

**İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÖLÇÜMÜ VE
BİR UYGULAMA**

707440

**Y.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
DOKÜMAN TASTAYAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Endüstri Müh. Figen MACİT
507970119011**

101440

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001**

Tez Danışmanı :

Doç. Dr. Tufan V. KOÇ

Diğer Jüri Üyeleri :

Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER

Doç. Dr. Nilgün FIGLALI

HAZİRAN 2001

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. MOTİVASYON	3
2.1 Motivasyon Kavramı	3
2.2 Örgüt, Birey ve Motivasyon Üçgeni	8
2.3. Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi	9
3. YÖNETİM TEORİLERİ	12
3.1. Klasik Yönetim Teorisi	12
3.2 Neo-Klasik Yönetim Teorisi (Beşeri İlişkiler)	14
3.2.1 X ve Y teorileri	15
3.2.2 Sistem-1, sistem-4 modeli	17
3.2.3 İnsan grubu modeli	18
3.2.4 Olgunlaşma yaklaşımı	19
3.2.5 Güç alanı analizi	21
4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	22
4.1. Kapsam Teorileri	23
4.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	23
4.1.2 Herzberg'in çift faktör	31
4.1.3 McClelland'ın 3 ihtiyaç teorisi	34
4.1.4 Alderfer'in ERG teorisi	40
4.2 Proses (Süreç) Teorileri	43
4.2.1 Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı	44
4.2.2 Destek verme teorisi	48
4.2.3 Bekleyiş teorileri	51
4.2.3.1 Vroom'un bekleyiş teorisi	51
4.2.3.2 Lawler -Porter modeli	56
4.2.4 Eşitlik teorisi	59
4.2.5 Hedef belirleme (amaç) teorisi	62
5. ETKİLİ MOTİVASYON TEKNİKLERİ	66
5.1 İş Ortamında Çalışanları Desteklemek	66
5.2 Kültürel Farklılığın Bilincinde Olma	67
5.3 Çalışanları Yetkilendirme	68
5.4 İşin Tekrar Dizaynı (İş Tasarımı)	68
5.4.1 İşin tekrar dizayn edilmesi prensipleri	69
5.4.2 İşin tekrar dizaynı alternatifleri	70

5.5 Yaratıcılığı, girişimciliği teşvik etmek	71
5.6 Esneklik Yaratmak	72
5.7 Etkili Bir Ödül Sistemi Kurmak	73
5.7.1 Ödüllendirme ve onurlandırma programları	75
5.7.1.1 Övgü verilmesi	75
5.7.1.2 Tanınma ödülleri	76
5.8 Öneri Sistemleri	76
6. BİR İŞLETMEDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	78
6.1 Anketin Hazırlanma Aşaması	78
6.2 Anket Sonuçları	82
6.2.1 Anket sonuçlarının değerlendirilmesi	82
6.2.2 Yorumlar ve öneriler	94
KAYNAKLAR	102
EKLER	104
ÖZGEÇMİŞ	110

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : McFarland Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2.2 : Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 2.3 : Basit Bir Motivasyon Modeli.....	7
Şekil 3.1 : Sistem-1, Sistem-4 Modeli.....	17
Şekil 3.2 : Homans'ın Sosyal Modelinde Karşılıklı İlişkiler.....	19
Şekil 4.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına Göre Motivasyon Süreci.....	24
Şekil 4.2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	25
Şekil 4.3 : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	31
Şekil 4.4 : Maslow, Herzberg ve McClelland'ın Teorileri'nin Karşılaştırılması.....	39
Şekil 4.5 : Maslow ve Alderfer Teorileri'nin Karşılaştırılması	41
Şekil 4.6 : Klasik Şartlandırma Süreci.....	44
Şekil 4.7 : Sonuçsal Şartlandırma Süreci.....	45
Şekil 4.8 : Destek Vererek Davranış Değiştirme.....	48
Şekil 4.9 : Destek Verme Prosesinin Davranışlara Etkisi.....	50
Şekil 4.10 : Vroom Motivasyon Modeli.....	53
Şekil 4.11 : Bir Beklenti Teorisi Modeli	54
Şekil 4.12 : Lawler-Porter Motivasyon Modeli	56
Şekil 4.13 : Harekete Geçmede Eşitlik Teorisi.....	60
Şekil 4.14 : Hedef Belirleme Süreci.....	63
Şekil 6.1 : Firma çalışanlarının “Yönetim Tarzı” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	83
Şekil 6.2 : Firma çalışanlarının “Kendini Geliştirme” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	84
Şekil 6.3 : Firma çalışanlarının “Performans Değerlendirme” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	85
Şekil 6.4 : Firma çalışanlarının “Güvenlik” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	86
Şekil 6.5 : Firma çalışanlarının “Ücret” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	87
Şekil 6.6 : Firma çalışanlarının “Fiziksel Koşullar” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	88
Şekil 6.7 : Firma çalışanlarının “Takım Çalışması” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri.....	89
Şekil 6.8 : Firma çalışanlarının tüm kriterlerle ilgili genel memnuniyet seviyeleri.....	90
Şekil 6.9 : Çalışanların ankette yer alan kriterlere verdikleri önem dereceleri	91
Şekil 6.10 : Çalışanların kriterlere verdikleri önem dereceleri ve bu kriterlerdeki tatmin düzeyleri	92

ÖNSÖZ

Bugün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan motivasyon, esas itibariyle ihtiyaçlardan doğmuştur. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, iş tatminine yöneliktir. Yapılan iş, bireyin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığı oranda tatmin edicidir.

Motivasyon gözlenebilen bir olay veya kolayca incelenebilen bir olgu değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışını yorumlaması ve sonuçlara göre onları motive edecek uygulamalar geliştirmesi ve önlemler alması gerekmektedir.

Yapmış olduğum bu tez çalışmasında motivasyon kavramının tanımından, tarihsel gelişimine, birey ve yönetim açısından önemine ve başlıca motivasyon teorilerine kadar birçok konu teorik bir araştırma ile ortaya konulmuş ve işyerlerinde yöneticilerin uygulayabileceği etkili motivasyon teknikleri anlatılmıştır. Son olarak çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik bir firmada yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir.

Bu tez çalışmamda beni destekleyip, bilgi ve deneyimi ile büyük katkıları olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Tufan V. KOÇ'a ve sürekli desteğini eksik etmeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Haziran, 2001

Figen MACİT

ÖZET

Motivasyon davranışları harekete geçiren, enerji veren ve hedefler doğrultusunda yönelten içsel bir durum olarak tanımlanabilir.

Motivasyon kelimesi farklı kimseler için farklı şeyler ifade eder. Bazısı problem çözerek motive olurken bazısı da para ile motive olabilir. Kesin olan bir şey var ki o da motivasyonun kişinin içinden gelmek zorunda olduğudur. Motivasyonun bu değişik yönleri ile, yöneticilerin, organizasyonun genel amaçları doğrultusunda çalışanları motive etmesi oldukça zor bir iştir.

Motivasyon kişiye uygulanacak bir şey değildir. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını, seçim yapma kabiliyetlerini ve ihtiyaçlarını karşılamada onlara fırsat yaratan bir çevreyi içeren faktörler kombinasyonundan oluşur. Motivasyon, kişinin içsel ihtiyaçları ile davranışları belirleyen dışsal etkiler arasındaki karşılıklı etkileşimden ortaya çıkar.

Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin işinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışması, yöneticilerin, çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardım eder.

Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek iş performansını teşvik etmek için motivasyon teorilerini kullanabilirler. Yöneticiler, nitelikli çalışanları bulmak ve onları elde tutabilmek için uygun motivasyon teknikleri kombinasyonlarını ve çalışanlarını mutlu ve üretken kılmak için yine doğru ödüllendirme yöntemlerini araştırmaktadırlar. Yine günümüzün önde gelen firmalarında, çalışanlar, mücadeleci bir iş ortamı, esneklik, eğlence, öğrenme, gelişme ve işlerinde yaratıcılık potansiyelini kullanabilme gibi faktörlerle motive olduklarını söylemektedirler.

Bu çalışmada motivasyon kavramı açıklanmış ve motivasyonun yöneticiler açısından öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra başlıca motivasyon teorileri anlatılarak, işyerinde uygulanabilecek motivasyon artırıcı tekniklerden örnekler verilmiştir. Son olarak bir işyerinde yapılan anket çalışması incelenmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanarak firma yönetimine gerekli iyileştirme faaliyetlerini başlatmaları yönünde önerilerde bulunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre anket çalışmasının yapıldığı bu işyerinde çalışanları motive eden ihtiyaç seviyesinin "Saygınlık İhtiyacı" olduğu belirlenmiştir. Buna istinaden, yöneticilere performans değerlendirme sistemlerini yeniden gözden geçirmeleri ve verilen eğitimleri arttırmaları gibi önerilerde bulunulmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin anlaşılması ve iyileştirme çalışmalarının başlatılması açısından firma yöneticilerine bir rehber olacaktır.



SUMMARY

"MEASURING MOTIVATION IN THE COMPANIES AND AN APPLICATION"

Motivation can be defined as an inner state that energizes, activates or moves and that channels behavior toward goals.

The word "motivation" means different things to different people. Someone can be motivated by money while the other one by solving problem. It is a fact that it has to come from within people. With such diverse motivations, it is a challenge for managers to motivate employees toward common organizational goals.

Motivation is not something that is done to a person. It results from a combination of factors, including an individual's need, the ability to make choices and an environment that provides the opportunity to satisfy those needs. Motivation is the result of the interaction between a person's internal needs and external influences that determine behavior.

Employee motivation that affects productivity has to be a part of manager's job and managers must channel motivation toward the accomplishment of organizational goals. The study of motivation helps managers understand what prompts people to initiate action and what influences their choice.

Managers can use motivation theories in order to help satisfy employees' needs and to encourage high work performance. To find and keep qualified employees, managers search for the right combination of motivational techniques and rewards to keep employees happy and productive. Employees at many today's leading companies say that they are motivated by factors such as a fun, challenging work environment, flexibility and the potential to learn, grow and be creative in their jobs.

In this study, the term of motivation and its importance for managers were defined. Then the main motivation theories were explained. Some of the motivation enhancement techniques were given as an example. Finally, employee satisfaction questionnaire that applied to employees in a company was examined and by obtaining of the results, some suggestions were given to managers to initiate necessary actions. With these results, the need level that motivates employees at the company was determined as "Self Esteem Needs". According to the results, it is proposed that Performance Evaluation System should be re-examined and improved. Also the trainings should be increased.

These results will be guide for managers to understand the factors that affect employees' motivation and take necessary action in order to increase motivation at the work environment.



BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüzde rekabetin ve kalitenin ön plana çıkması, insan ögesinin önem kazanıp, bir kaynak olarak nitelendirilmesi, insan verimini ilgilendiren sistemlerin de önem kazanmasına neden olmuştur. Organizasyonlarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yanısıra teşvik, motivasyon ve kariyer planlama gibi yöntemlerle nitelikli elemanı sistem içinde tutmak için önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmeyi kaydedebilen kurumlar rakipleri karşısında avantaj elde edebilmektedir.

Bilimsel Yönetim'in kurucusu olan Frederick Taylor, "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli yapıtında topladığı çalışmalarında işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı insan unsuruyla ilgilenmiş ve insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler üzerinde durmuştur. Ancak 1929 ekonomik krizi ve diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan organizasyon sorunları Klasik Teori'yi yetersiz hale getirmiş ve Neo-klasik Teori adı altında yeni bir beşeri ilişkiler yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşımla işçilerin motivasyonu, tatmini ve aralarındaki ilişkiler vb. gibi beşeri faktörler araştırılarak, organizasyonlarda insan faktörüne karşı gösterilen ilgi artmıştır. Neo-klasik Teorinin doğuşu ile birlikte yöneticilerin kullanabilecekleri çeşitli teoriler geliştirilmiş, modeller ortaya konulmuştur. Bu teorilerin hepsinin ortak amacı, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirleme ve motivasyonu sürdürme konusunda yardımcı olmaktır.

Çağımızda işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, işletmeleri daha bilinçli ve rasyonel bir organizasyon kurmaya yöneltmiştir. İşletmelerde en önemli kaynaklardan biri de insan olduğuna göre yöneticilerin işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının tatminine önem vermeleri gerekmektedir.

Bilgi düzeyleri, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, parasal

beklentilerin yanında organizasyonlarda onlar için en az para kadar önemli sosyal ve diğer başka tatmin unsurlarını da arama yoluna gitmişlerdir. Birey bu beklentilerinden tatmin olmasına bağlı olarak örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmekte ve verimli olabilmektedir. Bu noktada yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Motivasyon çalışanları stratejiye doğru yönelten ve stratejilerin başarılabilmesi için dinamik bir sistem yaratan bir güç olduğuna göre; yöneticiler motivasyon sisteminden faydalanarak işletmelerini yönetmelidirler. Burada yönetimin karşısına, farklı özelliklere sahip personelin, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya nasıl sevk edebileceği sorunu çıkmaktadır.

Bir işletmenin başarılı olmasında iyi bir organizasyonun önemi büyüktür. Ancak esas önemli olan organizasyonun beşeri yönüdür. Şu halde her işe ona en uygun kişiyi bulup yerleştirerek, ilgili kişilerin gerekli eğitimlerini sağlamak ve personele hak ettikleri ve onları daha verimli olmaya teşvik eden ücretlerin ödenmesi gibi konuların daha önemli olduğu açıktır.

Bu çalışmanın amacı, incelenen firmada çalışan personelin önemli bulduğu motivasyon faktörlerini ve bu motivasyon faktörlerinin çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek personelin motivasyonu konusunda firma yöneticilerine yardımcı olmaktır.

BÖLÜM 2. MOTİVASYON

Başarılı organizasyonların ortak özelliği, başarılarının organizasyonlarındaki ahlak anlayışının mükemmel olmasından kaynaklanmasıdır. Burada ahlak anlayışı ile kastedilen, çalışanların organizasyon ve iş yaşamının bütünü ile ilgili davranış ve düşünceleridir. Her örgüt iş yaşamı kalitesini arttırmak için adımlar belirler. İş yaşamı kalitesi, çalışanın itibarını yükseltme, onların fiziksel ve duygusal refahını geliştirme, işyerinde bireylerin memnuniyetini artırma üzerine odaklanmıştır. Yönetim pozitif bir iş ortamı geliştirerek, çalışanların taahhütlerini alabilir. Sonuçta çalışanlar motive olarak işlerini daha iyi yapmak isteyecekler ve verilen taahhütler bireylerin kabiliyetleri ile birleşince, işini gerçekten iyi yapan enerjik bir işgücü ortaya çıkacaktır.

Motivasyon, kişiye uygulanacak bir şey değildir. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçları, seçim yapma kabiliyetleri, ihtiyaçlarını karşılama ve seçimlerini yapmada onlara fırsat sağlayan bir çevreyi içeren faktörler kombinasyonundan oluşur. (Plunkett, 1994)

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

İnsan çalışmasının, iki farklı değişkenin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Birincisi kişinin yetenek ve becerisi, diğeri bu yetenek ve becerisini kullanmadaki motivasyonudur.

Motivasyonun konusu, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerileme ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda, insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır. (Durgun, 1992)

Motivasyon orjinal olarak "movere" latin kelimesinden çıkartılıp "to move" anlamına gelmektedir. Motivasyonu tanımlayan bazı açıklamalar şöyledir:

- Hareketin yönünde ve sürekliliğinde etkidir.

- Motivasyon, davranışın nasıl başladığı, enerjize edildiği, devam ettirilip yönetildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar olurken organizasyonlarda hangi tür reaksiyonların oluştuğunu açıklayan bir kavramdır.
- Motivasyon kişiler tarafından verilen kararları yöneten bir süreçtir.

Bu tanımlar "motivasyon" kavramını karakterize ettiği söylenebilen 3 genel belirleyiciyi ortaya koyar.

- İnsan davranışlarını neyin harekete geçirdiği
- Bu davranışları neyin yönettiği, yönlendirdiği
- Bu davranışların nasıl devam ettirildiği.

Bu 3 karakteristik belirleyiciden her biri işteki insan davranışlarını anlamada önemli bir faktördür. İlki, bireylerin kendilerinin bazı durumlardaki davranışlarına enerji veren güçlere ve bu sürücülerini harekete geçiren çevresel güçlere parmak basar. İkincisi ise bireylerin davranışlarının belirli bir hedefe doğru yöneltilmiş olması durumudur. Üçüncüsü de motivasyonu izleme durumudur. Bu da sistem oryantasyonunu içerir ve bireylere geri bildirimin yapılması anlamına gelir. (Steers ve diğ., 1996)

Motivasyon rijid bir kavram değildir. Bu nedenle tanımlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar, çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek, gerek ruhsal gerek fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye uğraşmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır. (Durgun, 1992)

Motivasyon, ister içten isterse dıştan olsun, insanlarda heves ve devam etme duygusu uyandıran ve yine insanları harekete geçiren güçler olarak tanımlanabilir. (Daft, 2000)

Berelson ve Steiner motivasyonu... istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar... harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlar.

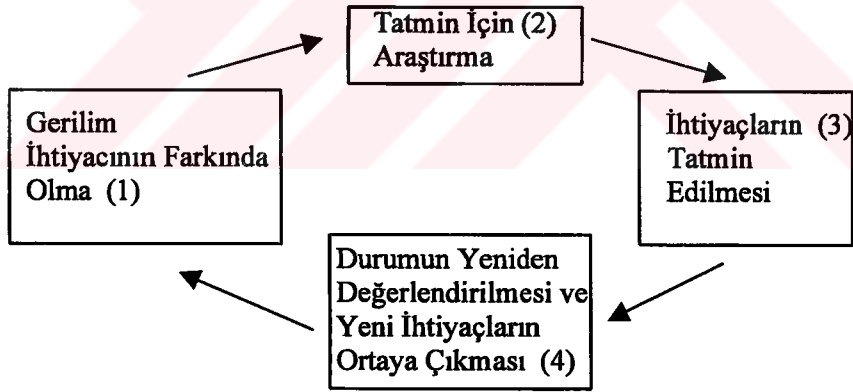
Blair Klosa ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek motivasyona "içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç" demektedir.

Motivasyon, isteklendirme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine istekle dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır. (Durgun, 1992)

Motivasyonun esası, birey ya da işlemcinin dürtülerini harekete geçirerek verimliliği arttırmaktır. İşlemci ne denli motive olabiliyorsa, o denli başarılı şekilde algılama ve tepki işlevini yerine getirebilir. (Çelebioğlu, 1983)

Motivasyon konusu esas itibariyle, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (geribildirim) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. (Koçel, 1989)

McFarland motivasyon sürecini şematize ederek şu şekilde göstermiştir. (McFarland, 1970)

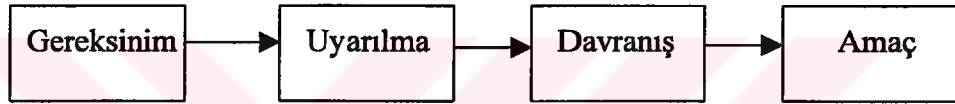


Şekil 2.1 McFarland Motivasyon Süreci

Şekilde de görüldüğü gibi, motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilim evresini ihtiyacı tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacını tatmin düzeyi kendi açısından yeterliyse, tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır. (Durgun, 1992)

Her ferdin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimler vardır. Diğer bir deyişle insanlar, gereksinimlerden hareket ederek bazı davranışlarda bulunurlar. Gereksinimler tatmin edilmediği zaman bireyde gerilim oluşacaktır. Motivasyon ise bu gerilimi azaltmayı amaçlamaktadır.

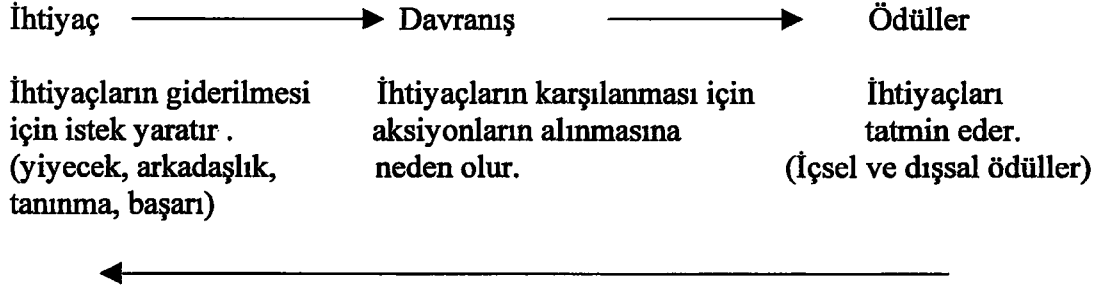
Motivasyon, en genel tanımıyla, bireysel davranışları etkileyen belirli güç ve faktörlerin bireyin davranışlarına yön verecek şekilde oluşmasıdır. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli gereksinimler vardır. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bu davranışlar ise belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında o gereksinim ortadan kalkar. Diğer bir ifadeyle, motivasyon dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 2.2 bu aşamaları şematik olarak göstermektedir. (Birdal, 1997)



Şekil 2.2 Motivasyon Süreci (Birdal, 1997)

Araştırmacılar, insanın genellikle bir takım ihtiyaçları tatmin etmek amacıyla davranışa geçtiği konusunda birleşmekle beraber, söz konusu ihtiyaçların niteliği, şiddet derecesi ve sosyal, kültürel farklılıkların ihtiyaç tatminini ne ölçüde etkilediği konularında farklı fikirleri savunmaktadır. (Durgun, 1992)

Şekil 2.3'de de gösterildiği gibi motivasyonun önemi şudur: Motivasyon organizasyonlarda yüksek performansı ortaya çıkaran davranışlara neden olabilir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar organizasyonel performans ve kar için takım halinde çalışırlar.



Geri Bildirim: Ödüller insanlara davranışlarının uygun olup olmadığını ve tekrar kullanılıp kullanılmayacağını bilgisini verir.

