile gelir arasındaki ilişkiler önemli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, çalışanların eğitim ve gelir düzeylerinin yükseltilmesi, motivasyonu olumlu yönde etkileyecektir.

Keskin, B. (2008). Bu araştırmanın amacı, Ankara ilinde Ağaç İşleri Sektörü'nde çalışanların motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel araçların motivasyonu artırdığı görülmüştür. Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011) yaptıkları çalışmada iş stresi, tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre: bireysel ve organizasyona bağlı stres kaynakları, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Diğer önemli bulgu ise: duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğidir.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (SBF Dergisi) yaptıkları çalışmanın amacı, Ankara'da OSTİM' DE çalışanların algıladıkları örgütsel iklim ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt ikliminin boyutları ile (üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık, içsel takdir) çalışanların performans algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel iklim algısı ile çalışanların performansları arasında ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel iklim ve performans algıları bakımından farklılığın olduğu anlaşılmıştır.

Çalışkan, A. Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Motivasyonel davranışların, örgütsel performansın artırılması hususundaki etkilerini belirlemek ve yenilikçi ve girişimci davranışların bu etkide aracılık rolünü saptamak bu çalışmanın temel konusudur. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada değişkenlerin tamamı yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda aracılık etkileri araştırılmıştır. Analiz sonucunda motivasyonel davranışların, örgütsel performansı artırdığı, yenilikçi ve girişimci davranışların da aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Bu çalışmanın amacı örgütsel-yönetmelik motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Yapılan analizler sonucunda, araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri işletmelerinde, örgütsel-yönetmelik motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak, performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçer, F. (2005), bu çalışmada, departmanlı mağazalarda çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, departmanlı bir mağazada anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, Uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun

hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Bu araştırma ile, bir örgütte motivasyonun önemi ve örgüt çalışanlarının motive eden faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonunda, kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı ve nihayet kurumlarda ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı belirlenmiştir.

Ünsar, A.S. (2011). Bu çalışmada motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, tekstil sektörü içinde yer alan hazır giyim işletmelerinde görev yapan iş görenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük, tersi durumda ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu kısımda araştırmanın amacı, önemi, katkısı, kapsamı, sınırları, yöntemi, ölçekleri, modeli ve hipotezleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın sorunsalı, Türkiye’de özelleştirilen bir kamu kuruluşunda görev yapan personeli motive eden faktörlerin belirlenmesi ve bunların iş performansı ile işten ayrılma niyetiyle ilişkilerini analiz etmektir. Ayrıca demografik özelliklere göre çalışanlarının motivasyon faktörleri, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri farklılıklarını incelemek araştırmanın diğer amacıdır.

4.2.2. Araştırmanın Önemi

Şirket çalışanlarını en çok motive eden faktörlerin ortaya çıkarılarak bunlara önem verilmesini sağlayacağı için bu araştırma önem arz etmektedir. Ayrıca

bilimsel bir çalışma ile iş performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi araştırmanın katkısıdır.

4.2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını bir şirketin Kars, Erzurum, Ardahan, Ağrı, Iğdır ve Sivas illerindeki çalışanları oluşturmaktadır. Bu illerden evreni temsil edecek düzeyde 130 gözleme ulaşılmıştır.

4.2.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmada zaman ve maliyet kısıtı dikkate alınarak veriler Eylül-Aralık 2011 dönemini içeren 4 aylık bir sürede tek bir şirkettin farklı illerdeki çalışanlarından toplanmıştır. Araştırmanın diğer bir sınırı ise yetersiz gözlem dolayısıyla illere göre farklılıkların incelenememesidir.

4.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı ve ampirik şekilde tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise kolayda örneklemedir. Veriler SPSS 16,0. programında enformasyona dönüştürülmüştür. Araştırmada kullanılacak analizler t testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizleridir.

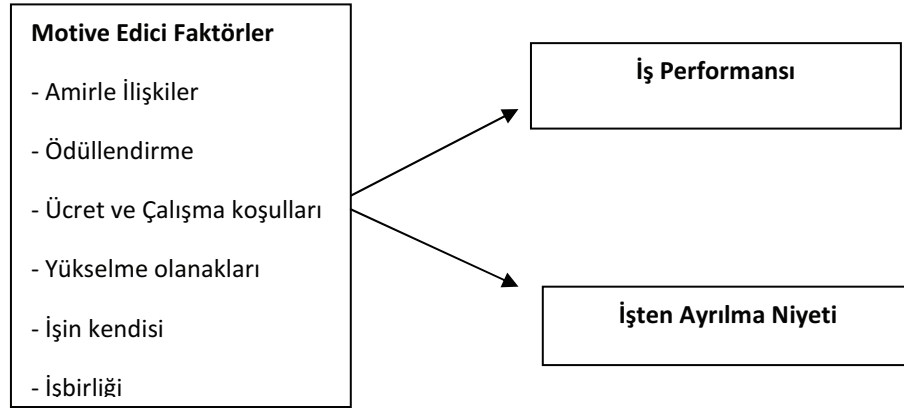
4.2.6. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik bakımından yeterli düzeyde olan ölçeklerdir. *Motive edici faktörler* 40 ifade ile literatürdeki çalışmalardan (Kovach, 1995; Ölçer, 2005; Abay, 2004) yararlanılarak ölçülmüştür. İş performansı ise Choo (1986)'nun çalışmasından yararlanılarak 13 soru ile ve İşten Ayrılma Niyeti ise Blau ve Boal (1989)'ın 4 soru ile ölçülmüş ve tüm değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.2.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3: Araştırmanın Modeli



Tablo:4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel ve alt hipotezleri ise şu şekildedir.

HİPOTEZ ADI
H1: Motive Edici Faktörler İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.1: Amirle ilişkiler İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.2: Ödüllendirme İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.3: Ücret/Çalışma koşulları İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.4: Yükselme olanakları İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.5: İşin kendisi İş performansını olumlu yönde etkiler.
H1.6: Çalışanların işbirliği İş performansını olumlu yönde etkiler.
H2: Motive Edici Faktörler İşten Ayrılma Niyetini olumsuz yönde etkiler.
H2.1: Amirle ilişkiler İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H2.2: Ödüllendirme İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H2.3: Ücret/Çalışma koşulları İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H2.4: Yükselme olanakları İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H2.5: İşin kendisi İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H2.6: Çalışanların işbirliği İAN'ni olumsuz yönde etkiler.
H3: Motive Edici Faktörler ile İAN ilişkisinde İş Performansının aracı rolü vardır.
H4: Çalışanların Kapsam içi veya kapsam dışı olmasına göre motivasyon, performans ve İAN farklılık göstermektedir.

4.2.8. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerliliği için öncelikle Yüz geçerliliği (face validity) yapılmış ve uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca 50 kişilik bir pilot çalışma neticesinde bazı sorular çıkartılmış ve bazı sorular değiştirilmiştir. Daha sonra Yapı geçerliliğini (construct validity) test etmek amacıyla her bir değişken için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan boyutlar için güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alphas) yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

4.2.8.1. Geçerlilik Analizleri

Motivasyon için KMO testi değeri 0,862 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square=2055,854; sig = ,000). Yapılan varimax rotasyonlu faktör analizi sonucuna göre *Açıklanan Toplam Varyans* 71,648 olup tükenmişlik 6 faktöre yüklenmiştir. Bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliği 0,928'dir.

Tablo 5: Motivasyon İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Amirle İlişkiler	Ödüllendirme ve Takdir	Ücret ve Çalışma Koşulları	Örgüt Politikası / Yükselme Olanakları	İşin Kendisi	İşbirliği
H4.17	,890					
H4.16	,878					
H4.15	,867					
H4.14	,748					
ME3.19		,901				
ME3.21		,844				
ME3.18		,700				
ME3.20		,649				
H1.34			,796			
H1.35			,751			
H2.24			,598			
H1.32			,532			
H1.37			,517			
ME2.10				,866		
ME2.9				,729		
H3.11				,700		
H3.12				,561		
ME1.2					,860	
ME1.3					,785	
ME1.1					,741	
H5.26						,693
H5.29						,659
H2.23						,516
H5.28						,504
Açıklanan Varyans	16,371	13,815	11,319	11,105	9,817	9,221

İş performansı için KMO testi değeri 0,866 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square=648,379; sig = ,000). Yapılan varimax rotasyonlu faktör analizi sonucuna göre Açıklanan Toplam Varyans 44,686 olup iş performansı tek faktöre toplanmıştır. Bir ifade (İP7) faktör yükünün düşüklüğü (0,5'in altında olması) nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Tablo 6: İş Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İş Performansı
İP6	0,775
İP2	0,768
İP3	0,752
İP12	0,717
İP1	0,712
İP5	0,707
İP9	0,677
İP4	0,640
İP8	0,580
İP11	0,577
İP10	0,526
İP13	0,522

İşten Ayrılma Niyeti için KMO testi değeri 0,680 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square= 168,069; sig = ,000). Yapılan varimax rotasyonlu faktör analizi sonucuna göre Açıklanan Toplam Varyans 58,213 olup İAN tek faktöre yüklenmiştir.

Tablo:7 İAN İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İşten Ayrılma Niyeti
İAN2	0,893
İAN3	0,869
İAN1	0,656
İAN4	0,587

4.2.8.2. Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörlerde gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Böylece her bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçeğin içsel tutarlılığı test edilmiştir.

Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Skorları

Boyutlar	Cronbach's α	Ortalama
Motivasyon	0,928	3,646
İş Performansı	0,877	4,263
İAN	0,754	2,442

Tablo 8 incelendiğinde faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda faktörlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören %60'ın üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır (Nunnally, 1978; Altunışık ve diğerleri, 2004, s.115; Saruhan ve Özdemirci, 2005, s.118). Görüldüğü gibi anketlerin içerik ve yapı açısından seçilen örneklem üzerinde geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanlarının İAN skorları 2,442 ile ortalamanın altında iken, Motivasyon skorları 3,646 ile ortalamanın biraz üzerinde, İş performansı skorları ise 4,263 ile ortalamanın üzerindedir.

Ayrıca Motivasyon Faktörlerinin Alt boyutlarının güvenilirlik skorları ve ortalamaları aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9: Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Güvenilirlik Skorları

Motivasyon Boyutları	Cronbach's α	Ortalama	Sıralama
Amirle ilişkiler	0,945	3,763	4
Ödüllendirme ve takdir	0,900	2,667	6
Ücret ve çalışma koşulları	0,790	3,918	3
Yükselme olanakları	0,849	3,221	5
İşin kendisi	0,779	4,456	1

Buna göre Motivasyon alt faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri literatürde istenen seviyelerdedir (Nunnally, 1978). Ortalamalar incelendiğinde çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması şu şekildedir: İşin kendisi, İşbirliği, Ücret ve Çalışma koşulları, Amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme.

4.3. Bulgular

Ankete katılan 140 kişiden elde edilen veriler incelenmiş, bazı anketlerin eksik doldurulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bazı anketler de örgütsel değişkenlerin ortalamaları alındıktan sonra yapılan *uç değer* analizi dolayısıyla çıkarılmış ve 130 gözlem üzerinden analizler yapılmıştır. Motivasyon faktörleri hem bir bütün olarak hem de alt boyutları dikkate alınarak analizlere sokulmuştur. Aşağıda demografik özellikler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve farklılık analizleri yer almaktadır.

4.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Şirket çalışanlarının kapsam içi olup olmaması, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, gelir durumu ile ilgili demografik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 10: Demografik Özellikler

	N= 130	%
Kapsam İçi		
Evet	76	58,5
Hayır	54	41,5
Cinsiyet		
Kadın	34	26,2
Erkek	96	73,8
Yaş		
30 ve altı	39	30,0
31-40	41	31,5
41 ve üstü	50	38,5
Eğitim		
Lise ve altı	50	38,5
Ön Lisans	38	29,2
Lisans ve üstü	42	32,3
Kıdem		
5 yıl ve altı	51	39,3
6-19 yıl	31	23,8
20 yıl ve üstü	48	36,9
Gelir		
1500 ve altı	42	32,3
1501-2000	55	42,3
2001 ve üzeri	33	25,4

4.3.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki tablolarda raporlanmıştır.