Şekil 2.3 Basit Bir Motivasyon Modeli (Daft, 2000)

Bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu gereksinimleri yaratır. Gereksinimler de hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açar. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Giderilmemiş ihtiyaçlar isteklerin ve davranışların oluşmasına yol açar. Kişi, ihtiyacını karşılamak için bir davranış seçerken, çok sayıda faktörü değerlendirmelidir. Bu faktörler;

- **Geçmiş Deneyimler:** Kişinin tüm geçmiş deneyimleri motivasyon modeli içine girer. Bu deneyimler, örneğin; atılan atılımlar sonucu ortaya çıkan memnuniyet, hissedilen herhangi bir can sıkıcı durum, gerekli çaba miktarı, performans ilişkisidir.
- **Çevresel etkiler:** Davranış seçimleri çevreden de etkilenebilir.
- **Algılama:** Bireyler, performans için gerekli çabayı algılamaları ile de etkilenirler.

Bu 3 değişkene ek olarak, işteki diğer iki faktör beceri ve dürtülerdir. Beceri bir kişinin performans yeteneğidir ve eğitim sonucu oluşur. Dürtüler ise çalışanları görevlerini gerçekleştirirken desteklemek için yöneticilerce yaratılan faktörlerdir. (Plunkett, 1994)

2.2. ÖRGÜT, BİREY VE MOTİVASYON ÜÇGENİ

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik grup isteklere ve gereksinimlere sahiptir.

Bunun yanında örgütlerin de gerçekleştirmesi gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri mevcut fiziksel kaynakları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personeldir. (Durgun, 1992)

Her bir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin yetenek ve niteliklerinin üstünde ve ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse, insanları özendirmesi, davranışlarını kuruluşun gereksinimlerine göre yönlendirmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yöneltmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun için de, yerine ve zamanına göre onları inandırmalı, denetim ve gözetim altında bulundurmali, ödüllendirmeli ve cezalandırmalıdır. (Tosun, 1989)

Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak veya bir amacını gerçekleştirmek için düşünce ve duygularını harekete geçiren birşeyler ile motive edilerek faaliyete geçerler. Anahtar soru, insanların organizasyonel amaçlarını başarmak için yüksek düzeyde çabayı göstermelerinde hangi faktörlerin teşvik edici olduğudur. Çalışanlar tabiki, organizasyonel amaçlarındaki başarılarının organizasyonda alacakları ödüllerle ilişkili olmasını ve yine bu ödüllerin, onların kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak düzeyde olmasını beklerler. Böylece "dairesel bir süreç" gelişir. Bu modelde çalışan motivasyonunun artması, kalite ve iş miktarının daha yüksek olmasını sağlar. Bu da yüksek bir organizasyonel üretkenlik ve kara yol açar. Böylece, çalışanlara daha büyük bir ödül verilmesi ve onların onurlandırılması sağlanmış olur.

Bu modeli oluşturmada gerekli anahtar elemanlar:

- Çalışanları motive ederek doğru ödüller verme ve onları onurlandırma
- Çalışanların, kalite ve daha büyük bir iş miktarının, organizasyonun üretkenliğini arttıracağının bilincinde olmaları

- Organizasyonun, daha yüksek bir üretkenlik için, çalışanlarının daha iyi ödüllendirilmesi gerektiği arasındaki bağlantıyı kurabilme kabiliyeti

Eğer bu 3 elemandan biri yoksa, çalışanlar işyerlerinde motive olmayabilirler. Örneğin, bir çalışan, kendi çabasının organizasyonun üretkenliğini etkileyebileceğine inanmayabilir veya belki de tüm çalışanlar çalışma düzeyleri düşünülmeksizin aynı ödüllerle ödüllendirilebilirler. (Carrell ve diğ., 1997)

Ödüller 2 şekilde olabilir.

İçsel ödüller: Bir hareketi tamamlama sürecinde kişinin duyduğu memnuniyetler (problem çözme, yardım etme, başarı hissi)

Dışsal ödüller: Genelde yöneticiler tarafından verilen terfi ve ücret artışı gibi ödüllerdir. (Daft, 2000)

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlara ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır. (Eren, 1989)

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. (Koçel, 1989)

2.3. MOTİVASYONUN YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

Yönetim çok genel olarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu fonksiyonlardan planlama, organizasyon ve kontrol teknik konular olduğundan teknik beceri gerektirir. Oysa yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları teknik beceri yanında beşeri beceriler de gerektirir. Yani bu fonksiyonlarda çalışanların

davranışlarına istenilen yönü vermek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle motivasyon ile yönetim konuları arasındaki ilişki bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmecilik açısından personelin motivasyonu büyük çapta beşeri beceri gerektirir. (Birdal, 1997)

Yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri çalışanları motive etmektir. Bu zorluk pekçok şef, üst veya ilk kademe yöneticinin, çalışanları hakkında daha fazla öğrenmek istediği bir gerekliliktir. (Hodgetts, 1999)

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. (Koçel, 1989)

Motivasyon kişisel bir olay olup her insan farklı şekilde motive olur. Bazısı için para, bazısı için başarı duygusu veya problem çözme motivatör olabilir. Yöneticiler için zor olan, organizasyonun genel amaçları doğrultusunda çalışanları motive etmektir.

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

Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin işinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışmaları, yöneticilerin çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardım eder. (Daft, 2000)

Eğer yöneticiler, çalışanlarını organizasyonel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyonun esasını kavramak zorundadırlar. Motivasyon, içsel psikolojik süreç ve aracılık yapan bir değişken olduğundan ve bunu yöneticiler göremeyeceklerinden dolayı kolay bir iş değildir. Yönetici, motivasyonun varlığını veya yokluğunu ancak çalışanların davranışlarını gözlemleyerek çıkarabilir. Eğer çalışanlar görevlerini yapmakla meşgul oluyorsa

yönetici, buradan çalışanların motive oldukları sonucuna varır. Çalışanlar eğer zamanlarını dolaşmak gibi işle değil çevreyle ilgilenerek geçiriyorlarsa yönetici onların çalışmak için motive olmadıkları sonucuna varabilir. (Hodgetts, 1999)

Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek iş performansını teşvik etmek için motivasyon teorilerini kullanabilirler. Günümüzün yöneticileri, çalışanlarını mutlu ve üretken kılmak için onları ödüllendirmenin ve bunu yaparken de motivasyon tekniklerini kullanmanın yollarını aramaktadırlar. Yine günümüzün önde gelen firmalarında, çalışanlar, mücadeleci bir iş ortamı, esneklik, eğlence, öğrenme, gelişme ve işlerinde yaratıcılık potansiyelini kullanabilme gibi faktörlerle motive olduklarını söylemektedirler. (Daft, 2000)



BÖLÜM 3. YÖNETİM TEORİLERİ

3.1. KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

18 yy. ikinci yarısında İngiltere'de başlayan XIX ve XX. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika'da yayılan Sanayi Devrimi yönetim düşüncesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Sanayi Devrimi sonucunda küçük ve dağınık üretim birimleri aynı çatı altında toplanmıştır. Böylece işletmelerin büyüklükleri artmış, yapıları daha kompleks hale gelmiş ve bütün bu gelişmeler sonucunda yönetim düşüncesinde de gelişmeler olmuştur.

Diğer yandan, Sanayi Devrimi işletmelerin içinde bulundukları ortamın koşullarında köklü değişme ve gelişmelere yol açmıştır. Buna bağlı olarak da işletmelerin tamamen sezgi ve tecrübelerle dayanılarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Böylece Sanayi Devrimi Bilimsel Yönetimi gerekli ve zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca XVII. yy'ın ortalarından sonra iktisatçılar ve siyaset bilimcileri de yönetim sorunları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bütün bu gelişmeler bilimsel yönetimin doğuşunda, özellikle yaygınlaşmasında büyük rol oynamıştır.

Bilimsel Yönetim'in kurucusu Frederick Taylor'dur. Taylor çalışmalarını 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli yapıtında toplamıştır.

Taylor incelemelerinde işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Taylor'a göre bu durumun iki zararlı sonucu vardır. Bunlar;

- Çalışan kişinin iş için gerekli olmayan bir takım faaliyetleri yapmasıdır. Bu da harcanacak enerji ve zamanın israf olmasına sebep olmaktadır.
- Çalışan kişinin, çalışma süresini tamamlayıp belirli bir süre sonra işi bırakması sonucunda verimin düşmesidir. Çünkü, kişinin o süre içinde gerekli hareketlerin yanında gereksiz hareketleri yapması nedeniyle hem saat başına üretim azalmakta hem de işçi daha çok yorulmaktadır.

Taylor, alışmaları sonucunda Bilimsel Yönetim yaklaşımının ana ilkelerini şöyle sıralamıştır:

- Bir iş en verimli bir biçimde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış yöntemler bir kenara bırakılarak yeni yöntemler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu nedenle zaman ve hareket etüdleri yapılmalıdır.
- İş i etkin ve hızlı yapabilmek için işgören özendirilmelidir. Bu ancak standart hedefe (belirli üretim miktarına) ulaşan kimselere normal ücret dışında prim ve ikramiyeler vermek suretiyle gerçekleştirilebilir.
- İşgörenin çalışmalarını sağlamak ve çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel Yönetim'e aykırı hareket edenler ise cezalandırılmalıdır.
- Yöneticiler ile işçilerin sorumlulukları farklı olmalıdır. Yöneticiler; işlerin planlanması, organizasyonu ve nasıl yapılacağı gibi faaliyetler ile ilgilenirken işçiler kendilerine verilen işleri yerine getirmekten sorumlu olmalıdırlar.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı insan unsuruyla ilgilenmiş ve insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler üzerinde durmuştur.

Bilimsel Yönetim'in amacını iki kısımda toplamak mümkündür. Bunlar;

- Verimsiz çalışma ve israfları ortadan kaldırmak,
- İşçi ve yönetim arasındaki çatışmaları mümkün olduğunca azaltarak işçi-yönetim işbirliğini sağlamaktır.

Yukarıda yazılanlardan da anlaşılacağı gibi Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ayrıntılı bir organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerindeki işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemleri ile ilgili ilkelerin geliştirilmesidir. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları, bu yaklaşımın yaygın bir şekilde uygulanması sonucunda doğmuştur. (Birdal, 1997)

3.2. NEO-KLASİK YÖNETİM TEORİSİ (BEŞERİ İLİŞKİLER)

1930 yılına kadar Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi organizasyonun yapısı ve işleyişi ile ilgili tek teori olmuştur. Ancak, bir yandan 1929 ekonomik krizi diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan organizasyon sorunları Klasik Teori'yi yetersiz hale getirmiştir. Böylece, 1930 yıllarında "Neo-klasik Teori" adı altında yeni bir yaklaşım doğmuştur.

Yönetim ve organizasyon konularına klasik teoriye nazaran farklı açıdan yaklaşan Neo-klasik Teori hızla gelişerek II. Dünya Savaşı'ndan sonra bir akım haline gelmiştir. Bu akımın öncüleri Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris'dir.

Neo-Klasik Teori'nin doğmasında Hawthorne araştırmalarının sonuçları büyük önem taşır. Bu çalışmaların sonuçlarının açıklanması organizasyonların incelenmesine yeni bir boyut kazandırmıştır. Harvard Üniversite'sinden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yaptığı çalışmalar (Hawthorne araştırmaları) beşeri ilişkiler yaklaşımının başlangıcını teşkil eder. Beşeri ilişkilerle ilişkili olan bu araştırmalar altı yıl (1924-1930) sürmüştür.

Hawthorne araştırmalarında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel düzenin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmalar sonucunda söz konusu faktörler ne kadar iyileştirilirse de verimliliğin artmadığı ve hatta çalışma koşullarında hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar, üretim, ısı, rutubet gibi fiziksel faktörleri bir kenara bırakarak işçilerin motivasyonu, tatmini ve aralarındaki ilişkiler vb. gibi beşeri faktörleri araştırmışlardır. Hawthorne araştırmaları, verimin sadece fiziksel faktörlerle ilgili olmadığını, sosyal davranışların da sonucu etkilediğini ortaya koymuştur. Diğer yandan, yöneticilerin biçimsel organizasyon yanında biçimsel olmayan (informel) gruplarla da ilgilenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Hawthorne araştırmalarının sonuçları üzerine, organizasyonlarda insan faktörü yoğun araştırma konusu olmuştur. Böylece yöneticilerin etkin ve verimli olabilmeleri için dikkate alması gerekli hususlar artmıştır. Hawthorne araştırmaları sonucunda organizasyonlarda insan faktörüne karşı gösterilen ilgi, bu faktörle ilgili birçok

konuda araştırmaların yapılmasına neden olmuştur.

Yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve en yaygın olarak bilinen başlıca beşeri ilişkiler modelleri şunlardır: (Birdal, 1997)

3.2.1. X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor, Taylor ve Fayol'dan sonra klasik yönetim düşüncesinin insan yapısı hakkındaki varsayımlarını "X Kuramı" adı altında toplanmıştır. Daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek "Y Kuramı" adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. (Birdal, 1997)

X Teorisi ve Y Teorisi varsayımları olarak, X Teorisi bir uzantının bir ucuna, Y Teorisi ise bu uzantının diğer ucuna yerleştirilebilir. (Hodgetts, 1999)

Mc Gregor'a göre X ve Y kuramlarının varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz:

"X" Kuramı Varsayımları:

- Normal insan tembeldir, çalışmak istemez. O nedenle yönetim, denetim ve ceza gibi araçlar kullanmalıdır.
- İnsan sorumluluktan kaçır, güvenliğe aşırı önem verir. İnsanlar yönetilmeye yatkın, yönetmekten kaçınan bir tavır içindedir.
- İnsanlar bencildirler, kendi amaç ve isteklerini grubun amaç ve isteklerine tercih ederler.
- İnsanlar yaradılışları gereği alışkanlıklarının esiridirler, yenilik ve değişikliğe karşı direnirler.
- İnsanlar kolayca kandırılabilirler. Bu nedenle etkin bir yönetim düzeni kurabilmek için disiplin veya ceza mekanizması oluşturmak gerekir.

McGregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir. (Birdal, 1997)

McGregor, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği

"Y teorisinin varsayımları"nı şu şekilde belirlemiştir.

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül, psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur, yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır. (Eren, 1989)

Yukarıda belirtilen varsayımlardan da anlaşıldığı gibi “Y” Teorisi beşeri bir yaklaşımdır. Mc Gregor’a göre etkin ve başarılı bir yönetim ancak “Y” Teorisinin uygulanması ile mümkün olabilir. (Birdal, 1997)

X Teorisi'nin aksine, Y Teorisi insanın dinamik yüzünü temsil eder. Bireyler gelişme kapasiteleri ve büyüme yeteneklerine sahip varlıklar olarak görüldüklerinde, motivasyon sorunu şimdi yönetimin kalbine doğrudan yerleştirilebilir. Çalışanlar potansiyele sahip oldukları için, yönetim onu nasıl açığa çıkaracağına karar vermek

zorundadır. (Hodgetts, 1999)

Bu sebeple Y Teorisini uygulayan yöneticiler, zihni çaba gerektiren ve daha fazla motive eden işler dizayn edeceklerdir. Mc Gregor'a göre; üretkenliği ve çalışan motivasyonunu en yüksek düzeye çıkartarak, etkin ve başarılı bir yönetim elde etmek isteyen yöneticiler "Y Teorisi'ni" uygulamalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yaptıkları işten ve ortamdan memnun olmaları için karşılanması gereken ihtiyaçlar üzerine kurulmuştur. (Carrell ve diğ., 1997)

Artık yöneticiler uzun süre X Teorisi'nin arkasına sığınmayacaklardır. Bu yüzden düşüncelerini yeniden ele alarak, çalışanların kendi daha üst kademe ihtiyaçlarına ulaşacak yeni yollar üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmak zorundadırlar. (Hodgetts, 1999)

Mc Gregor'un motivasyon teorisi, Maslow ve Herzberg'in teorileri gibi yaygın olarak kişisel araştırma ve inançlara dayalı bir teoridir. Yine bu teori de yöneticileri etkileyen fikirler içermektedir. Bugün insanlara sorulduğunda çok azı kendini X teorisi insanı olarak tanımlar. Çoğu Mc Gregor'un Y teorisini benimseyen yöneticilerle aynı fikirdedir. Bu teorinin pratik uygulamaları olarak, etkili tanınma, ödüllendirme programları, kar paylaşımı, çalışanların kararlara katılımı, esnek zaman ve takım çalışması örnek verilebilir. (Carrell ve diğ., 1997)

3.2.2. Sistem -1, Sistem-4 Modeli

Rensis Likert, Douglas McGregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. R. Likert, yönetici davranışları ve yönetim sistemleri ile ilgili olarak Sistem-1, Sistem-2, Sistem-3 ve Sistem-4 olmak üzere 4 sistem geliştirmiştir. Şekil 3.1 bu modeli göstermektedir.

Klasik Teori (X Teorisi)	Neo-klasik Teori (Y Teorisi)
Sistem -1.....Sistem-2.....	Sistem-3.....Sistem-4

Şekil 3.1 Sistem-1, Sistem-4 Modeli

Sistem-1: Yöneticiler astlarına güvenmez, astlarını çalıştırmak için tehdit, korku ve

ceza yöntemlerine başvururlar. Astlar ortak sorunları nedeniyle bir araya gelip yönetime karşı koymaya çalışırlar, resmi olmayan bir gruplaşma vardır. Organizasyonda daha çok maddi ödüller yaygın olup haberleşme sadece yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak gerçekleşir.

Sistem-2: Yönetimin astlara güveni azdır. Kararların çoğu merkezde verilir. Bazı önemsiz yürütme kararları ise astlar tarafından alınır. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı da sık sık kontrol edilir. Ast-üst ilişkileri üstler tarafından verilmiş bir lütf gibidir. Biçimsel olmayan örgütler vardır. Organizasyonda ödüller maddi tarzdadır. Güçlü cezalar vardır. Haberleşme yazılı olup, aşağıya doğru yoğun biçimdedir. Aşağıdan yukarıya ise, bazı şeyleri sorma, olumsuz gelişmeleri bildirme gibi zayıf bir biçimde olmaktadır.

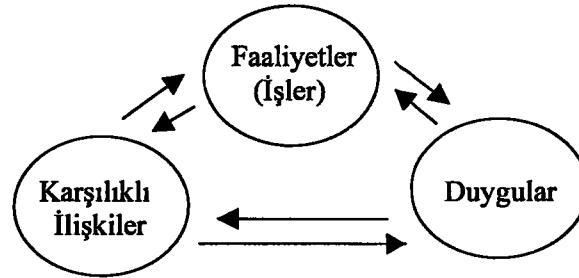
Sistem-3: Yönetimin astlara tam olmayan bir güveni vardır. Amaç, strateji, politika ve fazla ayrıntılı olmayan planlar üst kademe tarafından yapılmaktadır. Teknik kararlar, günlük, haftalık ve aylık sorunlar da tamamen alt kademeye verilmiş durumdadır. Astların amirleri adına kontrol, görev ve sorumluluğu vardır. Yönetimin beğenmediği çeşitli kararlar karşısında astlar bir grup oluştururlar. Biçimsel olmayan gruplar vardır. Hafif bir cezalandırma sistemi söz konusudur. (Birdal, 1997) Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Sistem-4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme derece derece ve koordineli bir biçimde tüm organizasyona dağıtılmıştır. Amaç saptama, politika belirleme gibi kararlara astlar da katılmaktadır. Organizasyon içinde biçimsel olmayan gruplar oluşmakta, ancak bunlar kararlara karşı çıkmamaktadır. Haberleşme yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir. (Birdal, 1997)

3.2.3. İnsan Grubu Modeli

George Homans, biçimsel organizasyonlarda iş yapan yöneticilerin biçimsel olmayan gruplardan korktuklarını ifade etmiştir. Çünkü bu gruplar yönetimin otoritesini sarsmakta, yönetime karşı gelmekte ve dolayısıyla verim düşmektedir. Homans iş grupları arasında biçimsel olmayan güçlü bağlılığın nedenlerini araştırarak, sosyal bir model geliştirmiştir. Şekil 3.2'de Homans'ın sosyal modeli görülmektedir.

Homans'ın modelinde faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular olmak üzere üç öge vardır. Bu üç kavram birbirinden ayrı olmasına karşın örgüt içinde birbiriyle sıkı ilişki içindedir. Biçimsel olmayan ilişkiler bundan kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.2 Homans'ın Sosyal Modelinde Karşılıklı İlişkiler

Bir organizasyondan bahsedebilmek için onu oluşturan kişilerin yaptıkları işler ile ilgili bir takım faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri yaparken de karşılıklı ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Ancak bu arada organizasyonu oluşturan kişilerin duygusal bir varlık oldukları da unutulmamalıdır. Bu nedenle bir organizasyonda işler duygular üzerinde etkili olduğu gibi, duygular da yapılan işler üzerinde etkili olur. Karşılıklı ilişkilerde duygusal bir etkileşim olduğu gibi karşılıklı ilişkiler de duyguları etkilemektedir. Sonuçta, tüm bu karşılıklı ilişkiler insanlararası ilişkilerin ön plana çıkmasına yardımcı olmaktadır. İnsanlar kendi bireysel sorunlarını ortaya koyarlar ve bu sorunların ortak noktası da onların klik ya da gruplar oluşturmalarına neden olur. (Birdal, 1997)

3.2.4. Olgunlaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşımdan literatürde "Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli" olarak bahsedilir. (Birdal, 1997)

Bir yöneticinin felsefesi, onun çalışanların olgunlaşmaları yolundaki tutumunu da kapsar. Chris Argyris (1957)'in çalışması bu tutumları özetler. Argyris bireysel olgunluk ile ilgili araştırmalar yapmıştır. (Plunkett, 1994)

C. Argyris çeşitli deneyler yaparak, insanlara işyerinde yükselme ve yetki kullanma olanağı vererek onları motive etmenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yöntem olduğunu ispatlamaya çalışmıştır.

C. Argyris'e göre kişiler, geliştikçe olgun olmayan kişi halinden olgun bir insan haline gelirler. Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran 6 değişim sözkonusudur.

- Kişi, herşeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer. Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur.
- Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer.
- İşe karşı ilgisi artar.
- Şimdiki zamanla ilgili olan davranışlar, yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
- Kendine güven vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar.
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

C. Argyris, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini ve işletmelerde uygulanan yönetim şekillerinin olgunlaşmayı engelleyen başlıca etkenlerden biri olduğunu belirtmiştir. Çünkü işletmelerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaya özendirilmektedirler.

Böylece personel, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Argyris, kişinin sorumluluk alanının artmasının onu daha da olgunlaştırdığını, hem kendisi için hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı verdiğini ifade etmiştir. (Birdal, 1997)

Pozisyonların tanınması, işlerin önceden bildirilmesi, işlerin uzmanlaştırılmış olması, rutin, zorlayıcı olmayan işlere yol açmıştır. Bunlar keza çalışanların kendi çevrelerindeki kontrol miktarını da en aza indirmektedir. Bu onların pasif ve bağımlı olmalarını teşvik etmektedir. Argyris, insanları bu durumda bırakmanın resmi kurumların amaçlarından biri olduğunu söylemektedir. Yönetim herşeyi kontrol etmeyi sever ve çalışanları büyük bir makinenin küçük dişlileri gibi görür. Bu tip bir düşünce doğal olarak olgun bir kişiliğin geliştirilmesiyle uyusmamaktadır. Sonuç; olgun birey ile resmi organizasyon arasındaki uyumsuzluktur. Argyris'in bulguları; McGregor'un X Teorisi varsayımlarını, yönetimin çalışanlar hakkındaki

görüşlerinin motivasyon sürecindeki en büyük engel olabileceğini bildirerek aksettirmektedir. (Hodgetts, 1999)

3.2.5. Güç Alanı Analizi

Kurt Lewin bireysel davranışlar ile grupların yapı ve davranışları üzerinde durmuştur.

K. Lewin, organizasyonu birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamıştır. Lewin'e göre güçler kontrol edilemez ve denge sağlanamaz ise organizasyonda bireysel ve psikolojik uyumsuzluklar doğmaktadır. Bu güçler sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler olmak üzere ikiye ayrılır. Sürükleyici güçler organizasyonel güçleri belirli bir yöne itici olarak görev yapar. Örneğin; verimliliği arttırmak için üstten gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici yarışmalar vs. Kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltan ve sınırlandıran güçlerdir. Organizasyona ve amaçlarına karşı açık ve gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı vb. kısıtlayıcı güçlere örnek gösterilebilir.

Lewin organizasyonun, sürükleyici güçlerinin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaştığını ifade etmiştir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli baskılar kurarak, kısa sürede verimliliği artırabilir. Ancak baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını arttırarak, organizasyon lehine değişen dengenin tekrar organizasyon aleyhine bozulmasına neden olunur. Böyle durumlarda kısıtlayıcı güçler arttığından işten ayrılmalar, devamsızlıklar olacak, sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle Kurt Lewin, yöneticilerin sadece işletmenin kısa dönem verimliliğini değil, uzun dönem verimliliğini de düşünmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar neo-klasik teorinin prensipleri ile varsayımlarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak Klasik Teori rasyonellik, etkinlik ve verimliliği amaçlarken, Neo-klasik Teori bunlara ilaveten çalışanların özellikleri, davranışları, motivasyon, özyönetim (yönetime katılma) gibi kavramlar üzerinde de durarak onların tatmini ve gelişmelerini de amaçlamaktadır. (Birdal, 1997)

BÖLÜM 4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

Şu hale göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Kapsam Teorileri: İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye (davranışları yorumlayarak) ve bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir. (Koçel, 1989)

Kapsam Teorileri bireyler arasında veya onların çevresi içerisinde davranışlara yön veren ya da destekleyen hususlarla ilgilidir. Başka deyişle; insanları motive eden hususların neler olduğu ile ilgilidir. (Hodgetts, 1999)

Süreç Teorileri: Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler çalışanların, ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarını nasıl seçip belirlediklerini ve seçimlerinin başarılı olup olmadığına nasıl karar verdiklerini açıklayan motivasyon teorileridir. (Plunkett, 1994) Süreç teorileri kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun "personelin nasıl motive edilebileceği" sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale

etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki motifleri keşfetmek (anlamak) yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir. (Koçel, 1989)

4.1. KAPSAM TEORİLERİ

İhtiyaçlar üzerine kurulu motivasyon teorileridir. Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Bunun için yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı, işleri onların enerjilerini ve önceliklerini organizasyonel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlayacak şekilde dizayn etmelidirler. (Daft, 2000)

Kapsam Teorileri adı altında gruplanan motivasyon teorilerinin başlıcaları şunlardır: Abraham MASLOW tarafından gerçekleştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick HERZBERG tarafından gerçekleştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen Motivasyon Teorisi), David McCLELLAND tarafından gerçekleştirilen Üç İhtiyaç Teorisi ve ALDERFER'in ERG Teorisi. (Koçel, 1989)

4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. (Birdal, 1997)

Maslow'a göre; bir ihtiyaç belirtildiğinde, motivasyonel baskı ortaya çıkar ve bu baskı duyulan ihtiyacın tatmin edilmesi için kişiyi yönlendirir. Bireyin çabasının yoğunluğu, ihtiyacın ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır. (Carrell ve diğ., 1997)

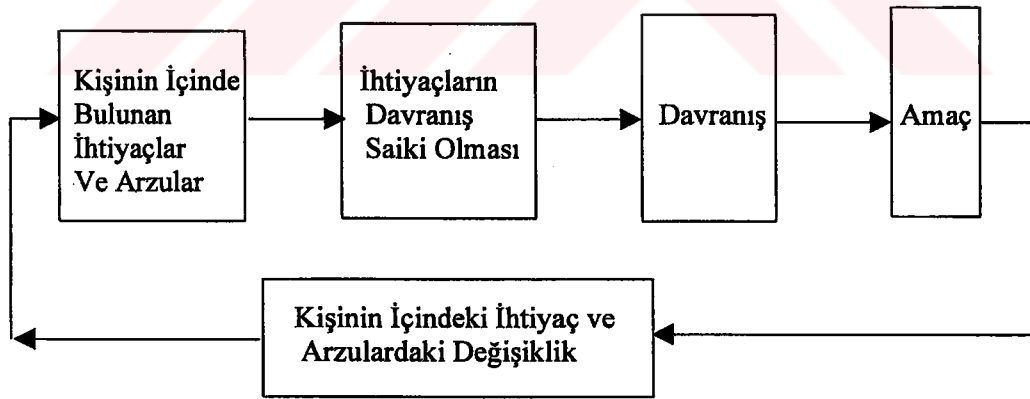
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. (Birdal, 1997)

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her

davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. (Koçel, 1989)

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Bir insanı doyurucu bir şekilde tatmin eden bir faktör belki de diğer bir kimseye sadece minimum bir motivasyon sağlayabilir. Bu sebeple yöneticiler her bir bireyin ihtiyaçlarının farkında olmalıdırlar. (Carrell ve diğ., 1997) Eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönlerde davranmalarını sağlayabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil 4.1'deki gibi göstermek mümkündür. (Koçel, 1989)

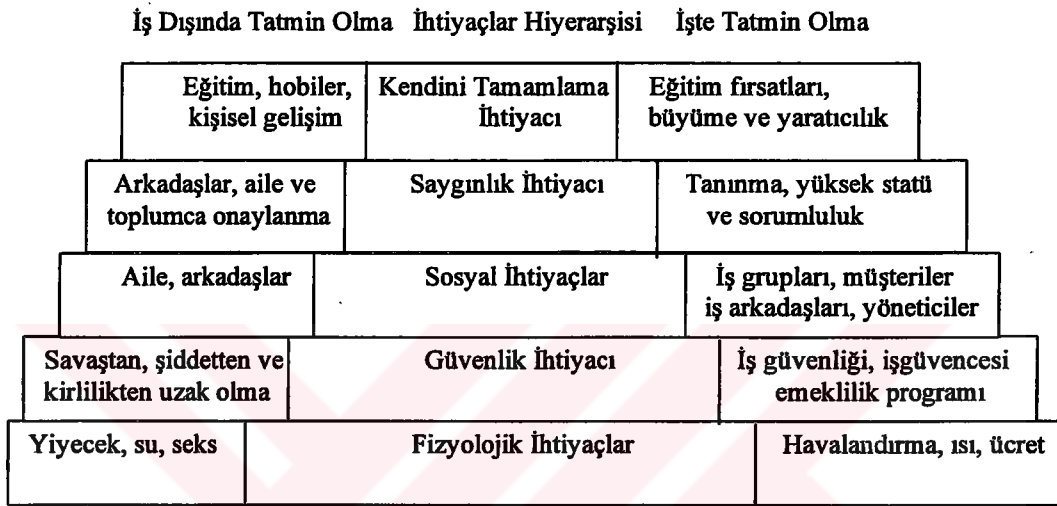


Şekil 4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na Göre Motivasyon Süreci

Fizyolojik ve güven gereksinimlerinin doğuştan kazanılmış gereksinimler olduğu ve yüksek kademe gereksinimlerinin ise sonradan kazanılmış olma niteliği gösterdikleri bilinmektedir. Ancak bireysel gereksinimlerin oluşumlarında dinamik bir yapı gösterdikleri bilinmektedir. Bir başka deyişle, doyurulan gereksinimlerin yerini

derhal sonraki kademe gereksinimi alır. Bu, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinimi doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceği ya da ona ulaşma çabasına girişmeyeceği anlamını taşır. (Birdal, 1997)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların çeşitli ihtiyaçlarla motive edildiğini ve bu ihtiyaçların Şekil 4.2'de gösterildiği gibi hiyerarşik bir sırada olduğunu savunmaktadır. (Daft, 2000)



Şekil 4.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

- 1) Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks
- 2) Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- 3) Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- 4) Kendini Gösterme (Saygınlık) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
- 5) Kendini Tamamlama (Kişisel Bütünlük Gereksinimi) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık (Koçel, 1989)

Maslow'a göre hepimiz birer istekleri olan canlılarız. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiyaç doyuma ulaşır ulaşmaz bu belirli ihtiyaç artık bireyi motive etmez, başka bir ihtiyaın tatmini için zgr olur ve tekrar doyumunu arar. Maslow, ihtiyaçları hiyerarşık bir sistem düzeninde göstermiştir. Beş temel ihtiyaın doyuma ulaştırılması gerekmektedir. Maslow hiçbir zaman bir sonraki kademenin önemli hale gelmeden önce bir önceki ihtiyaın % 100 tatmin edilmesi gerektiğini söylemek istememiştir. (Hodgetts, 1999)

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı a bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. (Koçel, 1989)

Fiziksel (fizyolojik) ihtiyaçlar ilkel veya temel ihtiyaçlardır: su, hava, yiyecek, barınak ihtiyaçları. Çalışma ortamında, yöneticiler, çalışanlarının temel ihtiyaçlarını alabilmelerine izin verecek ücret ve maaş, temiz hava, rahatsız etmeyecek koku ve ses, uygun sıcaklık ve öğle yemeği arası sağlayarak bu ihtiyaçı giderebilir. (Plunkett, 1994)

Fizyolojik ihtiyaçlar, temel olarak doyurulduklarında güvenlik ihtiyaçları kendini göstermeye başlar. Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlardan birisi bireyin kendisini yangın, kaza, vb. fiziksel tehlikelerden korumasıdır. İkinci güvenlik ihtiyaçı, ekonomik güvencedir. İşyerinde kaza, yaşam, hastalık sigortası, vb. yan demeler bu ihtiyaın doyurulmasında yardımcı olur. nc güvenlik ihtiyaçı; düzenli, tahmin edilebilir ve yaşanabilir bir evre arzusudur. İnsanlar iş değiştirmekten, işlerini kaybetmekten korkarlar. Bu gibi durumlarda güvenlik ihtiyaçı açıkça çok önemli hale gelir.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında, sosyal ihtiyaçlar önemli motivatör olurlar. Birey; arkadaşlık, sevgi, kabul görmek ve bunları vermek ister. İnsanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler. (Hodgetts, 1999) İş baskısı içinde grup tarafından kabul edilmek genelde çalışanlar için önemli bir psikolojik ihtiyaçtır. Bazı insanlara göre, bir insanın sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına olanak sağlamada anahtar, organizasyonda arkadaşça, samimi bir ortamı sağlamaktır. (Carrell ve diğ., 1997) alışanlar sosyal ihtiyaçlarını yakın çalışanlarla karşılıklı etkileşim içine girerek ve diğerleri tarafından kabul edilme

yoluyla karşılarlar. Yöneticiler bu ihtiyaçları çalışanları doğumgünü partilerinde, öğle yemeklerinde ve çeşitli spor faaliyetlerinde bir araya getirerek karşılayabilirler. (Plunkett, 1994) Organizasyonlarda bu ihtiyaç, birlikte çalışılan kişiler ile iyi ilişkiler kurma, iş gruplarına katılma, yöneticiler ile pozitif ilişkiler kurabilme istekleri olarak kendini gösterir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Hiyerarşide bir sonraki seviye, saygınlık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, kendine saygı ve yeteneklerinin başkalarınca da tanınması ihtiyacıdır. (Plunkett, 1994) Kişi, çevresindekiler tarafından gerçekten önemsendiğini hissederse, benlik ihtiyacı (saygı, özgüven, prestij ve güç duyguları) ortaya çıkabilir. (Hodgetts, 1999) Organizasyondaki iş ünvanı, statü gibi organizasyonel faktörler ile sorumluluk düzeyi çalışanlar için önemli olur. (Carrell ve diğ., 1997) Bu ihtiyaçların doyurulması gurur, kendine güven ve önem hissi verir. Giderilmemesi durumunda ise güçsüzlük, aşağılık ve zayıflık hissi ortaya çıkar. (Plunkett, 1994)

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını, kişinin giderek daha fazla kendi özüne dönmesi, birinin muktedir olabileceği herşeyi olma arzusu şeklinde tanımlamıştır. Hiyerarşinin bu kademesinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmek ister. Birey, kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılık ile ilgilenmektedir. (Hodgetts, 1999) Bu seviyede çalışanlar, kendilerini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyabilmek için yaratıcı ve mücadeleci bir iş isteyeceklerdir. (Carrell ve diğ., 1997) Bu ihtiyaç, organizasyonlarda çalışanlara gelişme, yaratıcı olma, deneyim kazandırma, eğitim verme gibi olanaklar sunularak karşılanabilir. (Daft, 2000)

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir. (Koçel, 1989)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na göre; bir birey için gereksinimlerin yeterli tatmin yüzdeleri ortalama olarak aşağıda verilmiştir.

Fizyolojik gereksinimler	%85
Güvenlik gereksinimleri	%75
Sosyal gereksinimler	%50

Saygınlık gereksinimleri

%40

Kişisel bütünleşme (Kendini gerçekleştirme) %10

Ancak her birey için şüphesiz değişik sayısal değerler geçerli olacaktır. Kaldı ki ülkeden ülkeye değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörler, bu yüzdelerin ülke bazındaki değerlerini etkileyecektir. (Birdal, 1997)

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışa göstermeye yöneltmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirmek olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur. (Koçel, 1989)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerinin ortaya çıkmayacağıdır. Diğer bir anlatımla, örneğin fizyolojik gereksinimleri veya güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde psikolojik gereksinimler kendilerini göstermez. Birey önce bu gereksinimlerin tatmini ile uğraşır. Belli düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra bunların motive edici gücü kalmaz. Bir üst düzey gereksinimi ortaya çıkar ve motive edici etkisini gösterir. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer gereksinimleri karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizil güçlerini kullanma gereksinimi doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur.

Bazı bilimciler, araştırmaları ile Maslow'un kuramını desteklemeye çalışmışlarsa da, özellikle gereksinimlerin hiyerarşik düzeyine ilişkin destekleyici sonuçlar elde edememişlerdir. Her ne kadar bu kuram araştırmalar ile desteklenmemişse de, bireylerin gereksinimlerinin çok çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından çalışma yaşamı için önemlidir. Ayrıca bireylerin yalnızca para kazanmak için çalışmadıkları, işyerinde bazı başka (st düzey) gereksinimlerini de karşıladıkları ortaya çıkmıştır. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Maslow'un teorisini, işyerinde çalışanların ihtiyaçlarıyla ilişkilendirme yolunda çalışmalar yapılmıştır. Buna göre, fiziksel ihtiyaçlar ücret ve benzeri diğerk faydalarla bağlantılıdır. Güvenlik ihtiyaçı ise; iş güvenliği, hastalıkta yapılacak demeler ve emeklilik planı, yeterli dinlenme zamanı, adil olmayan durumlardan korunma ve fiziki güvenlik gibi konularla ilişkilidir. Sosyal ihtiyaçlar ise; ait olma duygusu, yardımsever çalışma arkadaşları ve amirlerle yakından ilişkilidir. Özsaygı ihtiyaçı, yöneticiler ve danışmanlar tarafından takdir edilme ve kabul edilme ile artı transfer ve içinde ilerleme beklentisiyle karşılanabilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçı, yeteneklerin yoğun olarak kullanıldığı ilgi çekici ve doyurucu görevler sağlanarak tatmin edilebilir. (Maitland, 1997)

Maslow'a göre, bu 5 ihtiyaç grubu bir önem hiyerarşisi şeklinde düzenlenmiştir. Daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlar önemli değildir ve daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar giderilmeden ortaya çıkmazlar.

Düşük seviyedeki ihtiyaçlar giderildiği zaman, sıradaki yüksek seviyede bulunan ihtiyaç açığa çıkar ve davranışı etkiler. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki seviyeler katı bir şekilde ayrılmamıştır, birbirlerinin üzerine geçmiş durumdadır. Bu sebeple, daha düşük bir ihtiyaç tamamen giderilmeden önce daha yüksek bir ihtiyaın çıkması olasılığı mümkündür.

Maslow'un teorisi organizasyonlara yaygın bir şekilde adapte edilmekte ve organizasyonel gelişim programlarının (rneğin; katılımcı yönetim, iş zenginleştirme ve çalışma hayatındaki projelerin kalitesi) kurulmasında kullanılmaktadır. Maslow'un teorisine göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin farklı seviyelerinde bulunan bireyler için, organizasyon, çalışanlarının davranışlarını motive edebilmek için çeşitli faktörleri kullanmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde paranın etkisi açık değildir. Paranın güvenli bir ortam sağlamadaki fonksiyonu düşünülecek olursa parayla direkt ilişkili olan ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. Paranın genelde yüksek seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinde önemsiz olduğu düşünülür. (Steers ve Porter, 1991)

Araştırmalar, fizyolojik ihtiyaçların doyumunun genelde para ile sadece paranın kendisi ile değil, fakat alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Her ne kadar ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemine bakarak, diğer ihtiyaçların da parayla doyuma ulaşılacağı söylenebilir de, bu faktörün değerinin, hiyerarşide yukarı doğru çıktıkça azaldığı da açıkça görülmektedir. Örneğin; kişinin kendi kendisine saygısı, satın alınamaz. (Hodgetts, 1999)

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi sadece spesifik olarak işyerlerine değil tüm çevreye uygulanabilir. Yine de, bu teori yöneticiler için çalışılabilir bir motivasyon çerçevesi sunar. Çalışanların yorumlarını, davranışlarını, kaliteyi, işin niteliğini ve kişisel durumları analiz ederek, yöneticiler, çalışan bireylerin gidermek istediği ihtiyaç seviyesini belirleyebilirler. Sonra yönetici çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermelerini sağlayacak fırsatları iş ortamında yaratabilmek için teşebbüste bulunabilirler.

Çünkü insanlar, algılayışlarında, kişiliklerinde tektir. İhtiyaçlar teorisi uygulaması bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir. Sadece bir motive edici faktör belki farklı davranışlara yol açabildiği gibi, bireylerdeki benzer davranış, farklı faktörlerden kaynaklanabilir. Yeni bir proje üzerinde sıkı bir çalışma hareketi çok sayıda ihtiyaçtan kaynaklanabilir. Bazı kişiler gelişmek ve büyümek için kendilerine uygularlar, diğerleri sevmek için bunu yapar. Bazıları ise, güvenlik hislerini arttırmak için daha fazla para kazanmak isterler. Yöneticiler bu sebeple davranışları gözlemleyerek, motivatörlere değer biçmelidirler.

Giderilmemiş bir ihtiyaç çalışanı rahatsız edebilir. Bu ihtiyaç giderilinceye kadar çalışanın davranışını etkilemeye devam edecektir. (Plunkett, 1994)

Ayrıca, bir insanı motive eden şey zamanla değişebilir, bu sebeple kişinin ihtiyaçları sürekli olarak değerlendirilmelidir. Farklı ödüller, uygulamalar ve organizasyonun bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak, onları memnun etmek için sağlayabileceği programlar önemlidir. (Carrell ve diğ., 1997)

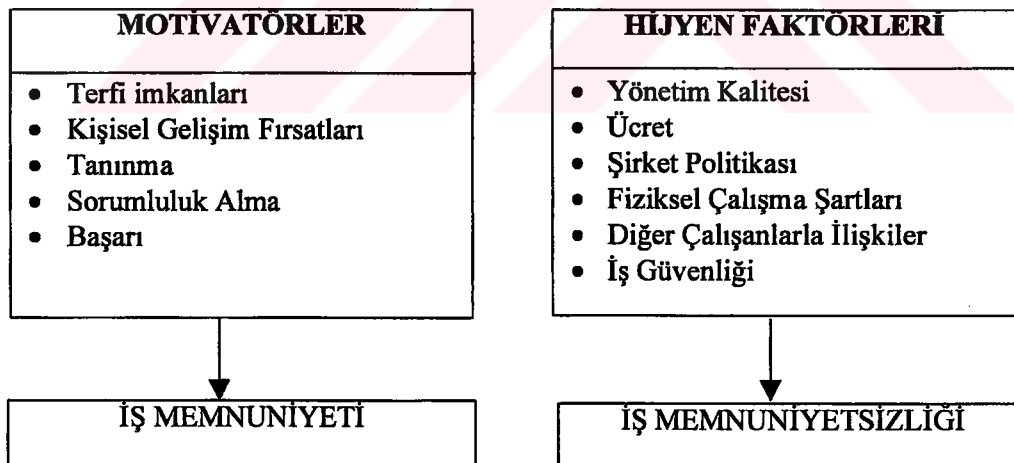
4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Psikolog Frederick Herzberg, çift faktör teorisi veya hijyen-motivatör teorisi olarak adlandırılan bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir. (Plunkett, 1994)

Herzberg, Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bu gruba yöneltilen sorularla çalışma sırasında tatminsizlik derecesini arttıran veya azaltan faktörler araştırılmıştır. (Birdal, 1997)

Görüşme deneklerinden, onları işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri istenmiştir. Bulguların analizi, insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalıştıkları ortamla ilgili olduğu sonucunu vermiştir. İnsanlar işleri ile ilgili olarak kendilerini iyi hissettiklerinde, duygularını genel olarak işin kendisiyle bağdaştırmışlardır. (Hodgetts, 1999)

Herzberg, araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle, işte tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri motivatörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)



Şekil 4.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'ndan sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

Şekil 4.3'de görüldüğü gibi Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.