Tablo 11: Değişkenler Arası İlişkiler

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	İş Performansı	İşten Ayrılma Niyeti
Motivasyon	1		
İş Performansı	0,273**	1	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	-0,472**	-0,130	1

** p < 0,01

Korelasyon analizi tablosu incelendiğinde Motivasyonun İş Performansı ile 0,99 güven aralığında pozitif yönde düşük düzeyde ilişkili (0,273) olduğu ve aynı zamanda Motivasyonun İAN ile 0,99 güven aralığında negatif yönde orta düzeyde ilişkili (-0,472) olduğu gözlenmiştir. Ayrıca İş performansı ile İAN arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Dolayısıyla Motivasyon ile diğer değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini analiz etmek için regresyon analizleri incelenebilir.

Tablo 12: Alt Boyutlar İle Değişkenler Arası İlişkiler

DEĞİŞKENLER	M1	M2	M3	M4	M5	M6	İP	İAN
Amirle ilişkiler (M1)	1							
Ödüllendirme / takdir (M2)	,488*	1						
Ücret / çalışma koşulları (M3)	,554*	,505**	1					
Yükselme olanakları (M4)	,527*	,633**	,460**	1				
İşin kendisi (M5)	,274*	,307**	,331**	,335**	1			
İşbirliği (M6)	,540*	,495**	,661**	,464**	,394**	1		
İş Performansı (İP)	,075	,145	,277**	,190*	,442**	,300**	1	
İAN	-,391*	-,260**	-,454**	-,337**	-,240**	-,455**	-,130	1

** p < 0,01 ; * p < 0,05

Korelasyon tablosuna göre Tüm motivasyon alt boyutlarının İAN ile *negatif* yönde ilişkili olduğu gözlenmekte iken, sadece dört motivasyon alt boyutunun (M3, M4, M5, M6) İş performansı ile *pozitif* yönde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda motivasyon alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. İş performansı değişkeni ile en yüksek ilişkili olan (,442) motivasyon boyutu *işin kendisi* (M5) iken, *amirle ilişkiler* ve *ödüllendirme* boyutları ile iş performansı arasında ilişki gözlenmemiştir. İAN ile en yüksek ilişkili motivasyon boyutları ise *işbirliği* (-,455) ve *ücret/çalışma koşulları* (-,455)'dir.

4.3.3. Regresyon Analizleri

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Basit, Çoklu ve Hiyerarşik Regresyon Analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda raporlanmıştır.

Birinci hipotez motivasyon faktörlerinin İş performansı üzerinde etkili olduğu şeklinde tasarlanmıştır.

Tablo 13: Regresyon Modeli 1

Bağımlı Değişken: İş Performansı	Beta	T değeri	p değeri	Düzeltilmiş R ²	F değeri	p değeri
Sabit	2,275	6,883	,000	0,249	6,779	0,000
Amirle İlişkiler	-,207	-1,991	,249			
Ödüllendirme/takdir	-,079	-,729	,467			
Ücret/ çalışma koşulları	,169	2,511	,033			
Yükselme olanakları	,071	,656	,513			
İşin kendisi	,381	4,393	,000			
İşbirliği	,155	1,375	,172			

Birinci model analizine göre F değeri 6,779 iken model anlamlıdır (p<0,05). Modelin açıklanma düzeyi % 24,9 olarak hesaplanmıştır. Motivasyon alt boyutlarının anlamlılığına bakıldığında, sadece İşin kendisi (,381) ve ücret/çalışma koşulları (,169) pozitif yönde anlamlı olarak iş performansını etkilemektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, koşul endeksinin 30'dan

az olması ve değişkenler arası varyans oranlarının 0,90'dan az olması nedeniyle çoklu bağlantı (multi collinearity) olmadığına karar verilmiştir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008, s.170-171). Buna göre **H1.3 ve H1.5** hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci hipotez motivasyon faktörlerinin İAN üzerinde etkili olduğu şeklinde tasarlanmıştır.

Tablo 14: Regresyon Modeli 2

Bağımlı Değişken: İAN	Beta	T değeri	p değeri	Düzeltilmiş R ²	F değeri	p değeri
Sabit	5,744	9,195	,000	0,274	7,736	0,000
Amirle İlişkiler	-,126	-1,232	,220			
Ödüllendirme /takdir	,116	1,096	,275			
Ücret/ çalışma koşulları	-,226	-2,054	,042			
Yükselme olanakları	-,124	-1,166	,246			
İşin kendisi	-,037	-,0433	,666			
İşbirliği	-,223	-2,014	,046			

İkinci model analizine göre F değeri 7,736 iken model anlamlıdır (p<0,05). Modelin açıklanma düzeyi % 27,4 olarak hesaplanmıştır. Motivasyon alt boyutlarının anlamlılığına bakıldığında, sadece Ücret ve çalışma koşulları (-,226) ve çalışanlar arasındaki işbirliği (-,223) anlamlı olarak negatif yönde İAN'ni etkilemektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, koşul endeksinin 30'dan az olması ve değişkenler arası varyans oranlarının 0,90'dan az olması nedeniyle çoklu bağlantı (multi collinearity) olmadığına karar verilmiştir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008, s.170-171).

Buna göre **H2.3 ve H2.6** hipotezleri kabul edilmiştir.

Üçüncü hipotez Motive edici faktörler ile İAN ilişkisinde İş performansının Aracı etkisi olduğu şeklinde tasarlanmıştır.

Motivasyon ile İAN arasındaki etkiye, İş performansı değişkeninin aracılık etkisinin (mediating effect) olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007, s.23);

Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerekir,

Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerekir. Bu durumda Aracı değişken Bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Aşağıdaki tabloda yukarıdaki ilk iki şartın sağlandığı görülmektedir. Birinci koşulda Bağımsız değişken olan Motivasyon, aracı değişken olan İş performansını anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemekte (0,211, $p<0,01$), ikinci koşulda bağımsız değişken olan Motivasyon, bağımlı değişken olan İAN'ni negatif yönde anlamlı olarak (-0,701, $p<0,01$) etkilemektedir.

Bu durumda **H1** ve **H2** hipotezleri kabul olmuştur.

Tablo 15: Regresyon Modeli 3

Adım	İAN (Bağımlı değişken)			İş Performansı (Aracı değişken)			
	B	R ²	F	B	R ²	F	
1	Motivasyon	-0,701*	.223	36.756*	0,211*	0,074	10,288*

* $p<0,01$

Üçüncü koşul olan Aracılık etkisi aşağıdaki tabloda görülmektedir. Bağımsız değişken olan Motivasyon ile aracı değişken olan İş performansı regresyon eşitliğine dahil edilmiştir. Motivasyonun İAN üzerindeki ilk aşamadaki etkisi -0,701 iken ikinci aşamada modele aracı değişken olan İş performansı ilave

edildiğinde Motivasyonun İAN üzerindeki etkisi aynı kalmaktadır. Bu durumda Aracı değişken olan İş performansı bağımlı değişken olan İAN'ni anlamlı olarak etkilememektedir ($p \geq 0,05$). Dolayısıyla bu ilişkide İş performansının aracı rolü olmadığı ortaya çıkmıştır ve H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Aracı Etki Analizi

Adım		İAN		
		B	R ²	F
1	Motivasyon	-,701*	,223	18,234*
	İş performansı	-,002		

* $p < 0,01$

4.3.4. Farklılık Testleri

Bu kısımda çalışanlara ait demografik özelliklere göre motivasyon, iş performansı ve İAN arasındaki farklılıklar incelenmiş ve aşağıdaki tablolarda raporlanmıştır.

Tablo 17: Kapsama Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Kapsam İçi Olma)	N	A.O	S.S	T Değeri	p değeri
Motivasyon	Evet	76	3,498	,684	-2,948	,004
	Hayır	54	3,854	,666		
İş Performansı	Evet	76	4,287	,543	,613	,541
	Hayır	54	4,228	,533		
İAN	Evet	76	2,450	1,048	,109	,914
	Hayır	54	2,430	1,026		

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Kapsama içi olup olmamaya göre Motivasyon değişkeni farklılık gösterirken, İş performansı ve İAN düzeyleri farklılık göstermemektedir. Buna göre kapsam dışı olan çalışanların

motivasyon düzeyleri (3,854) kapsam içi olanlara göre (3,498) anlamlı olarak daha yüksektir.

Bu itibarla **H4 hipotezi** sadece motivasyon değişkeni açısından kabul edilmiştir.

Tablo 18: Cinsiyete Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Cinsiyet)	N	A.O	S.S	T Değeri	p değeri
Motivasyon	Kadın	34	3,704	,638	,565	,573
	Erkek	96	3,625	,718		
İş Performansı	Kadın	34	4,272	,448	,116	,908
	Erkek	96	4,259	,568		
İAN	Kadın	34	2,735	1,093	1,941	,054
	Erkek	96	2,338	,998		

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Cinsiyete göre Motivasyon, İş performansı ve İAN düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Yaşa Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Yaş)	N	A.O	F Değeri	p değeri
Motivasyon	30 ve altı*	39	3,416	3,319	,039
	31-40	41	3,792*		
	41 ve üzeri	50	3,705		
İş performansı	30 ve altı*	39	3,982	8,792	,000
	31-40	41	4,333*		
	41 ve üzeri	50	4,423*		
İAN	30 ve altı	39	2,775	3,011	,053
	31-40	41	2,329		
	41 ve üzeri	50	2,275		

* Ortalama farklılığı 0,05 anlamlılık düzeyindedir.

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Yaşa göre çalışanların Motivasyon ve İş performansı farklılık göstermekte iken İAN farklılık göstermemektedir. Levene testi sonucunda İş performansı değişkeninin varyanslarının homojen olduğu gözlemlendiği için farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit için Scheffe testi yapılmıştır. Motivasyon değişkeninin varyanslarının homojen olmadığı gözlemlendiği için farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit için Tamhane testi yapılmıştır. Buna göre 31-40 yaş arasındaki çalışanlar (3,792) 30 ve altı çalışanlara göre (3,416) anlamlı olarak daha yüksek motivasyona sahiptir. Ayrıca 30 ve altı yaştaki çalışanlar (3,982) diğerlerine göre anlamlı olarak daha düşük performans skoruna sahiptir.

Tablo 20: Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Eğitim Düzeyi)	N	A.O	F Değeri	p değeri
Motivasyon	Lise ve altı	50	3,664	3,037	,051
	Ön lisans	38	3,437		
	Lisans ve üstü	42	3,814		
İş performansı	Lise ve altı	50	4,405	2,917	,058
	Ön lisans	38	4,175		
	Lisans ve üstü	42	4,172		
İAN	Lise ve altı	50	2,,230	1,863	,159
	Ön lisans	38	2,513		
	Lisans ve üstü	42	2,631		

* Ortalama farklılığı 0,05 anlamlılık düzeyindedir.

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Eğitim düzeyine göre çalışanların Motivasyon, İş performansı ve İAN farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Kıdeme Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Kıdem)	N	A.O	F Değeri	p değeri
Motivasyon	5 yıl ve altı	51	3,589	,569	,568
	6-19 yıl	31	3,758		
	20 yıl ve üzeri	48	3,634		
İş performansı	5 yıl ve altı*	51	4,001	11,812	,000
	6-19 yıl	31	4,379*		
	20 yıl ve üzeri	48	4,465*		
İAN	5 yıl ve altı	51	2,578	,737	,480
	6-19 yıl	31	2,379		
	20 yıl ve üzeri	48	2,338		

* Ortalama farklılığı 0,05 anlamlılık düzeyindedir.

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Kıdeme göre çalışanların Motivasyon ve İAN farklılık göstermemekte iken İş performansı farklılık göstermemektedir. Levene testi sonucunda İş performansı değişkeninin varyanslarının homojen olduğu gözlemlendiği için farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanların performans skorları (4,001) diğerlerine göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Tablo 22: Gelir Düzeyine Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Gelir düzeyi)	N	A.O	F Değeri	p değeri
Motivasyon	1500 ve altı	42	3,481	2,076	,130
	1501-2000	55	3,681		
	2001 ve üstü	33	3,799		
İş performansı	1500 ve altı	42	4,142	1,589	,208
	1501-2000	55	4,331		
	2001 ve üstü	33	4,300		
İAN	1500 ve altı	42	2,583	1,173	,313
	1501-2000	55	2,281		
	2001 ve üstü	33	2,530		

Yukarıdaki tabloda gözüktüğü gibi Gelir Düzeyine göre çalışanların Motivasyon, İş performansı ve İAN farklılık göstermemektedir.