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

Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorisinin işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in motivasyon teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır. (Koçel, 1989)

Herzberg modelinin en önemli sakıncası, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret ve maaş yetersizliklerinin ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Bu araştırma Amerikan toplumunu konu aldığı için, satınalma gücünün yüksekliği nedeni ile çalışanların başka amaçları ön planda tutması doğaldır. Ancak bu araştırma sonuçlarının tüm toplumlar için geçerli sayısı tartışılabilir. Diğer yandan bu teori kişisel farklılıkları gözönüne almamaktadır. Örneğin; bir kişi için, izlenen işletme politikası ve yönetim anlayışı ön planda tutulurken, bir başka kişi için çalışma koşulları ya da sorumluluk alanı daha önemli olabilmektedir.

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldığında, Herzberg, işte doyum sağlamada en önemli yolun başarılı olmak, sorumluluk taşımak olduğunu savunurken, Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer vermek ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır. (Birdal, 1997)

Herzberg'in teorisi spesifik bir şekilde iş ortamıyla ilgilidir. Yöneticiler iş ortamında yüksek başarıyı sağlayabilmek için, hijyen ve motivasyon faktörleri ile ilgili bilgileri kullanabilirler.

Hemen hemen tüm yöneticiler yöneticiliğini yaptıkları iş ortamında motivasyon faktörlerini arttırmak için güce sahiptirler. Bunu da çalışanlarına daha fazla sorumluluk vererek, başarılarını takdir ederek ve başarılı olduklarını onlara hissettirerek yapabilirler. Motive olmuş çalışanlar, işleri üzerinde kontrole sahip olduklarına ve işe katkılarının olduğuna inanırlar. Bu inanç da takım yönetimi ve yetkelenendirme için bir temel oluşturur. (Plunkett, 1994)

Yöneticilerin çift faktör teorisini uygulamaları oldukça kolay ve açıktır. Hijyen faktörlerinin sağlanması çalışanların memnuniyetsizliğini azaltacak, fakat yüksek düzeyde başarı göstermeleri için onları motive etmeyecektir. Diğer bir taraftan, tanınma, mücadele ve kişisel gelişme olanakları güçlü motivatörler olup, yüksek performansı ve memnuniyeti sağlayacaktır. Yöneticilerin rolü, memnuniyetsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmaktır ki; bu da temel ihtiyaçları karşılamak için yeterli hijyen faktörlerini sağlamak anlamına gelir. Bu aşamadan sonra da yöneticiler yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için motivatörleri kullanmalı ve çalışanları memnuniyete ve dolayısıyla yüksek başarılarla sevk etmelidirler. (Daft, 2000)

Herzberg'in çift faktör kuramı, iş motivasyonu konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler yalnızca koruma faktörleri üzerinde durmaktaydı. Bir moral sorunu olduğunda çözüm, ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aranmıştı. Bu araştırma sonuçları, yöneticilerin iş motivasyonuna bakış açılarını değiştirmiştir. Ancak Herzberg'in kullandığı kritik olay yönteminden başka yöntemle aynı araştırma yapıldığında bu kadar kesin sonuçlar alınamamıştır.

Herzberg'in çalışma yaşamında motivasyon konusuna katkılarını şöyle özetleyebiliriz:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulayabilir biçime sokmuştur.
- İş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin

faktörleri ortaya çıkartmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

4.1.3. McClelland'ın 3 İhtiyaç Teorisi

David McClelland, çevre ile etkileşim sonucu öğrenilen ihtiyaç tiplerini içeren bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir. (Plunkett, 1994)

McClelland her insanın 3 ihtiyacı olduğunu önerir. Buna rağmen, bir insanda bir ihtiyaç baskın olabilir ve bu baskın olan ihtiyaç, kişinin işte bu ihtiyacını giderme yönünde davranmasına yol açabilir. (Carrell ve diğ., 1997) İnsanlar bu ihtiyaçlar içinde doğmazlar ama hayat tecrübeleri ile öğrenebilirler.

Bu 3 temel ihtiyaç şunlardır:

- 1) Başarı İhtiyacı:** Zor olan birşeyi başarma isteği, yüksek standartta bir başarı kazanma, kompleks görevleri yönetme, üstesinden gelme ve diğerlerinden üstün olarak onları geçme isteği.
- 2) Bağlılık İhtiyacı:** Yakın kişisel ilişkiler kurma isteği, çatışmalardan kaçınma ve sıcak ilişkiler kurma isteği
- 3) Güç İhtiyacı:** Diğerlerini etkileme veya kontrol etme isteği, başkalarının sorumluluğunu alma ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma isteği (Daft, 2000)

Başarı bireysel performansla ilgilidir. Diğer yandan, güç ve bağlılık karşılıklı kişisel ilişkileri içerir. (Plunkett, 1994)

Başarı İhtiyacı

Bazı insanlar diğerlerinden daha fazla birşeyleri başarmak isterler. Çünkü başarma ihtiyaçları daha yüksektir. David C. McClelland ve arkadaşları bu konu üzerinde Harvard Üniversitesi'nde uzun yıllar çalışmışlardır. McClelland'ın çalışmaları, başarılı insanların ne fazla ne de az risk alanlar olduklarını bulmuşlardır. Bu insanlar, kendileri için daha ziyade orta zorlukta fakat gerçekleştirilme potansiyeli yüksek hedefler belirlerler. Mücadeleyi severler ancak sonuçlar üzerinde etkileri olsun da isterler. Buna ek olarak belirli bir amaçla bağlantılı olan ödüllerden motive olmak yerine onu başarmaktan motive olurlar. Örneğin; parayı yalnızca ilerleme,

değerlendirme ve ölçme aracı olarak kullanırlar. (Hodgetts, 1999)

Kişi, başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çaba gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir. (Koçel, 1989)

Başarı ile ilgili motivasyon çalışmaları 2 önemli fikir üretmiştir:

- Güçlü bir başarı ihtiyacı bireylerin işlerinde gösterdikleri performansın ne kadar iyi olduğu ile ilgilidir.
- Başarı ihtiyacı eğitimle kuvvetlendirilebilir. (Plunkett, 1994)

Yöneticiler, eğer başarı ihtiyacı diğer iki ihtiyaçtan daha güçlü değilse, kişinin bu ihtiyacını kuvvetlendirme ihtiyacı duyabilirler. McClelland insanlarda başarı ihtiyacının kuvvetlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bunun için de başarı ölçülmelidir. (Carrell ve diğ., 1997)

Başarı İhtiyacı Yüksek Bireyler:

McClelland ve David Burnham, yüksek başarı sahiplerinin karakteristik özelliklerini tanımlamıştır. Onlara göre, yüksek başarı sahipleri:

- Sadece ödüllendirmeler için değil kişisel başarı elde etmek için bir görevi yerine getirirler. Yüksek başarı ihtiyacı duyan kişiler iyi bir iş çıkarmak yanında bir öncekinden daha etkili bir iş yapmak isterler.
- Sonuçları başkalarına bırakmaktansa problem çözmede kişisel sorumluluk almayı tercih ederler. (Plunkett, 1994) Bu kişiler bir görevi yürütmeye veya bir probleme çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak için güçlü bir isteğe sahiptir. Sonuçta, diğerleriyle çalışmaktansa tek başına çalışmayı tercih ederler. Görevin diğer çalışanların katılımlarını da içermesi durumunda ise birlikte çalıştıkları kişileri arkadaşlıklarından çok, daha hırslı ve istekli olmalarına göre seçerler. (Steers ve Porter, 1991)
- Başarılabılır, orta düzeyli amaçlar koymayı tercih ederler. Başarı ihtiyacı duyan kimseler için, başarıma ihtimali yüksek olan kolay hedefler mücadele

gerektirmez ve bu sebeple de memnuniyet de sağlamaz. Başarılması güç hedefler ise yüksek bir başarı gerektirir. (Plunkett, 1994)

- Yüksek başarı gösterenler ayrıca ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili olarak geribildirim almaya kuvvetli biçimde ihtiyaç duyarlar. Onlar sonucu bilmek isterler. (Hodgetts, 1999) Sonuçları kolay alınacak faaliyetler seçerler. Satışlar ve performans kriteri belli olan, geri beslemenin hemen sağlandığı bazı yönetici pozisyonları bu kişilere çok uygundur. (Baysal ve Tekarslan, 1996) Performansları ile ilgili somut ve hızlı geribildirim isterler. Bu da amaçları gerçekleştirme yolundaki ilerlemelerini ölçmelerine yardımcı olur. Böylece başarı sahibi performansını arttırmak için ne yapması gerektiğine de karar verebilir. (Plunkett, 1994)
- Bir kez belli bir hedef seçtikten sonra, o işi başarı ile tamamlayana kadar başka hiçbir şeyle ilgilenmezler. Bir işi yarım bırakmazlar ve çok çaba harcarlar. Bu tür işe adanmışlık kişiliklerine yansır ve bu da o kişilerle karşılaşanlarda olumsuz etki yapar. Başarı gereksinimi yüksek kişiler dost canlısı olmayan, yalnız kişiler izlenimi bırakırlar. Sessizdirler ve nadiren becerileri ile övünürler.

McClelland'a göre, bu insanlarda artistik duyarlılık yoktur. Bunlar sürekli kendilerini geliştirmeye çalışan girişimci tiplerdir. Sosyal açıdan can sıkıcı olmakla beraber yönetim açısından, yönetimin, verimliliği arttırmak için aradığı ya da yaratmaya çalıştığı kişilerdir.

Başarı gereksinimi yüksek kişi bir işi başarmış olmanın verdiği bir iç doyuma ulaşır. O nedenle kazancı az da olsa ilginç işleri tercih edebilir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

McClelland, başarı ihtiyacı üzerine yaptığı araştırmada, paranın yüksek başarı ihtiyacı duyan kişiler üzerinde güçlü bir motivasyon etkisine sahip olmadığını bulmuştur. Onlar zaten yüksek bir düzeyde motive olmuşlardır. Finansal imkanlar olmadan düşük başarı ihtiyacı duyan kişiler iyi performans gösteremezler. Yüksek başarı ihtiyacı için para bir tanınma ve geri bildirim şeklidir. Yüksek başarı sahipleri başarılı olduklarında, başarılarının karşılığı, parasal (maddi) ödüllerle ödüllendirilmek isterler. (Steers ve Porter, 1991)

Bağlılık İhtiyacı

Bağlılık ihtiyacı diğer bireylerle arkadaşça sıcak ilişkiler kurma ve bunu sürdürme isteği olarak tanımlanır. Pek çok durumda bu ihtiyaç Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzerdir. Yüksek bağlılık ihtiyacı duyan kişiler şu karakteristik özelliklere sahiptir:

- 1- Başkaları tarafından onay görme isteği
- 2- Başkalarına olan hislerinde samimiyet
- 3- Arkadaşlıklarına değer verdikleri kişilerce baskı yapıldığında onların kurallarına ve isteklerine uyma

Böyle kişiler de diğer kişiler tarafından sevilme isterler, arkadaşlıklar kurmak için teşebbüste bulunurlar ve her türlü çatışmadan da sakınırlar. Bu kişiler uzlaşmacı bir tavır içindedir. (Plunkett, 1994)

Yüksek bağlılık hissi duyan insanlar, organizasyonda departman işlerini koordine etmede başarılıdırlar. Böyle insanlar, çevrelerindeki insanlar ile pozitif çalışma ilişkileri kurma özelliğine sahiptirler. (Daft, 2000)

Bu tip kişiler, tek başlarına çalışmaktansa diğer insanlarla çalışmayı tercih ederler. Bu kişiler kişisel destek ve onaylanmanın performanslarıyla ilişkilendirildiği durumlarda daha iyi performans alabilirler. Yöneticiler pozitif geri bildirimin iş performansı ile ilişkilendirildiği destekleyici iş ortamları yaratabilirler ve böylece bireyler bağlılık ihtiyaçlarını giderebilirler. Diğer yandan düşük bağlılık ihtiyacı duyan kişiler de, bağımsız şekilde, tek başlarına çalışabilecekleri pozisyonlara yerleştirilmelidirler. (Steers ve Porter, 1991)

Güç İhtiyacı

Bu ihtiyaç diğerlerini kontrol altına alma, onların davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacı olarak tanımlanabilir.

Yüksek güç ihtiyacına sahip bireylerin karakteristik özellikleri;

- 1- Diğerlerini etkileme ve yönetme isteği
- 2- Diğerleri üzerinde kontrole sahip olma isteği

3- Lider-takip edenler ilişkisini sürdürme düşüncesi

Bu tip bireyler daha fazla öneride bulunur, düşüncelerini daha kolay dile getirirler ve daha sık değerlendirme yaparak kendi düşünceleri ile diğerlerini etraflarında toplarlar. Grup aktivitelerinde liderlik pozisyonu ararlar. İster lider ister üye olsunlar grup içinde konuşkan ve bazen de tartışmacı roledirler. (Steers ve Porter, 1991)

Güç ihtiyacı duyan kişiler, başarılarının onların baskın olmalarını sağlamasıyla diğerleriyle rekabete girerler. Güç ile motive olan kişiler karşı durmaktan ve zorluklara göğüs germekten de çekinmezler. (Plunkett, 1994)

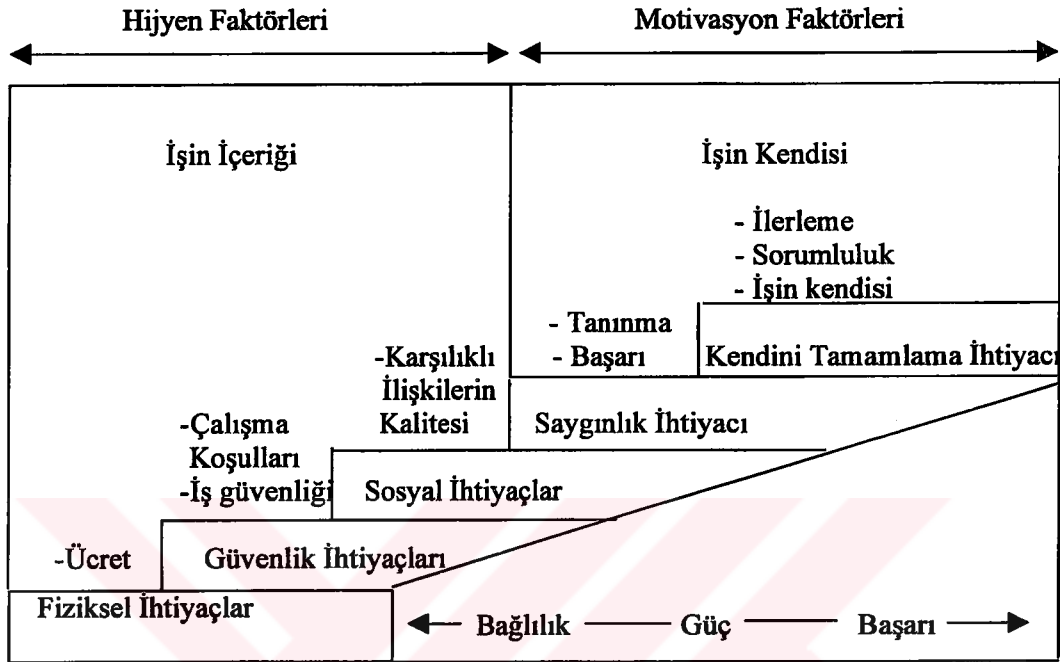
Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. (Koçel, 1989) McClelland'ın araştırmalarına göre; üst seviye çalışanlarının yarısından fazlası yüksek güç ihtiyacı duyan kişilerden oluşur. Buna zıt olarak, yüksek başarı ihtiyacı ve düşük güç ihtiyacı duyan yöneticiler kariyerlerinde düşük bir seviyede üst noktaya daha erken ulaşırlar. Bunun sebebi ise şöyle açıklanabilir: Başarı ihtiyacı için kendisi ile karşılanabilir, fakat güç ihtiyacı sadece kişinin diğer insanlar üzerinde güç sahibi olabileceği bir seviyeye yükselmesi ile karşılanabilecektir. (Daft, 2000)

McClelland'ın teorisine dayanarak, yöneticiler yüksek başarı ihtiyacı duyan kişileri tanımlamak ve geliştirmek için çalışmalıdırlar. Yöneticiler bu kişilere, hedef belirlemede, onların katılımlarını sağlayarak ve yetki kullanımını onlara devrederek sorumluluk almalarını sağlamada yardımcı olabilirler. Bu kişilerle etkili bir şekilde çalışmak için yöneticiler acil ve somut geribildirim vermelidirler.

Yöneticiler güç kullanımının şirket yaşamının önemli bir parçası olduğunun ve güç ile motive olan kişilerin organizasyonda gerekli ve faydalı bir parçası olarak hizmet verebileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Yöneticiler, buna rağmen, gücün motivatör olarak negatif görünüşünde bilincinde olmalıdırlar: Güç arayan çoğu kişi gücü sadece kişisel yararlar için isterler. Bağlılık ihtiyacı olan çalışanlarla çalışırken, yöneticiler çatışmalardan kaçınmak için çalışanların isteklerinin farkında olmalıdırlar.

Şekil 4.4, Maslow, Herzberg ve McClelland'ın İhtiyaç Teorileri'nin nasıl birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Her teori, yöneticiye, davranışların sebebini

anlamada farklı bir görüş açısı sağlar. Herzberg'in hijyen faktörleri Maslow'un düşük seviyedeki ihtiyaçları ile ilişkilidir; Herzberg'in motivasyon faktörleri ise Maslow'un yüksek düzeydeki ihtiyaçları ve McClelland'ın güç ve başarı ihtiyaçları ile ilişkilidir. (Plunkett, 1994)



Şekil 4.4 Maslow, Herzberg ve McClelland'ın Teorileri'nin Karşılaştırılması

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır. (Koçel, 1989)

İşletmede bir bireye ne çok kolay ne de çok zor iş verilmelidir ki bu işi yapsın ve tatmin olsun. Bu nedenle yöneticinin işyerinde makul amaçlar geliştirmesi, iş basitleştirme ve bölümü ile ilgili riskleri azaltması, bireyi cesaretlendirmesi gerekmektedir. Böylece hem işletme amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirilecek hem de çalışanlar tatmin olacaklardır. (Birdal, 1997)

4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan 5 ihtiyaç grubunu, 3 ihtiyaç grubu altında toplayarak ERG Teorisi adı altında bir teori geliştirmiştir. (Steers ve Porter, 1991)

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya alışan Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri yaşarkalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla birarada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir.

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi motive edebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksinimlerinden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerinden üst düzey gereksinimlere doğru bir gelişme izler diye birşey yoktur. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli motive eden gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdendir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda motive edici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında birşeyler yemesi gibi). (Baysal ve Tekarslan, 1996)

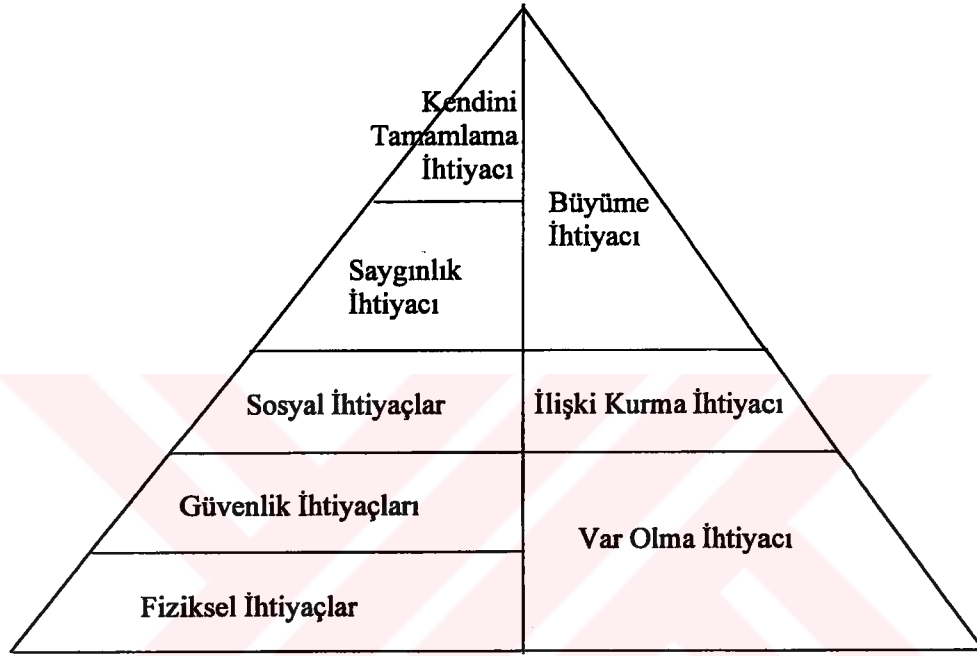
1- Var Olma: Var oluş ihtiyaçı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına benzer şekilde, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları sağlama üzerine odaklanır.

2- İlişi İçinde Olma: Bu seviye, diğerleri ile memnun edici ilişkiler kurma

ihtiyaçlarını içerir. Bu ihtiyaç, Maslow'un teorisindeki sosyal ihtiyaçlar ile aynı anlama gelmektedir.