Tablo:23 Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZ ADI	KARAR
H1: Motive Edici Faktörler İş performansını olumlu yönde etkiler.	KABUL
H1.1: Amirle ilişkiler İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.2: Ödüllendirme İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.3: Ücret/Çalışma koşulları İş performansını olumlu yönde etkiler.	KABUL
H1.4: Yükselme olanakları İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.5: İşin kendisi İş performansını olumlu yönde etkiler.	KABUL
H1.6: Çalışanların işbirliği İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H2: Motive Edici Faktörler İşten Ayrılma Niyetini olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H2.1: Amirle ilişkiler İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.2: Ödüllendirme İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.3: Ücret/Çalışma koşulları İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H2.4: Yükselme olanakları İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.5: İşin kendisi İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.6: Çalışanların işbirliği İAN'ni olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H3: Motive Edici Faktörler ile İAN ilişkisinde İş Performansının aracı rolü vardır.	RED
H4: Çalışanların Kapsam içi veya kapsam dışı olmasına göre motivasyon, performans ve İAN farklılık göstermektedir.	KABUL

SONUÇ VE TARTIŞMA

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, işletme yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyeti olabilir.

Günümüz toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğuna inanılmaktadır. Bu sermayenin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı artırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon uygulamaları çalışanların yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır. İnsanların istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu ve buna bağlı olarak performansı teşvik edici bu araçlarında kişilere göre değişeceği söylenebilir. Bir çalışan için önemli olan bir faktör diğer çalışan için önemli olmayabilmektedir. Motivasyonu yüksek çalışanın performansını artırması örgütün başarı çıktısına pozitif yönde etki edeceği için; bu bakımdan işletmelerde yöneticilerin öncelikle çalışanların önem verdikleri ve onları motive eden faktörleri bilmeleri ve buna göre motivasyon araçlarını bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Motivasyon ve iş performansının artırılarak, çalışanların işten ayrılma niyetini en az seviyeye indirme konusunda yöneticiye çok iş düşmektedir. Çünkü yöneticinin başarısı, çalıştığı ekibin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon, iş performansı ve işten ayrılma niyeti birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Motive olan personelin performansı pozitif yönde ilerlerken, demotive olan personel, performans gösteremez ve işten ayrılma düşüncesiyle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda yönetici açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü, motivasyon, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kişisel bir olaydır.

Bu çalışmanın amacı, motive edici faktörlerin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bunun için Türkiye’de

özelleştirilen bir kuruluştaki görev yapan personel araştırmaya dahil edilmiş ve araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı olarak tasarlanmıştır. Ankete katılan 130 gözlem üzerinden analiz yapılmıştır. Motivasyon faktörleri hem bir bütün olarak hem de alt boyutları dikkate alınarak analizlere sokulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması İşin kendisi, İşbirliği, Ücret ve çalışma koşulları, Amirle ilişkiler, Yükselme olanakları ve Ödüllendirme şeklindedir. Motivasyon boyutlarından İşin kendisi ve ücret/çalışma koşulları pozitif yönde iş performansını etkilerken, Ücret/çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki işbirliği negatif yönde İAN'ni etkilemektedir. Ayrıca bir bütün olarak Motivasyonun, İş performansını pozitif yönde etkilerken İAN'ni negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine motivasyonun iş performansına etkisinde İAN'nin aracı etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Bu sonuçların bazıları literatürle paralellik göstermektedir. Gül ve diğerleri (2008)'nin yaptığı çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Tokat Devlet Hastanesinde görevli sağlık personelinin anket yöntemiyle elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ünsar (2011)'in çalışmasında motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, tekstil sektörü içinde yer alan hazır giyim işletmelerinde görev yapan iş görenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük, tersi durumda ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Ölçer (2005), çalışmasında departmanlı mağazalarda çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, departmanlı bir mağazada anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performans dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde

etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görölmüştür. Çakar ve Ceylan (2005)'in çalışmasında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İş motivasyonu işe bağlılık ve işe katılım şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin işe bağlılık ile negatif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Turunç ve Çelik (2010)'in çalışmasında ise İAN'nin iş performansını anlamlı olarak etkilemediği ortaya çıkmıştır. Onay ve Ergüden (2011)'in örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının SGK çalışanları üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmış ve sonuç olarak bu etkinin performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda bahsettiğimiz çalışmalar gibi bu konu üzerinde Keskin (2008)'in yaptığı çalışmada Ankara ilinde Ağaç sektöründe çalışanların motivasyonunu ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel araçların artırdığı; Karakaya ve Ay (2007)'nin çalışmasında da çalışanların eğitim ve gelir düzeylerinin yükseltilmesinin motivasyonu artırdığı görölmüştür. Yaptığımız çalışma sonucunda bulguların literatürde bahsettiğimiz çalışmalarla hemen hemen aynı doğrultuda olduğu görölmüştür; motivasyon ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların yaratıcılığını, emeğini ve işgücünü ortak bir hedef etrafında toplaması ve buna bağlı olarak iş hayatında göstereceği performansını artırması genel olarak motive edici faktörlere dayanmaktadır.

Bir kamu kuruluşuna özgü ve işletmelerde verimliliği arttırıcı ve turnover oranını azaltıcı faktörlerin bilimsel bir çalışma ile ortaya çıkarılması bu çalışmanın katkısıdır. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle sadece birkaç ildeki, tek bir kurum çalışanlarını dikkate almıştır. İlerleyen çalışmalarda ise farklı illerdeki farklı kurumlarda çalışmalar yapılabilir ve karşılaştırma imkânı sağlanabilir. Ayrıca iş performansı üzerinde kurum kültürü, liderlik tarzı vb aracı değişkenlerin etkisi incelenebilir.