3- Gelişme: Büyüme ihtiyacı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına paralel olarak, kişisel gelişim ve tatmin için içten gelen bir ihtiyaçtır. (Carrell ve diğ., 1997)

Şekil 4.5 Maslow ve Alderfer'in teorileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 4.5 Maslow ve Alderfer Teorileri'nin Karşılaştırılması

ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile şu noktada benzerdir: Maslow ve Alderfer, giderilmemiş bir ihtiyacın bir motivatör olacağına ve düşük seviyedeki ihtiyaçların giderilmeleri durumunda daha az önemli duruma geçtiklerinde hem fikirdirler. (Plunkett, 1994) Bireyler, ihtiyaçlarını giderdikçe, var olmadan ilişki kurmaya ve sonrada büyüme ihtiyaçlarına doğru hareket eder. Bireyler düşük seviyedeki ihtiyaçlarını giderdikten sonra hiyerarşide yukarıya doğru hareket ederler. (Steers ve Porter, 1991)

Buna rağmen Alderfer ihtiyaç kategorisi sayısını 3'e indirgemıştır ve hiyerarşi hareketleri daha karmaşıktır.

2 önemli noktada Maslow'un İhtiyaçlar Modeli'nden farklılık göstermektedir. (Steers ve diğ., 1996)

Birincisi; bu teoride gerileme prensibi geçerli olup, yüksek bir adımın karşılanması sırasında başarısızlığa uğrama durumunda daha önceden karşılanmış olan düşük ihtiyaç düzeyine geri gidilebilir. (Daft, 2000) Maslow tarafından tanımlanan memnuniyet-ilerleme sürecine ek olarak moral bozukluğu-gerileme birbiri ardına oluşur. Örneğin; ERG Modeli'ne göre; eğer birey büyüme ihtiyacını giderme teşebbüsünde sürekli başarısızlığa uğrarsa morali bozulacak ve ilişki kurma ihtiyacı yeniden aktif hale geçerek davranışlarını yönlendiren asıl sürücü ihtiyaçlar olacaktır. (Steers ve diğ., 1996) ERG Teorisi'ne göre bireyler hiyerarşi basamaklarında yukarıya çıkabilecekleri gibi, ihtiyaçlarını giderme yeteneklerine göre aşağıya da inebilirler. (Daft, 2000)

İkincisi ve özellikle en önemlisi İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne zıt olarak, ERG modeli şuna katılmaz: Bir sonraki ihtiyaç seviyesindeki ihtiyaçların açığa çıkmasından önce, bir önceki seviyede bulunan ihtiyaçlar giderilmiş olmalıdır. Bunun yerine ERG Teorisi; aynı anda bir bireyi yönlendiren birden fazla ihtiyaç olabileceğini söylemektedir. (Steers ve diğ., 1996) Bu varsayım Maslow'un "Bir insan sadece bir ihtiyaç üzerine odaklanır. O da sıradaki karşılanmamış ihtiyaçtır" inancına zıt bir varsayımdır.

Maslow, hiyerarşide bireyin bir sonraki karşılanmamış ihtiyacına odaklanması için, bireyin bir önceki ihtiyacı karşılamış olması gerektiğini savunurken, Alderfer'e göre; bir ihtiyacın giderilmemesi halinde veya yetersiz kalması durumunda kişi diğer ihtiyaçlardan daha fazla talep edebiliyor. Örneğin; sıkıcı bir işte çalışan bir insan, bu işte kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayamadığı takdirde, daha yüksek bir ücret veya iş güvenliği talep edebilir. (Carrell ve diğ., 1997)

Alderfer'e göre, yöneticiler şunun farkında olmalıdırlar: Bir kişi eğer bir ihtiyacını giderirken hayal kırıklığına uğrar ise (başarız olursa) gönüllü olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıya doğru hareket edebilir. Yüksek düzeyde performans sağlamak için, yöneticiler çalışanlarına yüksek düzey ihtiyaçlarını giderebilmeleri için fırsatlar sunmalıdırlar. (Plunkett, 1994)

Maslow ve Alderfer'in ihtiyaç kategorisindeki sayı arasında farklılık olsa da iki teori de bireylerin motivasyonunda önemli birer element teşkil etmektedir. İhtiyaçların giderilmesi için önemli olanaklar sunarak, bilgi verirler. (Steers ve diğ., 1996)

Aldelfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde motive olmayacaklarına göre, bu kuramların, motivasyonda bireysel farklılıklara da yer verilmesi gerektiğini ortaya çıkardığı söylenebilir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevkeden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma taraftarları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Onlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. (Koçel, 1989)

Özetle, kapsam teorileri insanların davranışlarının altında yatan ihtiyaçlar üzerine odaklanırlar. Bu teorilerin hepsi, yöneticilerin insanları hangi faktörlerin motive ettiğini anlamalarına yardım eder ve bu yolla yöneticiler de bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde işleri dizayn edebilirler. (Daft, 2000)

4.2. PROSES (SÜREÇ) TEORİLERİ

Davranışlar üzerine kurulu motivasyon teorileridir. Buraya kadar bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgili 4 motivasyon teorisini inceledik. Şimdi insanların ihtiyaçlarını gidermek için neden belirli davranışlarda bulundukları ile ilgili teorileri inceleyebiliriz. Bu bölümde davranış merkezli 5 teori incelenecek. Bu teoriler: Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Destek Verme Teorisi, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi'dir. (Koçel, 1989)

Motivasyon Kapsam Teorileri geniş bir kitle tarafından kabul görmüştür. Bu teoriler, bireylerin davranışlarını etkileyen süreçler ve fikirler üzerine kurulmuş teorilerdir. Genelde, kapsam teorileri statik olup, ihtiyaçları tarif edici özelliğe sahip iken, süreç teorileri bireylerin iş ortamındaki davranışlarını değerlendirirken onların geçirdiği dinamik düşünce süreçlerini gösterirler. (Carrell ve diğ., 1997)

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, "belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya

tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir" sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. (Koçel, 1989)

4.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Disiplinlerarası bir çalışma alanı olan yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır.

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum Şekil 4.6'daki gibi gösterilebilir.



Şekil 4.6 Klasik Şartlandırma Süreci

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir. (Koçel, 1989)

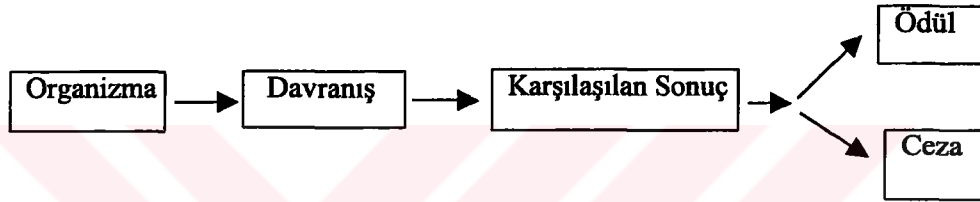
Bugünün karmaşık örgüt yapısında iş davranışlarının oldukça az bir kısmı klasik şartlanma sonucunda oluşur. Mekanik etki-tepki tipi davranışçılığın örgüt davranışını değiştirmede ya da analiz etmede fazla bir değeri olmadığı gözlemlenmiş, edimsel (sonuçsal) şartlanmanın davranışın düzeltilmesinde çok daha iyi bir temel oluşturduğu kabul edilmiştir. (Tevrüz, 1997)

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. (Koçel, 1989) Sonuçsal davranışlar, belli uyarıcılara bağımlı olmadan

kendiliğinden ortaya çıkan ve verdiği sonuca göre tekrarlanan veya kesilen davranışlardır. Sonuç olumluysa davranışın tekrarlanma ihtimali yüksektir ve bu durumda "Sonuçsal Şartlanma"dan bahsedilir. (Tevrüz, 1997) Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de "Örgütsel Davranış Değiştirme" adı verilen yeni bir alan doğmuştur. (Koçel, 1989)

Bu teoriye göre; bir durum karşısındaki kişinin davranışları, geçmişte yaşanan benzer bir durumdaki ödüller veya cezalardan etkilenir. (Plunkett, 1994)

Sonuçsal şartlandırma Şekil 4.7'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 4.7 Sonuçsal Şartlandırma Süreci

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir.

Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre, kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç kalan bir personelin (davranışı: geç kalma), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir öğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazıları el kaldırırsa (davranış); öğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen

bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma). (Koçel, 1989)

Eğer, insanlar gerçekten beklentilerle motive oluyorsa, şimdiki faaliyetleri ile gelecekteki ödülleri arasında bazı ilişkileri kurmuş olmak zorundadırlar. Örneğin; eğer bir insan, "çok sıkı çalışırsam, terfi ettirebilirim" şeklinde düşünürse bu nedensel ilişki öğrenilmiş davranış yoluyla formüle edilir. Kişiler, ister doğrudan, isterse dolaylı şekilde olsun verilen bu durum içinde insanların nasıl karşılık vereceklerini tahmin ederek, neden sonuç ilişkilerini kurmayı öğrenirler. (Hodgetts, 1999)

Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Sonuçsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilecektir: (Koçel, 1989) Öğrenilmiş davranış içinde kilit faktörlerden biri ödüllendirilmedir. Eğer, bir kişi doğru bir iş yapar, yöneticiler de bu davranışı ödüllendirirse, yönetici, astların yeterli bulduğu ölçüde bir yanıt vermek zorundadır. Örneğin; o kişiyi tebrik ederek veya maaşına zam vererek bunu yapabilir. Bu yanıt olumlu bir ödüllendirilmedir, kişinin gelecekte benzer davranışı tekrar etme şansını arttıracaktır. (Hodgetts, 1999) Eğer davranışları örgüt tarafından "arzu edilmeyen" davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi birer ödül olarak kullanılabilir.

Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel ödül olarak adlandırılabilir.

Cezalandırmaya gelince, bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç "ödül" olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel ve zihinsel olay da "ceza" olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kışkırtma ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme

gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. (Koçel, 1989)

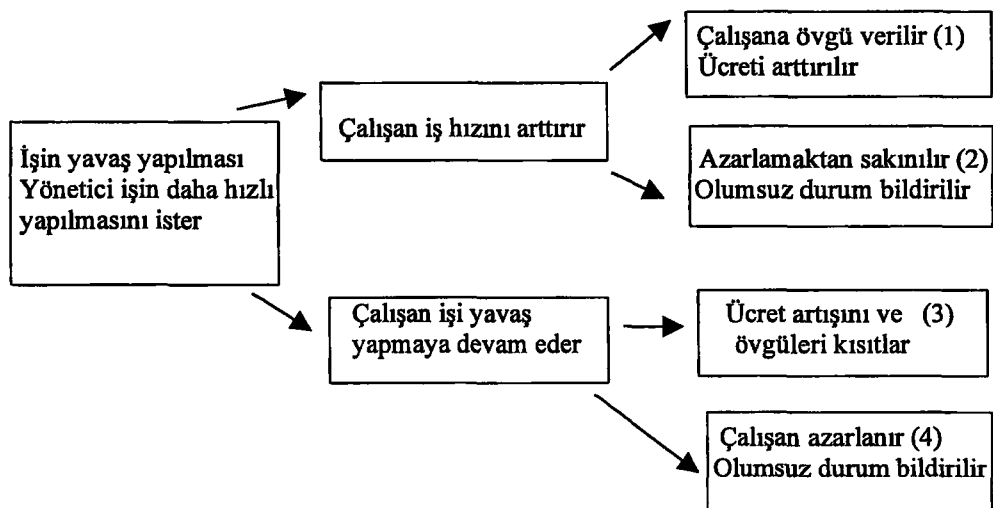
4.2.2. Destek Verme Teorisi

Destekleme Teorisi davranışlar ile sonuçlar arasındaki ilişkiye bakar. Bu teori uygun ödüllendirme ve cezalar uygulanarak çalışanların işteki davranışları üzerinde değişiklikler yapmaya odaklanmış bir yaklaşımdır.

Destek Verme Tipleri:

Davranış Düzeltme, insan davranışlarının değiştirilmesinde kullanılan tekniklere verilen isimdir. Davranış Düzeltmenin altında yatan temel varsayım "Etki Kanunu"dur. Destek verme bir davranışın tekrarlanmasına veya yok edilmesine neden olan şey olarak tanımlanabilir. (Daft, 2000) Yöneticiler 4 destek verme tipinden birini seçebilirler. Pozitif destek verme, sakınma, yok etme ve cezalandırma. Bu 4 yaklaşımdan, pozitif destek verme, sürekli ve pozitif davranışsal değişimler sağlayarak bireylerde uzun dönemde gelişme sağlar. İstenilen davranışları güçlendirme metodudur. (Plunkett, 1994)

Şekil 4.8'de de özetlendiği gibi 4 destek verme tipi bulunmaktadır.



Şekil 4.8 Destek Vererek Davranış Değiştirme

- 1- Pozitif Destek Verme: Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.
- 2- Sakınma: Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.
- 3- Yok Etme: Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını azaltır.
- 4- Cezalandırma: Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını azaltır.

Pozitif Destekleme: Pozitif destek verme, arzu edilen bir davranışı takip eden memnuniyet verici bir sonucun yönetilmesidir. İşine zamanında gelen veya ekstra iş yapan bir çalışana verilen övgü pozitif destek vermeye iyi bir örnek olarak verilebilir. Bu davranış çalışanın gösterdiği davranışı tekrarlaması ihtimalini arttıracaktır. Yapılan araştırmalar pozitif destek vermenin, organizasyonel performansın artmasına yardım ettiğini göstermiştir. (Daft, 2000)

Uzak Durma : Sakınma (uzak durma) ile yöneticilerin arzulamadığı davranışların sonuçlarını göstererek, pozitif bir davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmaya çalışılır. Örneğin, bir yönetici zamanında rapor sunmayan çalışanları cezalandırma politikasına sahip olsun. Cezalandırma var olduğu müddetçe, çalışanlar zamanında raporlama sunarak motive olacaklardır. (Plunkett, 1994) Çalışanlar memnuniyetsizlik yaratan durumlardan sakınarak doğru şeyi yapmayı öğrenirler. (Daft, 2000)

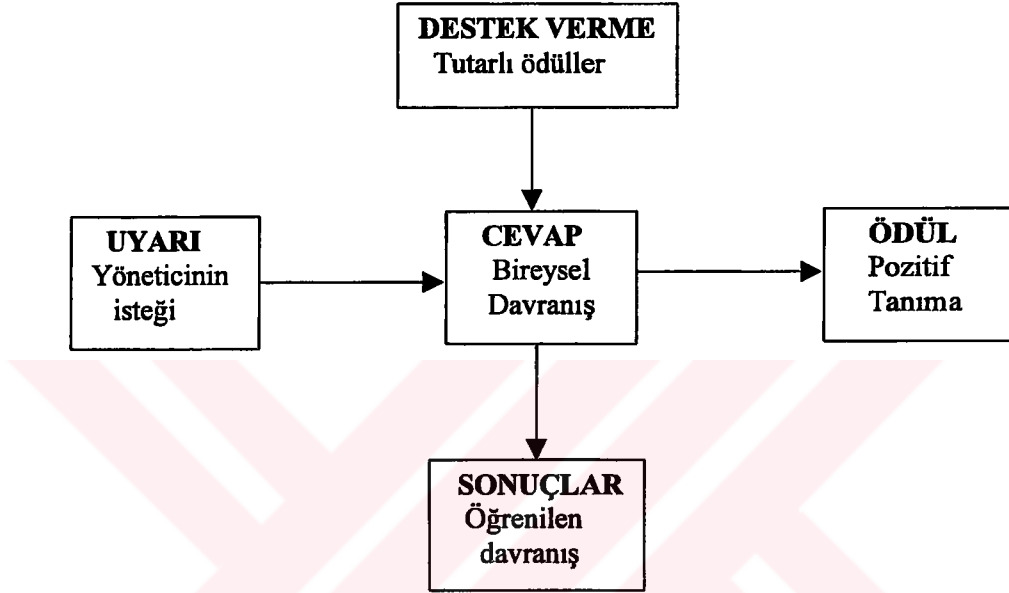
Cezalandırma: Cezalandırma, negatif sonuçlar uygulanarak, bir davranışın tekrarlanma olasılığını azaltmak için uygulanan bir metottur. Özel haklardaki (imtiyazlardaki) düşüş, ücretleri indirmek ve ödemeleri geçici olarak durdurmak birer ceza formudur. (Plunkett, 1994) Organizasyonlarda cezaların kullanılması tartışmalıdır ve sık sık doğru davranışları göstermedeki başarısızlığı nedeniyle eleştirilir. Buna rağmen neredeyse yöneticilerin hepsi cezalandırmanın gerekli olduğunu düşünürler.

Yok Etme: Pozitif bir ödülün geri çekilmesidir. Bunun anlamı davranışın artık desteklenmemesi ve böylece gelecekte de oluşmasının da önüne geçilmesidir. Sürekli geciken bir çalışan övgü almaz ve ücreti arttırılmazsa davranışının istenilen çıktıları vermediğini farkedecek ve bu şekilde destek göremeyince de bu davranışını giderek ortadan kaldıracaktır.

Bazı yöneticiler destekleme teorisini çalışanların davranışlarını şekillendirmek için

çok etkin bir şekilde kullanılmaktadırlar. (Daft, 2000)

Destek verme teorisi yöneticilere anlamaları gereken önemli bir nokta göstermiştir: Motive edilmiş çoğu davranış, sonradan öğrenilmiş davranışlardır. Zamanla çalışan hangi tip performansın kabul edilebilir ve hangi tipin kabul edilemez olduğunu öğrenir ve bu öğrenme gelecekteki davranışlarını etkiler. Şekil 4.9 destek vermenin davranışı nasıl etkilediğini göstermektedir.



Şekil 4.9 Destek Verme Prosesinin Davranışlara Etkisi

Yöneticiler için destek verme teorisinin pek çok uygulaması vardır. Öncelikle yöneticiler şunu aklında tutmalıdırlar ki, organizasyonda neyin kabul edilip neyin kabul edilmeyeceğinin öğrenilmesiyle takdir gören davranışlarda kalıcı değişiklikler oluşur. (Plunkett, 1994)

Buna ek olarak, istenilen davranışları geliştirmek için;

- Yöneticiler çalışanlara, pozitif destek alabilmeleri için ne yapabileceklerini açıkça söylemelidirler. İş standartlarının yapısı tüm bireylerin hangi davranışların kabul edilir olduğunu bilmelerine izin verir.
- Yöneticiler bireylere neyi yanlış yapıyor olduklarını söylemelidirler. Niye ödüllendirilmediğini bilmeyen kişinin aklı karışmış olabilir. Bu bilgi kişinin motive edilmiş davranışını geliştirmesine izin verir.

- Çalışanların gelecekte gösterecekleri davranışları etkilemek için yönetici her çalışan için ödüllerin anlamlı ve istenilen düzeyde olmasına dikkat etmelidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda olduğu gibi; çalışanların ihtiyaçları farklı olduğu için ödüller de kişilere göre belirlenmelidir. (Carrell ve diğ., 1997) Ödülleri performansa dayandırmalıdır. Yöneticiler tüm bireyleri aynı şekilde ödüllendirmemelidirler.
- Maksimum etkiyi yaratabilmek için uygun destek, istenilen davranışın gösterilmesinden hemen sonra verilmelidir.
- Ödüllendirmede başarısızlığın, davranışı da değiştirebileceğini bilincinde olmalıdırlar. Övülmeye değer bir davranışta bulunan bir kişi eğer takdir edilmez, övgü almaz ise bu kişinin yöneticinin istediği davranış hakkında kafası karışmış olabilir. (Plunkett, 1994)

4.2.3. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir. (Koçel,1989)

4.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un motivasyon modeli oldukça yaygın ve kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır.

1- Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), 2- Bekleyiş,

Dolayısıyla;

Motivasyon = Valens * Bekleyiş olarak gösterilebilir. (Koçel, 1989)

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valens'tir. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülün arzulama derecesidir. (Birdal, 1997) Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülün son derece arzu ederken, bazıları da bu ödülüne hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarfetmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödülüne verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olacaktır. (Koçel, 1989)

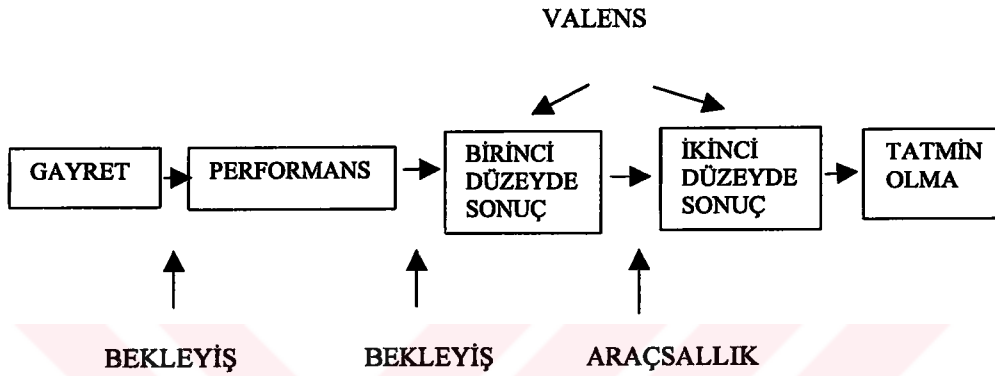
Modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılık olup (0) ile (+1) arasında değişen bir değer ile ifade edilmektedir. (Birdal, 1997) Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülün elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarfedecektir. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacaktır.