Yapılan analizler sonucunda hedef alınan örneklem kütlesi için anketlerin içerik ve yapı açısından geçerli ve güvenilir olduğu kanıtlanmıştır. Kurum çalışanlarının İAN skorları 2,442 ile ortalamanın altında iken, motivasyon

skorları 3,646 ile ortalamanın biraz üzerinde, İş performansları ise 4,263 ile ortalamanın üzerindedir.

Korelasyon analiziyle Motivasyonun İş performansı ile pozitif yönde ilişkili, İAN ile negatif yönde ilişkili olduğu gözlenmiş, İş performansı ile İAN arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir.

Yapılan regresyon analizine göre, motivasyon alt boyutlarından işin kendisi ve ücret/çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki işbirliği İAN'ni negatif yönde etkilemiştir.

Demografik farklılıklar incelendiğinde, çalışanların kapsam içi olup olmamaya göre motivasyon değişkeni farklılık gösterirken, İş performansı ve İAN düzeyleri farklılık göstermemekte, kapsam dışı çalışanların motivasyon düzeyleri kapsam içi personele göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyine ve cinsiyete göre motivasyon, iş performansı ve İAN arasında farklılık olmadığı gözlemlenmiş, yaşa göre ise motivasyon ile iş performansı arasında farklılık varken, İAN arasında farklılık görülmemiştir.

Belirlenen hipotezlere göre;

Motivasyon ile İş performansı arasında:

- Motive edici faktörler İş performansını olumlu yönde etkilemekte,
- Ücret, çalışma koşulları İş performansını olumlu yönde etkilemekte,
- İşin kendisi, iş performansını olumlu yönde etkilemekte iken,

Motivasyon ile İAN arasında:

- Motive edici faktörler, İAN'ni olumsuz yönde etkiler,
- Ücret/ çalışma koşulları İAN'ni olumsuz yönde etkiler,
- Çalışanların işbirliği, İAN'ni olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanların kapsam içi veya kapsam dışı olmasına göre motivasyon, performans ve İAN farklılık göstermemektedir.

Bu çerçevede yapılan araştırmalardan yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

- İşletmelerin verimli olabilmeleri, işgören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür. Bunun için de iş gören beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları sağlanmalıdır.
- Amir- işgören ilişkilerinin daha fazla geliştirilerek, örgüt içinde başarı değerlemeye yer verilmeli, adalet ve güven kavramlarıyla işgören performansının artırılmasına katkıda bulunulmalıdır.
- Çalışanların herşeyden daha çok önem verdiği; yaptıkları işin en çok saygı duydukları kişi tarafından takdir edilmesidir. Yapılan araştırmaların tümü, takdir ve ödüllendirmenin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymak ve en yüksek performansı sergilemek için onları güdülediğini ortaya çıkarıyor. Bu açıdan bakıldığında kurumda ödüllendirme sistemi uygulanarak, hem çalışan kendinin kurum için değerli olduğunu hissedecek, hem de performansını daha da fazla artırma yoluna gidecektir.
- Kurumlarda genelde motivasyonu ve iş performansını etkileyen aracı etkenlerden biri de çalışanlar arasında işbirliği sağlamak. Birlikte çalışmanın ve güçlü bir ekip kurmanın temelinde güven yatar. Dolayısıyla iş yerinde güvenin ve buna bağlı olarak birlikte iş yapma isteğinin olmaması hem örgüt kültürünün zayıflamasına, hem de çalışma isteğinin azalarak işten ayrılma niyetini olumsuz etkileyecektir. Çünkü çalışan açısından kuruma hissettiği aidiyet duygusunun güçlü ya da zayıf olması çalışanın o kurumdaki geleceğini çok etkileyecektir. Kurum olarak ekip ruhunu güçlendirmeli, bireyseldense çalışanların ortak çalışarak sinerji oluşturmalarına katkıda bulunulmalıdır.

Yapılan literatür araştırmalarında motivasyon faktörlerinin iş performansı ile doğru yönlü, işten ayrılma niyeti ile ters yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu çalışmamızda uygulanan anket sonuçları göstermiştir ki; motive edici faktörler iş performansını olumlu yöne etkilemekte ancak bazı aracı faktörlerin beklenenin aksine iş performansını etkilemediği gözlemlenmiştir. Belirtilen Motivasyon ile İş performansı arasındaki hipotezlerden;

H1.1: Amirle ilişkilerin iş performansını olumlu yönde etkilemediği,

H1.2: Ödüllendirmenin iş performansını etkilemediği,

H1.4: Yükselme olanaklarının iş performansını etkilemediği ve,

H1.6: Çalışanlarının işbirliğinin iş performansını etkilemediği görülmüştür.

Görülüyor ki; yönetime bu konuda çok büyük görevler düşmektedir. Çalışanların sadece ücret/çalışma koşullarıyla ve işin kendisiyle motivasyonun artırılarak iş performansını etkilemesi yetmez. Kurumda çalışanın ön planda tutulması ve değerinin farkında olması gerekmektedir. Doğal olarak kurum bu yönde çalışmalarını geliştirmelidir.

Motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye baktığımızda da benzer sonuçlara ulaştığımızı görülmektedir. Motive edici faktörler işten ayrılma niyetini genel olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak bazı aracı faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilemediği gözlemlenmiştir. Belirtilen Motivasyon ile İAN arasındaki hipotezlere bakıldığında;

H2.1: Amirle ilişkilerin İAN'ni olumsuz yönde etkilemediği,

H2.2: Ödüllendirmenin İAN'ni olumsuz yönde etkilemediği,

H2.4: Yükselme olanaklarının İAN'ni etkilemediği ve ,

H2.5: İşin kendisinin İAN'ni etkilemediği ortaya çıkmıştır.