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır. (Koçel, 1989)

Bu durumu Şekil 4.10'daki gibi göstermek mümkündür. (Koçel, 1989)



Şekil 4.10 Vroom Motivasyon Modeli

İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift Faktör Teorileri'nin geliştirilmesiyle Vroom Motivasyon Modeli ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel motive edici faktörlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yüksek Ücret
- Yeterli yükselme olanakları
- Katılmalı denetim
- İş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı
- Değişik görevler
- Çalışma yöntem ve hızının sıkı bir biçimde denetimi

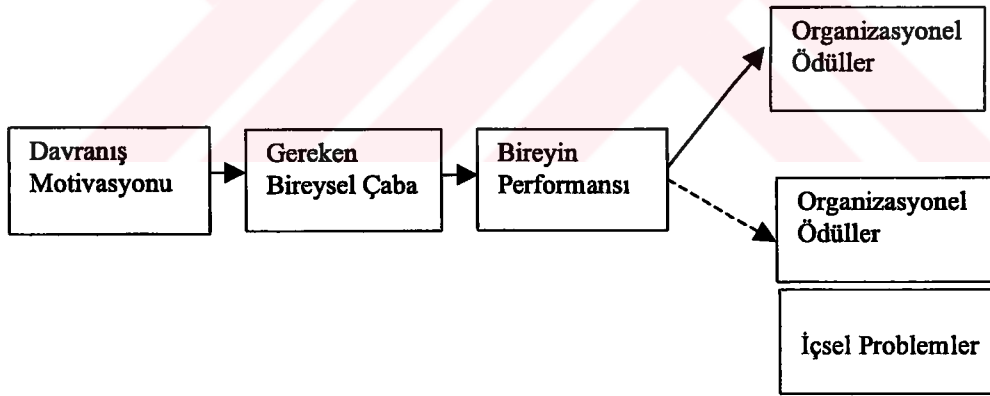
Sözkonusu modelde ücret artışı ön planda olmakla beraber, bu ücret artışı belirli

yerlerde ve belirli sonuçlar için kullanılan bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle de bireyin beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. (Birdal, 1997)

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi şunu savunmaktadır: Birey bir davranışı seçerken, beklediği iş, ödül temeli üzerine kurulan farklı olasılıkları geliştirir. Beklenti Teorisi 3 değişkeni içermektedir.

- Çaba-performans ilişkisi: Çaba performansı sağlayabilecek mi? Performans ne kadar çaba gerektirecek? Başarı elde etme olasılığı nedir?
- Performans-ödül ilişkisi: Gösterilen performans ile istenilen ödül veya çıktılarına ulaşma ihtimali nedir?
- Çekicilik: Ödül ne kadar teşvik edici? Bu faktör bireylere göre ödülün kuvvetliliği veya önemi ile ilgilidir ve yine bu faktör kişinin doyurulmamış ihtiyaçlarını giderilmesine çalışır. (Plunkett, 1994)

Şekil 4.11 bir beklenti teorisi modelini göstermektedir.



Şekil 4.11 Bir Beklenti Teorisi Modeli

Çalışan davranışlarını motive etmek için yöneticiler;

- Çalışanların verilen görevlerle-değerleri ölçtüklerinin bilincinde olmalıdırlar. Bir yönetici, çalışanlarından onlardan istediği şeyi değil, ödüllendirdiği şeyi aldığını unutmamalıdır.

- Çalışanların hangi çıktıları istediklerini araştırmalı ve bunları onlara temin etmelidirler. Bu çıktılar içsel veya dışsal (şirket tarafından karşılanan) olabilir. İyi bir işi tamamladıktan sonra kendine değer hissi içsel, işin sonucu elde ettiğin terfi ise dışsal bir çıktıdır. Çalışanı memnun edebilecek çıktı kişinin beklentileri ile tutarlı olmalıdır.
- Açık ve etkili bir şekilde istenilen davranışlar ve onların çıktıları hakkında bilgi vermelidirler.
- Verilen ödüllerle performans arasında ilişki kurmalıdır. Kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşıncaya, bunu en kısa zamanda ödül takip etmelidir.
- İnsanların, amaçlarının, ihtiyaç ve arzularının ve de performans düzeylerinin farklılık gösterebileceğinin bilincinde olmalıdırlar. Yöneticiler, her çalışan için o kişi tarafından ulaşılacak bir performans seviyesi belirlemelidirler. (Plunkett, 1994)

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bekleyiş teorisi, üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır. (Koçel, 1989)

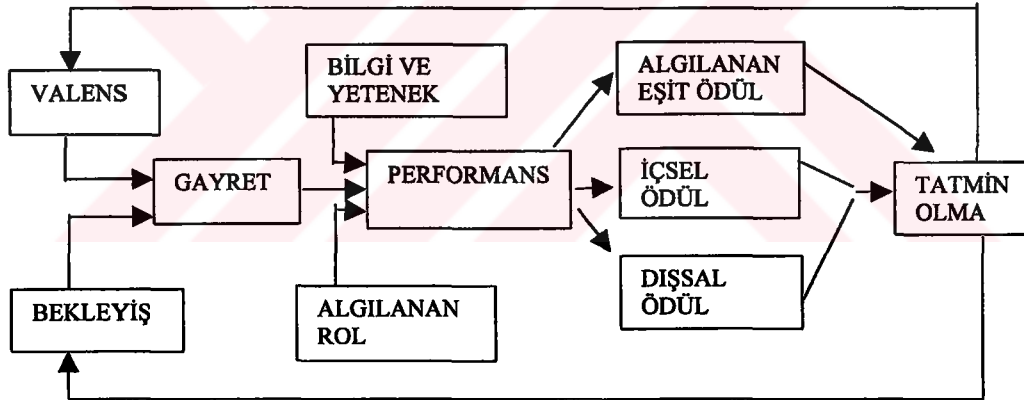
Vroom'un beklenti kuramı motivasyon sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireyleri nelerin motive ettiğine değil, her bir bireyin nasıl motive edildiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır. Bu kuram içerik kuramlarında olduğu gibi genellemelere

olarak tanımadığı için yöneticiler arasında çok üzerinde durulmamış bir kuramdır. Ancak bilimsel olarak bu kuramı test etmek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda beklenti ve çekim değerlerini tespit etmek üzere genellikle soru formu veya görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarının Vroom'un beklenti kuramını destekler nitelikte olduğu belirlenmiştir. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

4.2.3.2. Lawler -Porter Modeli

Lawler ve Porter, Vroom'un ümit kuramını, kişinin gösterdiği davranışı onun performansı açısından (bilgi, enerji ve yetenekleri) değerlendirerek geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Lawler ve Porter, bireyin, kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese ettiğini ve başarısına uygun olmayan bir değerlemeye maruz kaldığını anladığında doyumun olumsuz yönde etkileneceğini savunmuştur. (Birdal, 1997)

Lawler-Porter modelini Şekil 4.12'deki gibi göstermek mümkündür. (Koçel, 1989)



Şekil 4.12 Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Lawler ve Porter, Vroom'un düşüncelerine aynen katılmaktadırlar. Ancak Lawler ve Porter, kişinin davranışlarının etkin ve verimli olabilmesi için kişinin bilgi ve yetenek sahibi olması, çalıştığı örgütte yetki ve sorumlulukların belirli olması ve diğer kişilerin yetki ve sorumlulukları ile çatışmaması gerektiğini savunmuşlardır. (Birdal, 1997)

Bu modelin ilk bölümü Vroom modeli ile aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi

valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarfederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel veya dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslekdaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltlen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arzettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplamaya giriştikleri konusundaki şüphedir. (Koçel, 1989)

Bu modele göre olumlu bir örgütsel yapının motivasyonun genellikle bir koşulu olabileceğini, olumlu örgütsel ilişkilerin kişinin bağlılığını ve davranış gösterme arzusunu arttırabileceğini ve olumsuz olanların ise azaltabileceğini söyleyebiliriz. (Birdal, 1997)

İşletmelerde motivasyon konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter-Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. (Maslow, Herzberg ve Vroom tatmin-performans ilişkisini hesaba katmamışlardır.)

Porter-Lawler, çaba veya güç harcama isteğinin tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, motive olma, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbirleri ile ilişkilidirler.

Lawler-Porter Modeli'ndeki önemli eklemeler yetenek ve becerilerdir (bireysel farklılıklar ve kişiliği içeriyor); çaba doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir. Daha önceleri tatminin iyi performansa yol açtığı düşünülmekteydi.

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedir. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına

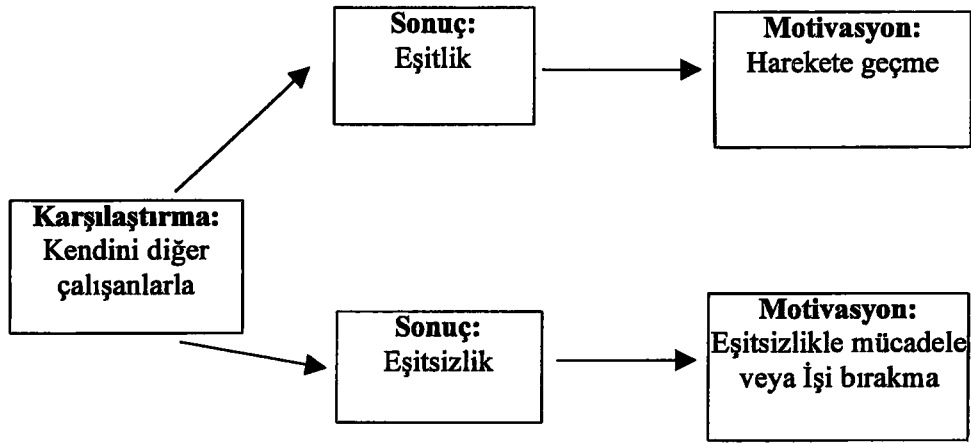
ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Adams'ın eşitlik kuramına göre ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansı ile aldığı ödül arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Her bireyin belirli performans için verilmesi gereken ödül düzeyi hakkında bir fikri vardır. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

4.2.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik veya diğer adıyla sosyal karşılaştırma teorisi, Chester Barnard'ın çalışanların şirketten aldıkları ile şirkete verdiklerinin karşılaştırmasını esas alan yaklaşımının genişletilmesi ile ortaya çıkmıştır. Fakat eşitlik teorisi daha ileriye giderek bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil, aynı zamanda diğer çalışanların durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil, başkalarının ne aldıklarına dair olan inançları ve görüşleriyle de motive olurlar. Girdilerin (eğitim, çaba, kıdem) ve çıktıların (para, iş şartları, tanınma) karşılaştırmasını hem kendileri hem de şirketteki diğer insanlar için yaparlar. (Hodgetts, 1999)

Bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J. Stacy ADAMS tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. (Koçel, 1989)

Şekil 4.13 bu girdi/çıktı oranını diğer grup ve bireylerin oranlarıyla karşılaştırarak gösterir.



Şekil 4.13 Harekete geçmede Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre, eğer insanlar, aynı performans ve katkıyı sağlayan diğer kişilerin aldığı karşılık (ücret) kadar eşit ücret alırlarsa, bunun adil olduğuna inanırlar. İnsanlar girdi çıktı oranıyla eşitliği değerlendirirler. Bu oranın insanlar arasında eşit olması durumunda eşitlik durumu ortaya çıkar. Girdi/çıktı oranları dengesiz olduğunda eşitsizlik ortaya çıkar. Örneğin; yüksek düzey eğitimi ve tecrübesi olan bir insanın, işe yeni başlayan düşük eğitimli bir çalışanla aynı maaşı alması gibi.

Eşit olmayan durumlar başka yönlerde de kendini gösterebilir. Eğer bir çalışan şirkete aynı girdilerle katkıda bulunan diğer insanlardan daha fazla kazandığını farkedirse daha sıkı çalışarak, eğitimini geliştirerek veya daha düşük ücret almayı düşünerek bu eşitsizliği düzeltmeye ihtiyaç duyabilir. Eşitsizlik durumları insanlarda, bu eşitliği dengede tutabilmek için baskı yaratabilir. (Daft, 2000)

Bu teorinin motivasyon açısından kullanışı şöyledir: Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi (üretimin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),

- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değıştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terketme (istifa, işyeri içinde değışiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmının dayandığı temel faktörleri değıştirme (Koçel, 1989)

İnsanlar kendilerine uygun muamele edilmediğini hissettiklerinde gerilime girerler. Bu gerilim işten ayrılmayı veya devamsızlığı da beraberinde getirir. Gerçekte bazı araştırma çalışmaları; devamsızlık ve işten ayrılmanın sebebini, iş tatmini ile ilgili değışkenlerden daha çok çalışanın eşit muamele görmediğini algılamasından kaynaklandığını bulmuştur. (Hodgetts, 1999)

Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışanlar işyerinde kendi motivasyon seviyelerini etkileyen eşitlik karşılaştırmaları yaparlar. Bu sebeple, yöneticiler, iş ortamında eşitliği sağlamak ve sürdürmek için bilinçli bir çaba göstermelidirler. (Plunkett, 1994)

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir. Bizdeki "testiyi kıran da bir, getiren de" deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı birşey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değışik şekillerde olabilir. (Koçel, 1989)

Çalışanlar aldıkları ödüllerin eşitliğini başkalarıyla gerçekten değerlendirirler. Ücretteki bir artış veya terfi diğer çalışanlarca da eşit bir şekilde alınmamışsa motivasyonel bir etkiye sahip olmayacaktır. Adil olmayan ücret sistemi, çalışanlar üzerinde baskı yaratır. Bu çalışanlar iş alışkanlıklarını veya sistemi değıştirmeye çalışırlar ya da işlerinden ayrılırlar.

Bu noktada yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu korumak için, eşitlik

duygusunu dengede tutmaya çalışmalıdırlar. (Daft, 2000)

Eşitlik teorisi Lawler-Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir. (Koçel, 1989)

4.2.5. Hedef Belirleme Teorisi

Edwin LOCKE tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. 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. (Koçel, 1989)

Amaç Teorisi'ne göre, iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçlarıdır ve örgüt tarafından sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerindeki etkileri yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışları bilinçli amaçlarla yönlendirilir. Ancak, amacın başka amaçlarla çatışması ya da ortamın birey tarafından uygun olarak algılanmaması nedeniyle amaçlar her zaman davranışa neden olmayabilir.

Bu teoride sözü edilen amaçlar, personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır.

Teoriye göre, birey, çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekeceğinden, zor amaçlar iş başarısını artırır. (Durgun, 1992)

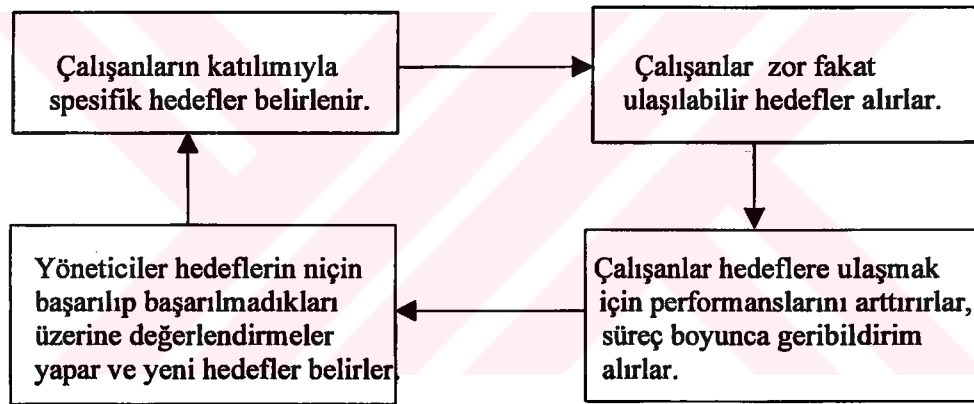
Bu sebeptendir ki; hedef belirleme, davranışların belirlenmiş çıktıları üzerine odaklanan bir çalışan motivasyonu metodudur. Hedef belirleme, akademik

araştırmalardan ve yöneticilerden güçlü bir destek gören çok az sayıdaki motivasyonel teorilerden biridir ve bu sebeple çeşitli formlarda uygulanışı da devam etmektedir. Hedef belirleme çeşitli avantajlar sağlar.

1) Direkt davranış: Hedefler spesifik bir yöne doğru dikkat ve çaba gösterilmesini sağlar ve böylece organizasyonun tüm düzeyinde günlük alınan kararlarda önemli bir rehber niteliği taşır.

2) Mücadele yaratır: Hedefler bireylerin performansının değerlendirilmesi ile ilgili standartlar sağlayarak onların sürekli motive olmalarını sağlar. Kişiler, işyerinde kendilerine bir amaca yönelik mücadele gerektiren zorlayıcı işler verildiğinde onlardan istenilen şekilde hareket ederler.

Araştırmalara göre, hedef belirleme sürecinde pek çok faktör önemlidir.



Şekil 4.14 Hedef Belirleme Süreci

Şekil 4.14'den de görüldüğü gibi; yüksek performans düzeyi ve hedeflere ulaşma aşağıdaki maddelerin sağlanması durumunda muhtemeldir.

- **Spesifik Hedefler:** Ölçülebilir spesifik hedeflerin kullanılması genellikle daha yüksek performansa neden olur. (Carrell ve diğ., 1997) Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının (örneğin, ulaşılması beklenen üretim miktarı) genel hedefler verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur. (Baysal ve Terkarıslan, 1996) Yöneticiler genelden çok spesifik hedefler belirlemelidir. Örneğin; "Elinden gelenin en iyisini yap" hedefi "Bu projeyi 15 Hazirana kadar

tamamla" hedefi kadar etkili değildir. (Plunkett, 1994)

- **Zor fakat ulaşılabilir hedefler:** Bireyler zor fakat ulaşılabilir bir hedef verildiği zaman daha yüksek bir performans gösterecektir. Ne kadar zor hedefler konulursa performans düzeyi de o kadar yüksek olacaktır. Buna rağmen belirlenen hedef ulaşılması çok zor bir hedef ise performans düşüklüğü gözlenebilir, ulaşılması kolay bir hedef belirlenmesi durumunda ise; bireyler ek bir çaba göstermeyecek ve performanslarını yükseltmeyeceklerdir.
- **Katılım:** Bireylerin hedef belirlemede katılımlarının sağlanması, hedeflere ulaşmalarındaki çabalarını ve kararlılıklarını arttıracaktır. Hedef belirlemedeki aktif katılım bireyin hedefi kabul etmesini, anlamasını ve sahiplenmesini kolaylaştıracaktır. (Carrell ve diğ., 1997)
- **Geribildirim:** Hedef belirlemede önemli bir diğer etken de hedeflere yönelik performans hakkında objektif ve zamanında geribildirim verilmesidir. (Plunkett, 1994) Periyodik olarak süreçle ilgili geribildirim verilmesi çalışanların zamanında gerekli düzeltmeleri yapmalarını sağlayarak performanslarını daha da arttıracaktır. (Carrell ve diğ., 1997) Geribildirim davranışlara rehber olmada önemli bir rol oynar. (Plunkett, 1994)
- **Değerlendirme:** Bireylerin, gösterdikleri performansların gelecekte değerlendirilmesi beklentisi içinde olması bu kişilerin performansını da arttıracaktır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmemesi durumunda ise; sadece hedeflerinin belirlenmesi bu kişilerin performanslarının düşmesine neden olacaktır. (Carrell ve diğ., 1997)

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirlemenin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir. (Koçel, 1989)

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını

birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. (Durgun, 1992)

Zor olmakla beraber çalışanın kabul ettiği hedefler de motive edici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanın ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu tekniğin kullanımına uygun olacak (satışlar, üretim gibi kesin hedeflerin belirlenmesinin mümkün olduğu) iş alanlarında kullanılmasına bağlıdır. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

İş başarısını arttırabilmek için örgüt amaçları açık olarak ortaya koyulmalı, çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerde bulunulmalıdır. (Durgun, 1992)



BÖLÜM 5. ETKİLİ MOTİVASYON TEKNİKLERİ

Önem verdikleri faktörler birbirinden farklı olmasına rağmen bütün bu motivasyon teorileri kendilerine özgü yaklaşımları ile geçerlidir. Bununla beraber bu teorileri pratiğe aktarma ve iş ortamındaki kişileri motive etme sorumluluğu yöneticilere aittir. (Maitland, 1997)

Motivasyon teorileri ve bu alanda yapılan araştırmalar, bireylerin iş yaşamındaki performanslarını istenilen düzeye getirebilme ve bundan memnun olmalarını sağlayacak bazı yönetsel uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olmuştur. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

Bir yönetici destekleyici bir pozitif iş ortamı yaratarak çalışanları motive etmelidir. Motivasyonu sağlamak için yöneticiler, kişilere bireysel olarak davranma, destek olma, kültürel farklılığın bilincinde olma, çalışanları yetkilendirme, etkili bir ödül sistemi kurma, işin tekrar dizaynı, girişimciliği ve yaratıcılığı arttırmak ve işte esneklik yaratmak gibi konuları işyerinde kurabilecek bir yönetim sergilemelidirler. (Plunkett, 1994)

Bu teknikler, tüm çalışanların işyerindeki ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar yüksek düzeyde performans göstererek motive olacaklardır. (Carrell ve diğ., 1997)

5.1. İŞ ORTAMINDA ÇALIŞANLARI DESTEKLEMEK

Motive olmuş çalışanlar geliştirmek için, bir yönetici her bir çalışanın ihtiyaçlarının karşılanabileceği bir ortam yaratmalıdır. Bir başlangıç noktası da, çalışanın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici bunu engelleri ortadan kaldırarak, karşılıklı hedef belirleme olanakları geliştirerek, eğitim programları başlatarak, risk almayı destekleyerek ve dayanıklılığı sağlayarak yapabilir. (Plunkett, 1994)

Her insan, yetenekleri ve becerilerinin çoğunu kullanabilecekleri ve mümkün olduğunca ilerleyebilecekleri işlerle tatmin olmayı ister. Bunu başarmak için

yöneticiler, kendi standartlarını ve hedeflerini kurmalarına yardım ederek takım üyelerinin kendilerini geliştirmelerini teşvik etmelidirler. Çalışanların şimdiki ve gelecekteki işlerini layıkıyla yapmaları için gereken bilgi ve yetenekleri vermek amacıyla eğitmeye ihtiyaçları vardır. Yöneticiler çalışanları düzenli olarak değerlendirerek, nasıl geliştiklerini, ne zaman transfere ve daha yüksek statülü işler önerilmeye hazır olduklarını görebilirler. (Maitland, 1997)

Kendisinden ne istendiğini tamamen anlamamış olan ve gerçekte işi nasıl yapacağını bilmeyen pekçok çalışan vardır. Çalışanlar en iyi çabayı sarf ederler fakat işlerinin uygun yönlendirildiklerinden emin değildirler. (Hodgetts, 1999)

Çalışanlara iş ortamında destek vermenin diğer iki yolu da şunlar olmalıdır:

Birincisi, açık bir şekilde çalışanın katkısı takdir edilmelidir.

Çalışanlara işlerinde ne kadar iyi olduklarını söylemek için zaman yaratmak; yönetici için, insanların çabalarını ödüllendirebilecekleri en iyi yollardan birisidir. Yönetimdeki kişiler, insanların neler başardıklarını görmek yerine, neleri niçin yapamadıkları üzerine odaklanırlar. Yöneticiler kişilere onların kuvvetli yönlerini, onları takdir ederek hatırlatmalıdırlar ki bu davranışlar geliştirilerek tekrarlanabilsin.

İkincisi, çalışanların ihtiyaçlarına eşit duyarlılık gösterilmelidir. Her çalışan, şirkete olan katkısını diğer çalışanların katkılarıyla karşılaştırdığında adil bir ücret aldığını hissetmelidir. (Plunkett, 1994)

5.2. KÜLTÜREL FARKLILIĞIN BİLİNCİNDE OLMA

Bugünün yöneticileri; işgücünün içindeki gittikçe artan değişik kültür karışımıyla karşı karşıyadır. Çalışanları anlama, takdir etme ve bireyler arasındaki farklılıkları kullanma motivasyon için birer anahtardır.

Başarılı yöneticiler kişileri bireysel olarak tanır ve onların farklılıklarıyla çalışır. Bu tanıma ileriki dönemlerde daha da gelişerek; başarılı yöneticiler her bir çalışanın farklı birer birey olduğundan yine farklı şekilde motive olacaklarını da bilir. Yöneticiler motivasyon hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olurlarsa, kişilerle birlikte çalışırken de o kadar çok başarılı olacaklardır.

İşgücünde kültürel elementler değişmeye devam ettiği müddetçe, eğitim programlarını ve ücreti değiştirmek zorunda kalınabilir. Ayrıca işgücündeki farklılık, görüşlerde, bakış açılarında, tecrübeler ve ihtiyaçlarda zıtlıkları beraberinde getirir. Firmalar bu noktaların hepsini göze almalıdır. (Plunkett, 1994)

5.3. ÇALIŞANLARI YETKİLENDİRME

Organizasyondaki bireylere otorite, özerklik verilir, desteklenir ve onlara güven duyulursa "yetkilendirme" ortaya çıkar.

Yetkilendirme, çalışanın sadece işinin bir parçası olmaktan çıkıp, işin tamamen çalışan tarafından yapılması için dizayn edilir. Yetkilendirmenin bir sonucu olarak daha yüksek bir sorumluluk, yenilik ve risk almada gönüllülük ortaya çıkar.

Sahip olma ve güven duyguları, otorite ve özerklikle birleşince yetkilendirme güçlü bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar paranın dışında şeyler de isterler. Onlar birşeylerin taahhüt edilmesini, kendi işlerini etkileyen kararlar üzerinde güce sahip olmayı isterler. Onlara bu yetki verildiği takdirde, bu yetki yarattığı sonuçlarla şirkete geri dönecektir. (Plunkett, 1994)

5.4. İŞİN TEKRAR DİZAYNI (İŞ TASARIMI)

İş önemli bir motivasyonel araç olup işin içeriği çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması açısından önemlidir. Yöneticilerin, bir işin hangi elementinin motivasyonu sağladığını bilmeye ihtiyacı vardır ve bu bilgiyi işin tekrar dizayn edilmesinde kullanırlar. İşin dizaynı; iş yapısına motivasyonel teorilerin uygulanması anlamına gelmektedir. (Plunkett, 1994)

Çalışanlar birlikte çalıştıkları insanlardan etkileniyorsa, firma için yaptıkları işlerden de bir o kadar etkilenecekleri açıktır ve yöneticiler bu alanda pozitif etkiyi devreye sokacak pozisyonda olabilirler. (Maitland, 1997) Herkesin güçlü bazı yönleri vardır. Bazı insanlar detaylı işlerde bazılarıysa daha genel işlerde başarılı olurlar. Bazı insanlar yalnız olduklarında daha iyi performans gösterirler; bazıları ise bir yol göstericiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticinin çalışanın kişisel özelliklerini görevin

gerekleri ile eşleyebildiği ölçüde çalışanlar işi iyi yapma yönünde motive olacaklardır. (Hodgetts, 1999) Buna göre yöneticiler, insanların işlerinden zevk almalarının önemini takdir etmeli, çalışanların görevlerine ne kadar iyi uyduklarını tespit etme kapasitesine sahip olmalıdır. İnsanlar ve yaptıkları işler birbirine uymuyorsa -sonuç olarak işlerinden memnun değillerse- bunu geliştirmek için yöneticiler iş yüklerini yeniden değiştirmek isteyeceklerdir. (Maitland, 1997)

İş tasarımı, bir işin etkin bir biçimde nasıl yapılması gerektiğine ilişkin aşamaların belirlenmesinin yanı sıra, işin birey için ilginç ve doyurucu olması için içermesi gereken etkenlerinde bulundurulmasını kapsamaktadır.

Herzberg'in ortaya attığı iş zenginleştirme fikri işletmelerde uygulamaya konulmuş motivasyon tekniklerinden biridir. İş zenginleştirmede bir çalışanın yapacağı iş çeşitlerini arttırmanın (iş genişletme) yanı sıra iş sürecini planlama, örgütleme ve sonuçların değerlendirilmesi gibi baştan sona tüm sorumluluğun çalışana verilmesi söz konusudur. Bunun için de çalışanın daha çok bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. İş zenginleştirmenin hedef belirlemede olduğu gibi her iş ve işletme ortamı için uygun olmadığı, ancak gerekli incelemeler yapıldıktan sonra uygulamaya konulabileceği araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Özellikle iş yaşamı kalitesi yaklaşımı, iş tasarımında bazı gelişmelere yol açmıştır. Bu alandaki son gelişmeler, temel iş özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkileri belirleme çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda bireyde üç psikolojik durum yaratan beş iş özelliği saptanmış ve bunlar sayesinde hem çalışan hem de işletme açısından tatminkar sonuçlar elde edildiği belirlenmiştir. Beceri çeşitliliği, işin tümünden sorumlu olma, işin önemi, bağımsızlık ve geri besleme etkenleri işin beş temel özelliğini oluşturmaktadır. Bu özellikler çalışanda anlamlı bir iş yaptığı (çalıştığına değen bir iş hissi), sorumluluk duygusu ve sonuçların bilinmesi (başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma) gibi psikolojik etkiler yaratmaktadır. (Baysal ve Tekarslan, 1996)

5.4.1. İşin Tekrar Dizayn Edilmesi Prensipleri

Her insan, yetenek ve becerilerinin çoğunu kullanabilecekleri ve mümkün olduğunca ilerleyebilecekleri işlerle tatmin olmayı ister. (Maitland, 1997)

Yönetimdeki son trendler, pek çok yolla çıktıyı ve memnuniyeti arttırmaya girişmiştir. Yeni mücadele gerektiren işler ortaya koymak ve psikolojik ödülleri tekrar hayata geçirmek için organizasyonlar ve işler incelenmiştir. Bunun sonucunda; yöneticiler rekabet gerektiren pek çok görevi robotlara ve diğer bilgisayar destekli makinelere devretmiştir. İnsanların talep edilen iş ve görevleri yerine getirebilmeleri için eğitim ve geliştirme programları oluşturulmuştur.

İşin tekrar dizaynı kişilerin nitelikleriyle ilgili bilgiyi gerektirir. Nitelikle kastedilen kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, görüş ve değerleri, beceri düzeyleri ve yetenekleridir. Bunun yanında, işin tekrar dizayn edilmesi, işin nitelikleri ile ilgili bilgiyi de gerektirir. Dizayn edilmiş bir işi yapacak olan kişiler, o işin tamamını yapabilecek düzeye erişinceye kadar işin bir parçasını üzerine alabilirler. İşlerini monoton bulan daha tecrübeli çalışanlara, daha fazla mücadele gerektiren ve daha esnek işler verilebilir.

5.4.2. İşin tekrar dizaynı alternatifleri

İşin tekrar dizaynı alternatifleri; işi genişletme, iş rotasyonu ve işi zenginleştirmedir.

İş Genişletme: İşin içerdiği görev sayısını arttırmaktır. İş genişletme genelde yatay iş yükleme olarak adlandırılır. Sürekli olarak rutin işlerle meşgul olan çalışanlar iş genişletmeden faydalanabilirler. Bu çalışanların rekabet hisleri, onların çıktı hacmi arttıkça gelişir. Fakat bazı insanlar daha mücadele gerektiren işler ararlar. İş geliştirme onlar için uygun bir strateji değildir.

İş Rotasyonu: Geçici olarak farklı insanlara, farklı işler veya görevler atamak, iş rotasyonudur. Bu fikir, çeşitlilik eklemek ve işlerin bir grubunun karşılıklı ilişkili olmasını sağlamak yönünde faydalı olmaktadır. İş rotasyonu içerisinde yer alan yöneticiler, spesifik departmanların operasyonları hakkında bilgi edinirler. Montaj hattında çalışan işçiler, bir ay başka bir görevde ve takip eden ay da diğer bir görevde çalıştırılabilirler. Ofis çalışanları, ofis sorumluluklarının farklı ek boyutlarını öğrenebilmek, ek kavramlar kazanabilmek ve ihtiyaç duyulduğunda başkalarının yerini alabilmek amacıyla, bir süre için birbirlerinin işlerinde çalıştırılabilirler.

İş rotasyonu çapraz eğitimlerde veya sürekli iş transferlerini veya terfilerini kolaylaştırmak için kullanılabilir. İş rotasyonundan yararlanabilen çalışanlar terfi için

hazır ve istekli olan, değişikliğe ihtiyaç duyan kişilerdir.

İş Zenginleştirme: Frederick Herzberg; işlerin, çalışanların bazı psikolojik ihtiyaçlarını giderebileceklerine parmak basmıştır. İş zenginleştirme, psikolojik memnuniyeti arttırabilen iş dizaynı sonucunda ortaya çıkar. Herzberg'e göre; iş zenginleştirme, çalışanlara dikey iş yüklemek anlamına gelmektedir. Buna göre iş zenginleştirme aşağıdaki elementleri içermelidir:

- Görevlerin çeşitliliği: Zenginleştirilmiş bir iş, çalışana daha önce hiç ele almadığı yeni ve daha zor işleri yükler.
- Görevlerin önemi: Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan bir çalışan doğal bir iş birikimini ele alır, ayrıca uzmanlaşmasını sağlayan spesifik görevler üstlenir.
- Görev sorumluluğu: Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan bir çalışan bu iş aktivitelerinde otoritesini kullanabilir.
- Geribildirim: Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan bir çalışan, kendisine direkt sunulan periyodik, detaylı raporlar alır.

İş zenginleştirilmesi ile ilgili yaklaşımlarda, iş sahada ve içerikte değişiklik göstermektedir. İş zenginleştirmede gösterilen çabalar çalışanların iş üzerindeki kontrolünü artırır. Bazı firmalarda, iş zenginleştirme; çalışanların ve yöneticilerin problemlerini düzenli olarak karşılıklı tartışmak için toplanmaları ve yöneticilerin gelişim için çalışanlarına önerilerde bulunması anlamına gelmektedir. (Plunkett, 1994)

5.5. YARATICILIĞI, GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK ETMEK

Organizasyon büyümeye başladığı zaman, kurallar, politika ve prosedürler oluşturmaya doğru bir eğilim oluşur. Bu şekildeki formal kontrol sistemleri yenilikçi, yaratıcı enerjinin kaybolmasına neden olur. İş ortamı çalışanların yaratıcı enerjilerinin açığa çıkmasını engelleyebilir. Yaratıcılık için gereken ihtiyaçları karşılamak için çalışanlar genelde işten ayrılıp kendi organizasyonlarını kurma yoluna giderler.

Bu problemin farkında olan pek çok şirket üst yöneticileri girişimciliği teşvik eden

bir ortam yaratmaya çalışıyor. Bu aslında bireylerin yeni bir fikri alıp, onu geliştirmek için otoriteye sahip olma ve organizasyon içinde bu fikri teşvik etme prosesidir.

Bir yönetici yaratıcılığı teşvik etmek için aşağıdaki maddeleri takip edebilir:

- Hareketin desteklenmesi
- Mümkün olduğunca informel toplantıların kullanılması
- Başarısızlığı cezalandırmak yerine tolerans gösterilmesi ve bunun öğrenilen bir tecrübe olarak kabul edilmesi
- Israrlı olunması
- İnfornel iletişimin desteklenmesi için fiziksel bir düzen planlanması
- Yaratıcı personelin ödüllendirilmesi veya terfi ettirilmesi
- Katı prosedürlerin elimine edilmesi
- Gelecekte yer alacak projeler için çalışanların küçük takımlar halinde organize edilmesi (Plunkett, 1994)

5.6. ESNEKLİK YARATMAK

Çalışanları motive etmenin diğer bir yolu da onlara işlerinde esneklik yaratmaktır.

Esnek Zaman: Esnek zaman çalışanlara, işlerine ne zaman başlayacakları ve bitirecekleri konusunda karar vermelerine izin verir. Çalışanlar günlük iş planlarını değiştirebilir ve hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olabilirler. Bu yaklaşımı benimseyen firmalarda, işe gelmede, çalışan devir oranında ve işe gecikmelerde düşüşler gözlemlenmiştir.

Sıkıştırılmış İşhaftası: Sıkıştırılmış bir iş haftası çalışanların iş zorunluluklarını geleneksel 5 işgününden daha kısa sürede tamamlamalarına izin verir. Kullanılan en genel plan, 10 saatlik çalışmadan oluşan 4 işgünüdür.

Bu tür yaklaşımla çalışanların iş memnuniyeti de artar. Yine de tüm yöneticiler bu

fikre destek vermemektedir. Bazı yöneticiler bu tür bir yaklaşımın zamanlamayı çok daha zorlaştıracığı düşüncesindedirler. Bazısı çalışanların içerde ve dışarda olduğunda tüm süre boyunca çalışanlara sigorta imkanı sunabilmenin imkansız olabileceğinden, bazı yöneticiler ise kontrol kaybından korkmaktadır.

İş Paylaşımı: İş paylaşımı, bir fulltime işi, iki part-time işçinin yapmasına izin vermektir. Böyle bir sistem, okul çağındaki çocuklarını büyüten aileler veya part-time işleri tercih eden kişiler için idealdir. İşveren için avantajı ise bir maaş ve ek imkanlar sunarak, iki farklı kaynaktan faydalanabilmesi ve böylelikle iki farklı kişinin fikrini edinebilmesidir. (Plunkett, 1994)

5.7. ETKİLİ BİR ÖDÜL SİSTEMİ KURMAK

Davranışları motive etmek için, bir organizasyon etkili bir ödül sistemi kurmalıdır. Tüm çalışanların farklı ihtiyaç, değer, beklenti ve hedeflere sahip olduğu düşünülecek olunursa, ödül sistemi de pek çok değişkeni de içinde barındıran bir sistem olmalıdır. (Plunkett, 1994)

Herkes aynı şeylerden motive olmaz. İnsanların istedikleri şeyleri başarabilmeleri için ödülleri kişiselleştirmek, yöneticinin yüksek motivasyonlu iş gücüne sahip olmasını sağlar. Bu nokta parasal olmayan ödüllerde geçerlidir. Örneğin, bazı insanlar övgü aldıklarında çalışırlar, diğerleri yalnız bırakılmayı tercih ederler. Bazıları ise yöneticinin durum üzerinde onlarla konuşmalarından hoşlanırlar. (Hodgetts, 1999)

- Ödül ve tanınma programları başlangıçta kolay olabilir fakat yıllarca etkin kalabilmesi için belirli bir çaba gerektireceği de şüphesizdir. Bu tür programların motivasyon üzerindeki etkilerini devamlı kılabilmek için bu programlar;
- Ödüllerle ihtiyaçlar arasında bağ kurmalı: Çünkü her bir çalışanın ihtiyacı farklıdır. Etkili ödül sistemleri esnek olmalıdır. Farklı ödüllendirme şekilleri vardır. Örneğin; bir günlük izin, kültürel/ sanatsal bir faaliyet için verilen davetiye vb. (Carrell ve diğ., 1997)
- Ödüller, çalışanların temel ihtiyaçlarını gidermelidir. Örneğin; ücret yeterli olmalı, ek imkanlar tatmin edici, makul olmalıdır.

- Ödüller, aynı alanda faaliyet gösteren rakip firmalarda sunulanlarla karşılaştırılabilir olmalıdır. Ek olarak; ek imkanlar ve diğer programlar başka firmalarda sunulanlarla benzer olmalıdır.
- Ödüller aynı pozisyondaki kişiler için eşit olmalı ve yine eşit ve adil bir şekilde dağıtılabilmelidir. Aynı işi yapan kişiler aynı ödül seçimlerine sahip olabilmeli ve ayrıca hangi ödülleri alacaklarıyla ilgili kararlara da katılabilmelidirler. Çalışandan özel bir görev veya projeyi tamamlaması istendiğinde, çalışanlara ödülün şekline (bir günlük izin veya ekstra para..) karar verme olanağı da sunulmalıdır. (Plunkett, 1994) Her işveren ödüllerin çalışanlara hangi koşullarda verileceğini iyi anlamalıdır. Eğer mümkünse ödüllendirme aynı ortamdaki kişilerin aday göstererek seçtiği kişilere uygulanmalıdır.
- Zamanlama uygun olmalıdır: Ödüllendirme gösterilen başarıdan hemen sonra yapılmalıdır.
- Ödülün önemi hakkında konuşmak: Ödülün sunulması sırasında, yöneticinin ödülle ilgili konuşma yapması ödüle değer katar.
- Ödül kamufule edilmemeli: Ödüller diğer konuşma konuları arasına sıkıştırılmamalı, önemi vurgulanarak özel bir şekilde verilmelidir.
- Ödül herkesin bulunduğu bir ortamda verilmeli: Çalışana ofisinde özel olarak ödül vermek yerine, mümkünse tüm çalışanların bulunduğu bir kutlama sırasında ödüllendirme yapılmalıdır. (Carrell ve diğ., 1997)

Ödül Sistemi, çok yönlülük üzerine kurulmalıdır. Bireylerin farklılık göstermesinden dolayı, yöneticiler farklı görünüşlerde (ücret, izin, tanınma ve terfi..) ödüller sağlamalıdır. Yine buna ek olarak, bu ödüllerin kazanılmasında farklı yollar sunulmalıdır.

Bu son nokta kayda değerdir. Geleneksel sistemde, çalışanlara, işe olan katkılarına göre değil, sahip oldukları pozisyonlara göre ödeme yapılır. Organizasyonlar ve takımlar, müşteri memnuniyeti ve yetkilendirme üzerine kurulu yaklaşımları benimsediklerinde, çalışanlara farklı şekilde ödeme yapılır.

İnsanlar kısa vadeli ödüllerle ilgilenmektedirler. Eğer onlar bir terfi için uzun yıllar

örneğin; beş yıl gibi çalışmak zorunda iseler bu işlerle ilgilenmemektedirler; ödülü ya hemen almak istemektedirler ya da gerekli çabayı sarfetmemektedirler. (Hodgetts, 1999)

5.7.1. Ödüllendirme ve Onurlandırma (Tanınma) Programları

Çalışanların katkılarını takdir ederek onları onurlandırma, basit, pahalı olmayan, etkili bir motivasyon kaynağıdır. Bu da yüksek moral, sadakat, yaratıcılık ve üretkenlik olarak firmaya geri döner. Organizasyonlar gittikçe daha fazla ödül ve onurlandırma programları kullanıyorlar. İşverenlerin yaptığı bir araştırma şunları açığa çıkarmıştır:

Bu tür programlar iş memnuniyetini ve performansı arttırarak çalışanların işyerlerinde alıkonulmalarını sağlarlar.

Niçin daha fazla organizasyon ve yönetici gösterilen başarılı işler için kişileri onurlandırmıyor? Sebep şunlar olabilir:

- Ödüller ve tanınma önemsiz bulunabilir.
- Kişiye bir ödeme çeki vermek yeterli bir tanıma olmayabilir.
- Bir kişiyi veya takımı ödüllendirme belki organizasyondaki diğer insanları kötü etkileyebilir.
- Yöneticiler övgü, onurlandırma konusunda rahat olmayabilirler.

Bazı yöneticiler bu sebepleri geçerli birer neden olarak kabul etse de bunların hiçbirisi yetersiz ödül ve tanınma uygulamalarını haklı çıkarmaz. İşyerinde herkesin ilgi ve dikkate ihtiyacı vardır ve bu tip bir motivasyonu sağlayacak pek çok sayıda etkili method vardır. (Carrell ve diğ., 1997)

5.7.1.1. Övgü Verilmesi

Yöneticiler tarafından verilen övgü, belki de en güçlü ve kolay onurlandırma yöntemidir. Adil sebeplerle verilen övgü, övgüyü alan ve veren iki tarafıda iyi hissettirir, gerekli düzeltici faaliyetlerin ve aynı zamanda gelecekle ilgili pozitif faaliyetlerin alınmasına yol açar. Ayrıca övgü pahalı bir ödül veya yapılmış bir

program gerektirmez. Bir kişi övgüyü hak eden en azından 3 tip duruma sahiptir:

- Şartlandırılmamış övgü: Kişiye spesifik bir hareketinden çok, kişiliğı için (dürüst, samimi, çalışkan vb. gibi) verilir. Örneğın; “Müşteriye olan cevabın çok dürüsttü, hatayı başkasının üzerine de atabilirdin ama kendi hatanı kabul ettin. Herkes hata yapar. Hataları hakkında dürüst olan kişileri severim.”
- Zihinsel gelişmelerin övülmesi: Spesifik bir amacı gerçekleştirme yolunda yapılan ilerlemeler için verilir. “Bütçe tablosunu iki hafta önce bitirdin, bu benim raporumu zamanında bitirmemi kolaylaştıracak.”
- Saygı övgüsü: Spesifik bir beceri veya faaliyet için verilir. Örneğın; “Bu gösterin gerçekten yaratıcıydı. Bu meslekte bu kadar iyi olan başka bir gösteri hatırlayamıyorum.”