İAN çalışanın işine son verme düşüncesiyle ilgili kişisel bir olgudur. Bu düşüncenin davranışa dönüşmesi belirli bir süreci takip eder. Çalışan, işten ayrılmayı gerçekten istiyorsa onun kurumdan gitmesini engelleyecek herhangi bir faktör etkili olmayacaktır. Yukarıda sayılan alt hipotezlerin sonucu tahmin edilenin tersi şekilde çıkmış olmasına rağmen, bu kurumdaki çalışanların işten ayrılmalarını önlemek için ücret/çalışma koşulları ile çalışanların işbirliğinin İAN'ni olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Genel olarak bakıldığında Motivasyon, İş performansını olumlu yönde , İAN'ni ise olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda H1 ve H2 hipotezleri çıkan sonuçla doğru orantılıdır.

KAYNAKÇA

- ADAIR, J. (2005), Motivasyonu Anlamak. Babıali Kültür Yayıncılık. İstanbul.
- AĞCA, V. Ve Hayrettin Ertan, (2008), Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:X, S:II, s.135-156.
- AĞIRBAŞ, İ.; Yusuf Çelik, ve Hüseyin Büyükkayıkçı; (2005), Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, s.326-350.
- AIKEN. L.S. ve West S.G. (1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- AKAT, İ.; Gönül Budak, ve Gülay Budak; (1994), İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- AKI, E. ve Tunç Demirbilek, (2010), Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyo-ekonomi/2010/1*, s. 100-105.
- ALKIŞ, H. (2008), Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Kamu-İş*, Cilt:10, Sayı:2, s.79-96.
- ALTUNIŞIK ve Diğerleri, (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: *SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi.
- AŞIK, N. A. (2010), Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı:467, s.31.
- ATAMANALP, C.; Reşat Karcıoğlu, ve Suphi Orhan; (2001), Maliyet Muhasebesi, 2. Baskı, Erzurum.
- AVCI, N. ve Deniz Küçükusta; (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.33-44.
- AYDEMİR, O. (2009). Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi.
- BACAK, B. ve Yusuf Yiğit; (2010), İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), s.29-44.

- BAKAN, İ. ve Hakan Kelleroğlu, (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:8, Sayı:1, s.103-127.
- BAKOĞLU, R.; İhsan Yiğit, Sebahattin Yıldız, ve İlknur Taştan Boz; (2009), Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçede Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, Antalya. 460-468.
- BALABAN, Ş. (2010). İş Doyumu ve Performans (Verimlilik) İlişkisi.
- BARDAKCI, A. ve İrfan Ertuğrul, (2007), Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim? *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2, 207-218.
- BARON, R. ve Kenny, D. (1989), “Using Job Involvement Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”, *Journal of Management*, Vo:XV, No:1,115-127.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), Performans Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul, s.s: 288.
- BARUTÇUGİL, İ. (2006), Yöneticinin Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul, s.s:300.
- BAŞARAN, İ. E. (2000), Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:8, Ankara.
- BAYRAKCI, M. (2007), Eğitimsel Değişimin Moral, İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri. *Journal of Educational Change*1. 173-192 (2000) dergisinde Linda Evans tarafından yazılan makalenin çevirisidir.
- BAYRAKÇI, E. (2010), Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyon Dergisi*,C:2, S:2, s.15-32.
- BAYRAM, L. (2005), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıstay Dergisi*. Sayı:62, s.47-65.
- BAYYURT, N. (2011), İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sayı:58, s.577-592.

- BLAU, G. ve Boal, K. (1989), “Using Job Involvement Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”, *Journal of Management*, Vol: XV, No:1, s. 115-127.
- CAMGÖZ, S. M. ve İ. Nurdan Alperen; (2006), 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2, 191-212.
- CAN, H. (1985). Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı. H.Ü Yayınları, Yayın no:12, Ankara.
- CAN, H. ve Şahin Kavuncubaşı, (2005), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CHOO, F. (1986), “Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 5 (2), s. 17-34.
- CÜCELOĞLU, D. (1994). İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAKAR, N.D. ve Adnan Ceylan, (2005), İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), s.52-66.
- ÇAKMAK, A. F. ve İsmail Hakkı Biçer, (2006), Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s. 3-14.
- ÇALIK, T. (2003), Performans Yönetimi ve Motivasyon, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara. 1. Baskı, s.s:124.
- ÇALIŞKAN, A.; İrfan Akkoç, ve Ömer Turunç; (2011), Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:16, S:3, s. 363-401.
- ÇEKMECİLİOĞLU, H. G. (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, 23-39.
- ÇETİN, C. (2009), Temel İşletmecilik. Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, 1. Baskı. S.s. 369.

- ÇİÇEK, D. (2005), Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi.
- DEMİR, K. (1998). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Gündüleyen Özendirme Araçları . *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, s.277-293.
- DERELİ, T. (1981), Organizasyonlarda Davranış. Ar Yayın, İstanbul.
- DİCLE, Ü. ve Atilla Dicle, (2010), “İsteklendirme (Motivasyon)”, *Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1, 70-102.
- DURAK, İ. (1998), İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, *Denizli Pamukkale Üniv. Sy*:138.
- EFİL, İ. (2004), *İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- ERASLAN, E. ve Onur Algün; (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* Cilt:20, No:1. Sy:95-106.
- ERDEM, A. R. (1997), *PAÜ Eğitim Dergisi*, Sayı:3. s.41-45.
- EREN, A. (2011), İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki Kantitatif Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı:18, s. 404-419.
- EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitabevi, İstanbul.
- EROĞLU, F. (2000), Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul.
- FERECOV, R. (2001), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. sbe.dumlupinar.edu.tr/8/133.pdf.
- GÖDELEK, E. (2011), İş Güvenliği Motivasyonu. *Mühendis ve Makina – Cilt:46, Sayı:543, s.34-50.*
- GÜL, H. (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı:15, Ekim:1-11.
- GÜL, H.; Ercan Oktay, ve Hakan Gökçe, (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı:15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X.

- GÜRBÜZ, S. ve Murad Yüksel; (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), s.174-190.
- GÜRÜZ, D. ve Gürel, E.; (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜZEL, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University* 20(5) 3415-3429.
- HAGEMAN, G. (1997). Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi.
- HELVACI, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2, s.155-169.
- İNCİR, G. (1995). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara.
- KALDIRIMCI, N. (1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”, *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:7, 87-101.
- KANBUR, A. ve Engin Kanbur; (2008), Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:1, s.27-40.
- KAPLAN, M. (2007), Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Tez.
- KARAKAYA, A. ve Ferda Alper Ay, (2007), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:31, No:1 55-67.
- KARAYAZI, A. (2007), Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri, Kahramanmaraş.
- KARCIOĞLU, F.; M. Kürşat Timuroğlu, ve Orhan Çınar; (2009), Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama- *Yönetim*. Yıl:20, Sayı:63,
- KEENAN, K. (1996), Yöneticinin Klavuzu *Motivasyon*. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- KESİCİ, S. (2006), Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi.
- KESKİN, A. (2009), Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi.

- KESKİN, B. (2008), Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- KIZMAZ, S. ve Metin Türkmenoğlu; (2009), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme ve Yeterliklerini Algı Düzeyleri,
- KOÇEL, T. (1999), İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2007), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 11.Baskı.
- KONUK, A. ve Seyhan Önder; (2008), Bor Madeni İşletmeciliğinde Verimlilik ve Karlılık, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi C.XXI, S.1, s.87-102.
- KOVACH, K.A. (1995), “Employee Motivation:Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, *Employee Relations Today*, 22(2), s.93-105.
- KÖROĞLU, Ö. (2011), İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir.
- KURT, T. (2005), Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi*, Cilt 25, Sayı:1, s.285-299.
- KÜÇÜK, F. (2007), Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511, s.75-94.
- NEWSTROM, J. W. and Davis, K.(1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- ODABAŞI, Y. ve Gülfidan Barış; (2002), Tüketici Davranışı. 3. Baskı, Medicat Yayınları, İstanbul.
- ONAY, M. ve Sevinç Ergüden; (2011), Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2 ISSN:1309-8039.

- ONAY, M. ve Sevde Kılıcı, (2011), İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, s.363-372.
- ÖĞÜT, A.; Tahir Akgemci, ve M. Tahir Demirsel, (Tarih yok), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, s.277-290.
- ÖLÇER, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, s.1-26.
- ÖRÜCÜ, E. ve Füsün Esenkal; (Tarih yok). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.141-166.
- ÖRÜCÜ, E. ve Aysun Kanbur, (2008), Örgütsel – Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:1, s.85-97.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve Diğerleri (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniv. Yönetim Ve Ekonomi*. Cilt:10, Sayı:2, s.125-138.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:4, s.97-115.
- ÖZEN, Ü. ve Önder Barlı; (2010), Maddi Değer Taşımayan Motivasyon Araçları Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *At.Ünv. Dergisi*, s.437-455.
- ÖZTÜRK, Z. ve Hakan Dündar; (2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, s.57-67.
- PEKEL, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yüksek Lisans Tezi.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.

- SABUNCUOĞLU, Z. (1995). Örgütsel Psikoloji, Bursa, Uludağ Üniv. Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Melek Vergiliel Tüz; (1998), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. Ve Melek Vergiliel Tüz, (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARUHAN, Ş.C. ve Ata Özdemirci; (2011), Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Beta, İstanbul.
- SCHERMERHORN, J. R. (1996). Management and Organizational Behavior.
- SEMERCİ, S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- SÖZEN, U. (1980). Örgütlenme Kuramı, Ankara.
- ŞAHİN, A. Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, s..523-547.
- ŞAHİN, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:2, s.277-278.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (1995). İşletme Bilimlerine Giriş, Damla Matbaacılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2004). İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TARAKÇIOĞLU, S; Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu; (2010), Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1 (2010) 3-20.
- TEKE, A. (2008), Yöneticilik ve Motivasyon. Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, s,1-15.
- TOKER, B. (2008), Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış* 8 (1), s. 69-91.
- TOPALOĞLU, T. (2009), Ekiplerin Motivasyonu. (<http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html>).
- TURGUT, H. (Tarih yok), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıstay Dergisi*, Sayı:42, s. 56-68.

- TURUNÇ, Ö. (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, s. 251-269.
- TURUNÇ, Ö. ve Mazlum Çelik; (2010), Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, s.163-181.
- TURUNÇ, Ö. ve Mehmet Kabak, (2009), Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:34, s.315-337.
- TUTAR, H. ve Mehmet Altınöz; (Tarih yok), Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, s. 195-218.
- TÜRKMEN, İ. (1996), Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellenecek Faktörler, *M.P.M Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, s.146.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve Mahmut Demir; (2003), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, s. 146-169.
- ÜNSAR, A.S. (2011), Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:25, s.1-15.
- WEAVER, C. N. (1997), Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çev: Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık.
- WILLIAMS, L.J. ve J.T. Hazer (1986), “Antecedents and Cosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), s.219-231.
- YAVILIOĞLU, C. (2002), Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 2, s.109-130.
- YAZICIOĞLU, İ. (2010), Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*Güz 2010*Sayı:55*, s.243-264.

- YELBOĞA, A. (2006), Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. "İş, Güç" *Endüstrisi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, s.196-211.
- YENERSOY, G. (1997), Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.
- YEŞİLYURT, N. (1991), Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması. İstanbul.
- YILDIRIM, S. (2007), Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi.
- YILDIRTAN, D.Ç. ve Ayşe Gül Bölükbaşı; (2009), Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXVII, Sayı:II, s.345-366.
- YILMAZ, B. ve Ali Halıcı; (2010), İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2 Sayı:4, s.93-108.
- YUMUŞAK, S. (2008), İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2008, C.13, S.3, s.241-251.
- YÜKSEL, İ. (2005), İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6 (2), s.291-306.

ÖZGEÇMİŞ

- 1983 Kars'ta doğdu
- 1989 Kasım Kurşunoğlu İlkokulunda okula başladı
- 1994 Kars Gazi Kars Ortaokuluna başladı
- 1996 Cumhuriyet Lisesinin Süper Lise bölümünde lise eğitimine başladı
- 1999 Süper liseden mezun oldu.
- 2002 Erzurum Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesinde İşletme eğitimine başladı.
- 2006 Atatürk Üniversitesinden Mezun oldu.
- 2007 Özel bir şirkette Mağaza Sorumlusu olarak işe başladı.
- 2009 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek Lisans sınavını kazandı.
- 2010 Türk Telekomda (Kars İl Telekom Müdürlüğünde) Uzm. Yard. olarak işe başladı.