Övgü, yanlış veya sebepsiz yere insanlara verildiğı takdirde değerini kaybeder. (Carrell ve diğ., 1997)

5.7.1.2. Tanınma Ödülleri

Çalışanları onurlandırarak onları ödüllendirme, onları gerçekten motive edebilir mi? Bu tür programların etkili motivatörler olduğunu düşünen bir organizasyondaki yönetici ve çalışanlar pek çok hedefi başarıyla sonuçlandırır. Çalışanlar katılımlarından dolayı takdir edilmelidirler.

- Bu tür ödüller, işverenin değer verdiği davranışı ve performansı kuvvetlendirir.
- Bu tür ödöl programları bireysel ve takım çalışmalarını müşterilere ve diğeri çalışanlara ilan ederek duyurur.
- Bu tür ödüllendirme programları bireysel, takım ve organizasyonel başarıları tüm çalışanlarla kutlamak için ortam yaratır. (Carrell ve diğ., 1997)

5.8. ÖNERİ SİSTEMLERİ

Öneri Sistemleri başarılı çalışanları içeren, yaygın olarak kullanılan metodlardan biridir. Bu başarının pek çok sebebi vardır:

Birincisi, gerçekte işi asıl yapan kişilerin işle ilgili önerileri yapacak en iyi pozisyondaki kişiler olmasıdır. İkincisi, öneri sistemleri çalışanların organizasyona olan taahhütlerini ve sadakatlerini artırır. Üçüncüsü, öneri sistemleri katılımlarını arttırmada çalışanlara bir yön verir. Dördüncüsü, öneri sistemleri işler. Yani öneri sistemleri sayesinde maliyetleri azaltan, verilen hizmeti geliştiren, güvenliği arttıran ve ödülendirmeyi sağlayan fikirler üretilir. (Carrell ve diğ., 1997)



BÖLÜM 6. BİR İŞLETMEDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışan memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla bir firmada anket çalışması yapılmıştır. Firma çalışanlarından onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtacak şekilde doldurmaları istenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, incelenen firmada çalışanların önemli bulduğu motivasyon faktörlerini ve bu motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır.

6.1. ANKETİN HAZIRLANMA AŞAMASI

Anket çalışmasında 3. bölümde anlatılan "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı"nın kullanılmasına karar verilmiştir. Bu yaklaşımın seçilmesinin başlıca sebepleri aşağıda sıralanmıştır:

- Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na göre kişinin her davranışı, belirli bir ihtiyaçı gidermeye yöneliktir.
- Bu teoriye göre; herkesin aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir. Nitekim Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, Güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, Sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, Kendini Gösterme ihtiyacının % 40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceği ileri sürülmüştür.
- Teoriye göre, bir ihtiyaç giderildikten sonra önem derecesi düşer, bir sonraki yüksek ihtiyaç aktif hale geçer. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etme davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha

şevkle ve istekli olarak davranır. Yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır.

- Maslow ve Alderfer'in her ikisi de teorilerinde ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuş, Herzberg ise iki ihtiyaç sınıfı ortaya atmıştır. Üç teoride tanımlanan bireysel ihtiyaçlar temelde aynıdır. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını 5 ihtiyaç seviyesi içinde gruplandırarak, bireylerin çeşitli davranışları göstermelerine neden olan ihtiyaçları hiyerarşik bir düzen içinde ayrıntılı olarak incelemiştir.
- Bu teori bireylerin gereksinimlerinin çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından çalışma yaşamı için önemlidir.
- Fizyolojik ihtiyaçlar bir kişinin temel ihtiyaçları olup tüm ihtiyaçlar giderilmeden önce giderilmelidir.
- Herzberg'in de ifade ettiği gibi para bir motivatördür. Fakat ücret sadece motivasyon ortamı yaratmaz. Özellikle de çalışanın performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivatör olarak büyük önem taşır. Ücretin artışı motivasyonu da arttıracaktır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda ücret, hiyerarşinin ilk basamağı olan "Fizyolojik İhtiyaçlar" içerisinde yer almaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde yer alan ihtiyaçlar esas alınmak üzere ankette yer alacak sorular başlıca 7 kriter altında toplanmıştır. Bu kriterler ve Maslow Hiyerarşisi'nde karşılık geldikleri ihtiyaç seviyeleri aşağıdaki gibidir:

<u>Kriterler</u>	<u>Maslow Hiyerarşisi İhtiyaçları</u>	
Yönetim Tarzı	Saygınlık İhtiyacı	4
Kendini Geliştirme	Kendini Tamamlama İhtiyacı	5
Performans Değerlendirme	Saygınlık İhtiyacı	4
Takım Çalışması	Sosyal İhtiyaçlar	3
Güvenlik	Güvenlik İhtiyacı	2

Fiziksel Koşullar	Fizyolojik İhtiyaçlar	1
Ücret	Fizyolojik İhtiyaçlar	1

"Yönetim Tarzı" kriteri altında şu faktörlerin konulmasına karar verilmiştir.

- Takdir edilme
- Kararlara katılım
- Yetki ve sorumluluk verilmesi
- Eşit fırsatlar

"Kendini Geliştirme" kriteri altında yer alan faktörler;

- Öğrenme/gelişme olanakları
- Fikirlerini serbestçe ifade edebilme
- Yeni fikirlerin değerlendirilmesi
- Yeteneklerin geliştirilmesi

"Performans Değerlendirme" kriteri altında yer alan faktörler;

- Takdir edilme
- Performans ile ilgili geribildirim
- Terfi olanağı
- Performansın değerlendirilmesi

"Takım Çalışması" kriteri altında yer alan faktörler;

- Bölümlerarası yardımlaşma/ dostluk ortamı
- Departmanlararası iletişim

- Ast-üst ilişkilerinde uyum
- Bölüm çalışanları arasında işbirliği

"Güvenlik" kriteri altında yer alan faktörler;

- İş Güvencesi
- Hayat ve Sağlık Sigortası
- Şirket içi doktor/ revir imkanı

"Fiziksel Koşullar" kriteri altında yer alan faktörler;

- Aydınlatma, Isı
- Gürültü
- Temizlik
- Öğle Yemeği İmkânı
- Personel Servisi
- İş İçin Gerekli Donanım
- Çalışma Saatleri

"Ücret" kriteri altında yer alan faktörler;

- Ücretin diğer firmalarla karşılaştırılması
- Ücretin çalışan beklentisini karşılaması

Ankette yukarıda sayılan bu faktörleri içeren toplam 23 soru bulunmaktadır. Anket örneği Ek-1 'de görülebilir.

Çalışanlardan anketleri doldururken, 1-10 arası bir skala üzerinden memnuniyet derecelerini belirtmeleri istenmiştir. (1- Kesinlikle katılmıyorum/ Hiç memnun değilim, 10- Tamamen katılıyorum/ Çok memnunum)

Çalışanların önem verdikleri ihtiyaç seviyelerini belirlemek amacıyla, ankete bir soru eklenerek çalışanlardan "kriterlere verdikleri önem derecelerini " yine kendilerinin belirlemeleri istenmiştir. Bunun için çalışanlardan, ankette yer alan 24 numaralı soruda, verilen 7 kriterden onlar için en önemli olduklarını düşündükleri ilk 3 kriteri sıralamaları istenmiştir. Burada amaç, çalışanların hangi ihtiyaç seviyelerine önem verdiklerini belirleyerek öncelikle bu seviyelerde tesbit edilen memnuniyetsizlikleri giderebilmek ve motivasyonu artırıcı çalışmaları başlatabilmektir.

Anketler tüm departmanlardaki çalışanlara dağıtılmış ve anketlerin geri dönüş oranı %80 olarak belirlenmiştir.

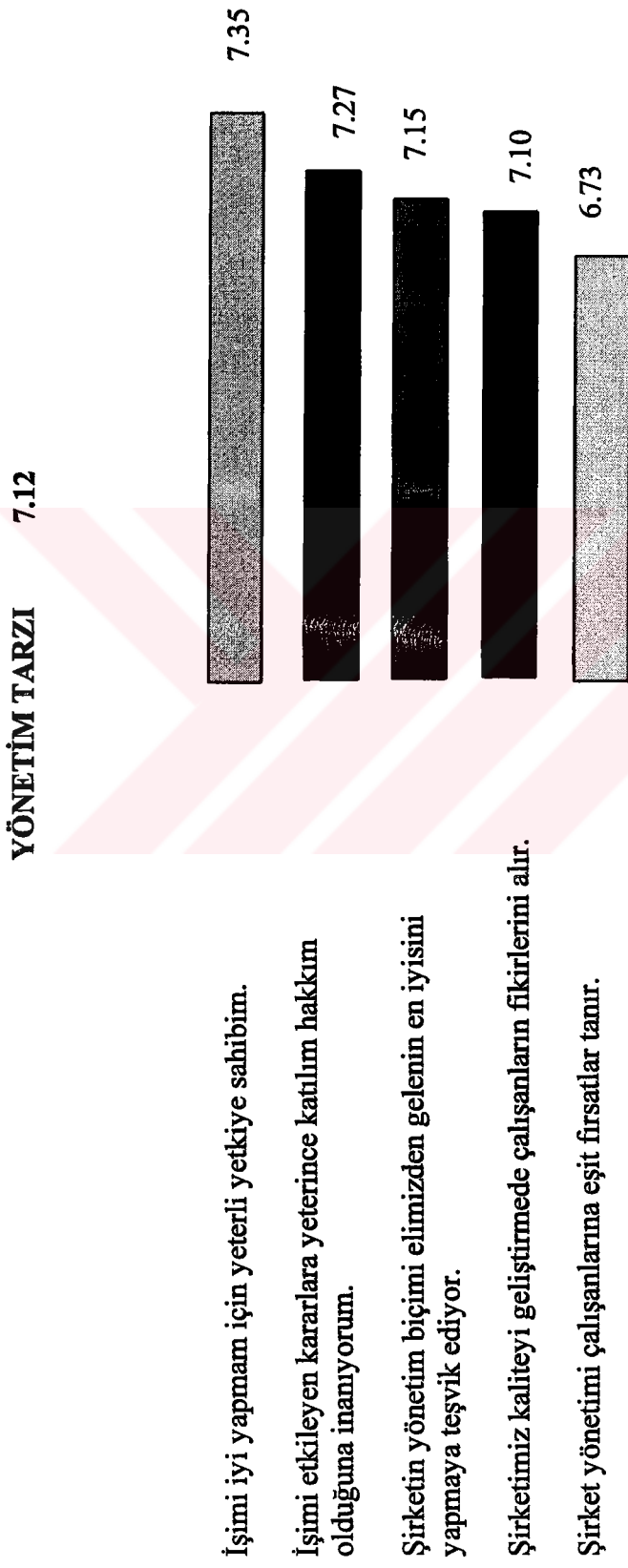
"Anket sorularına verilen cevaplar" ve "kriterlere verilen önem dereceleri" ile ilgili veriler MS-Excel'de hazırlanan bir programa girilerek anket sonuçları elde edilmiştir ve bunun sonrasında anket sonuçları grafiklere yansıtılmıştır.

6.2. ANKET SONUÇLARI

6.2.1. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anket değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçlar takip eden sayfalarda grafiksel olarak gösterilmiştir. (Şekil 6.1- Şekil 6.8) Bu sonuçlar içerisinde her bir soru için ankete katılanların verdiği puanların ortalamaları alınarak "Kriter bazında genel memnuniyet seviyeleri" ve bunun sonrasında da "Genel memnuniyet seviyesi" belirlenmiştir.

Çalışanların ankette yer alan 24. soru ile belirledikleri "kriterlere verilen önem dereceleri" Ek 2'de verilmiştir.Excel'de hazırlanan bir program ile çalışanların kriterlere verdikleri önem derecelerinin %'leri elde edilmiştir.



Şekil 6.1 Firma çalışanlarının “Yönetim Tarzı” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

KENDİNİ GELİŞTİRME 7.44

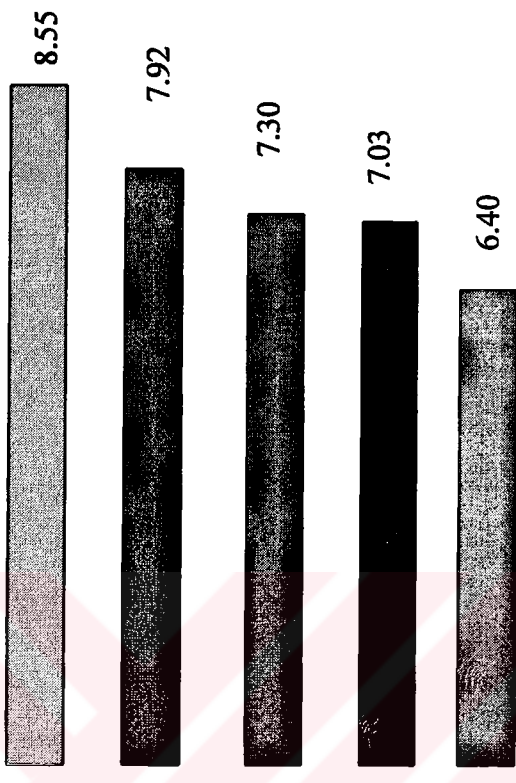
Toplantılarda bana istediğim anda söz hakkı tanınmıyor, fikirlerimi serbestçe ifade edebiliyorum.

Aldığım eğitimlerin işimi daha iyi yapmama yardımcı olduğuna inanıyorum.

Şirketimiz çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendiriyor.

Yöneticimin çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ettiğine inanıyorum.

Şirkette çalıştığım süre içinde yeterli sayıda eğitim aldığuma inanıyorum .



Şekil 6.2 Firma çalışanlarının “Kendini Geliştirme” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

PERFORMANS DEĞERLENDİRME 6.66

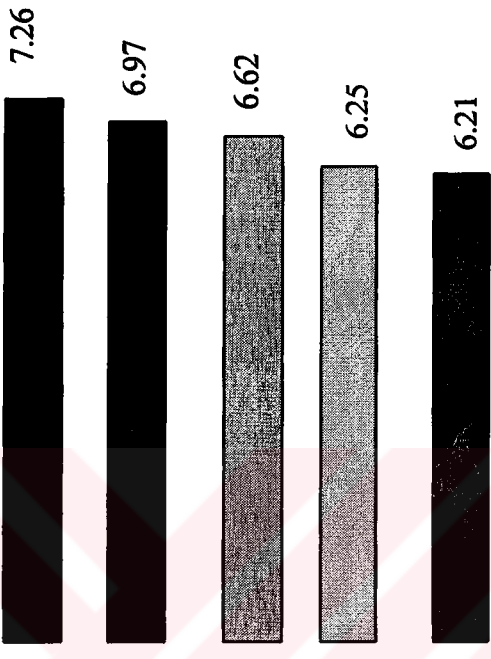
Yöneticim işimdeki performansım hakkında bana düzenli olarak bilgi verir.

İyi bir iş yaptığımda yöneticim beni övgüleri, takdirleri ile ödüllendirir.

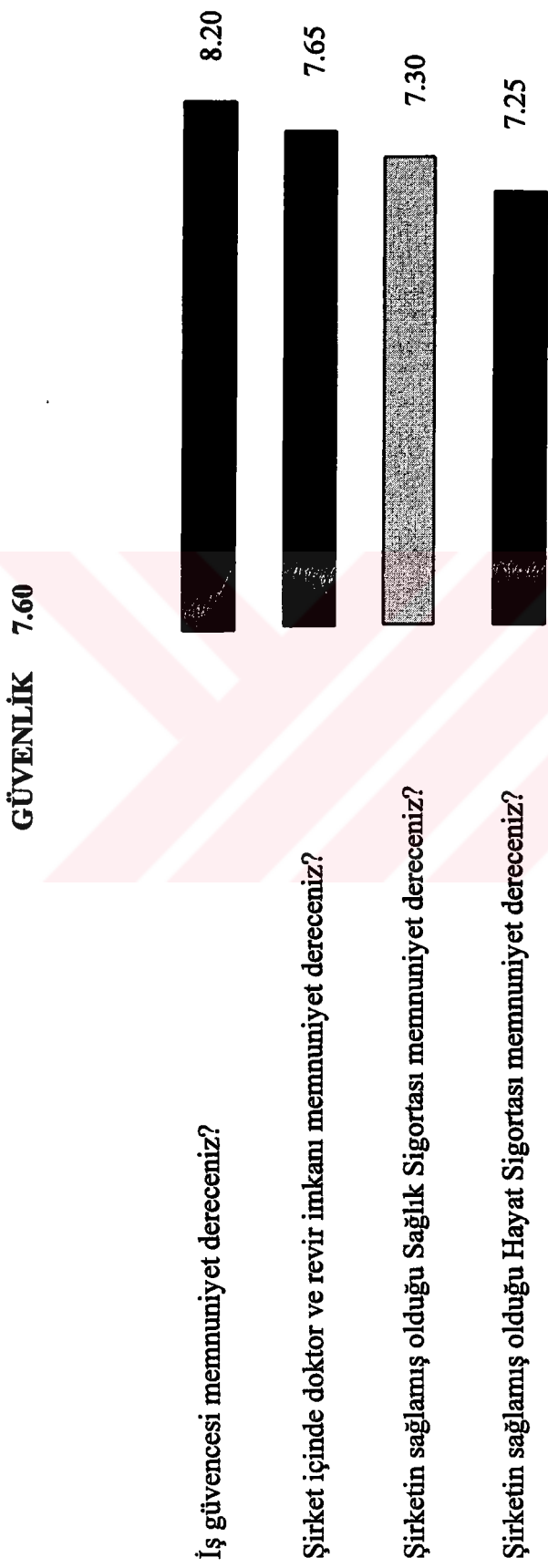
Performansımın farkedilip doğru değerlendirildiğini düşünüyorum.

Performansım arttıkça üst pozisyonlara yükselme şansım artacaktır.

Performansım arttıkça maaşım da artacaktır.



Şekil 6.3 Firma çalışanlarının “Performans Değerlendirme” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri



Şekil 6.4 Firma çalışanlarının “Güvenlik” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

ÜCRET 7.52

Duyduğum kadarıyla, kazancım benzer başka şirketlerdeki benzer pozisyonlardaki kadar ya da onlardan daha iyi.

7.67

Aldığım maaş beklentilerimi karşılamaktadır.

7.37

Şekil 6.5 Firma çalışanlarının “Ücret” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

FİZİKSEL KOŞULLAR 7.14

Yaptığımız işin koşullarını göz önüne aldığımızda, aşağıda sıralanan fiziksel çalışma koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz?



Şekil 6.6 Firma çalışanlarının “Fiziksel Koşullar” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

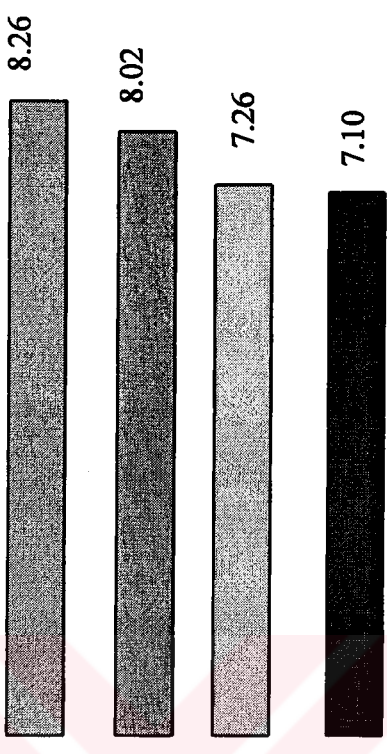
TAKIM ÇALIŞMASI 7.82

Kendi bölümümde, birlikte çalıştığım insanlar ile işbirliği içerisinde işlerimizi yaparız.

Yöneticim bizlere karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içinde davranıyor

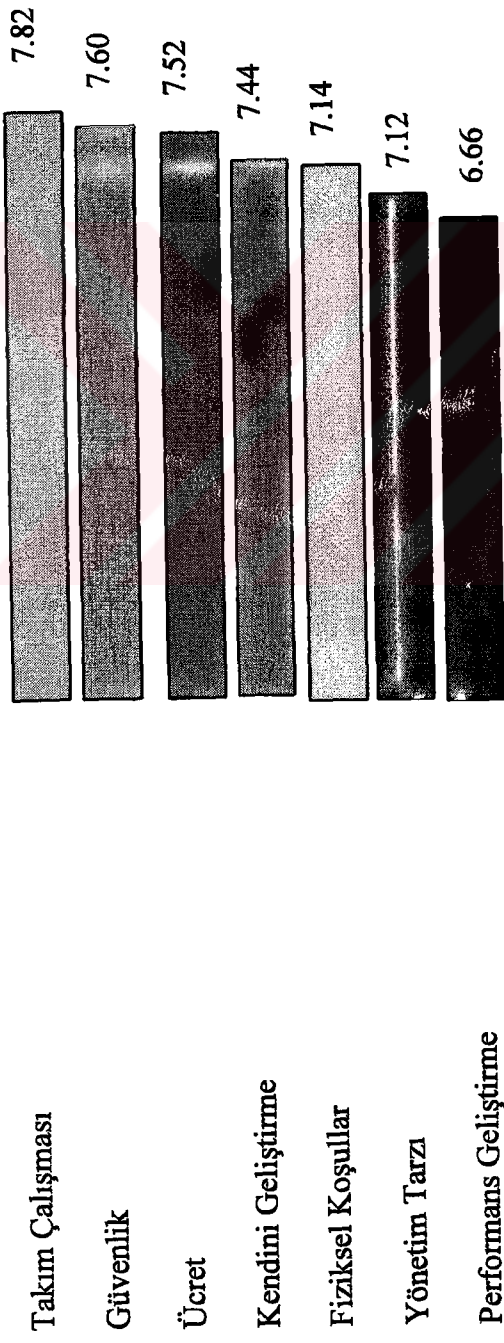
Diğer bölümlerle çalıştığımızda çok iyi bir yardımlaşma olduğunu görüyorum.

Çalıştığım departmanla diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.

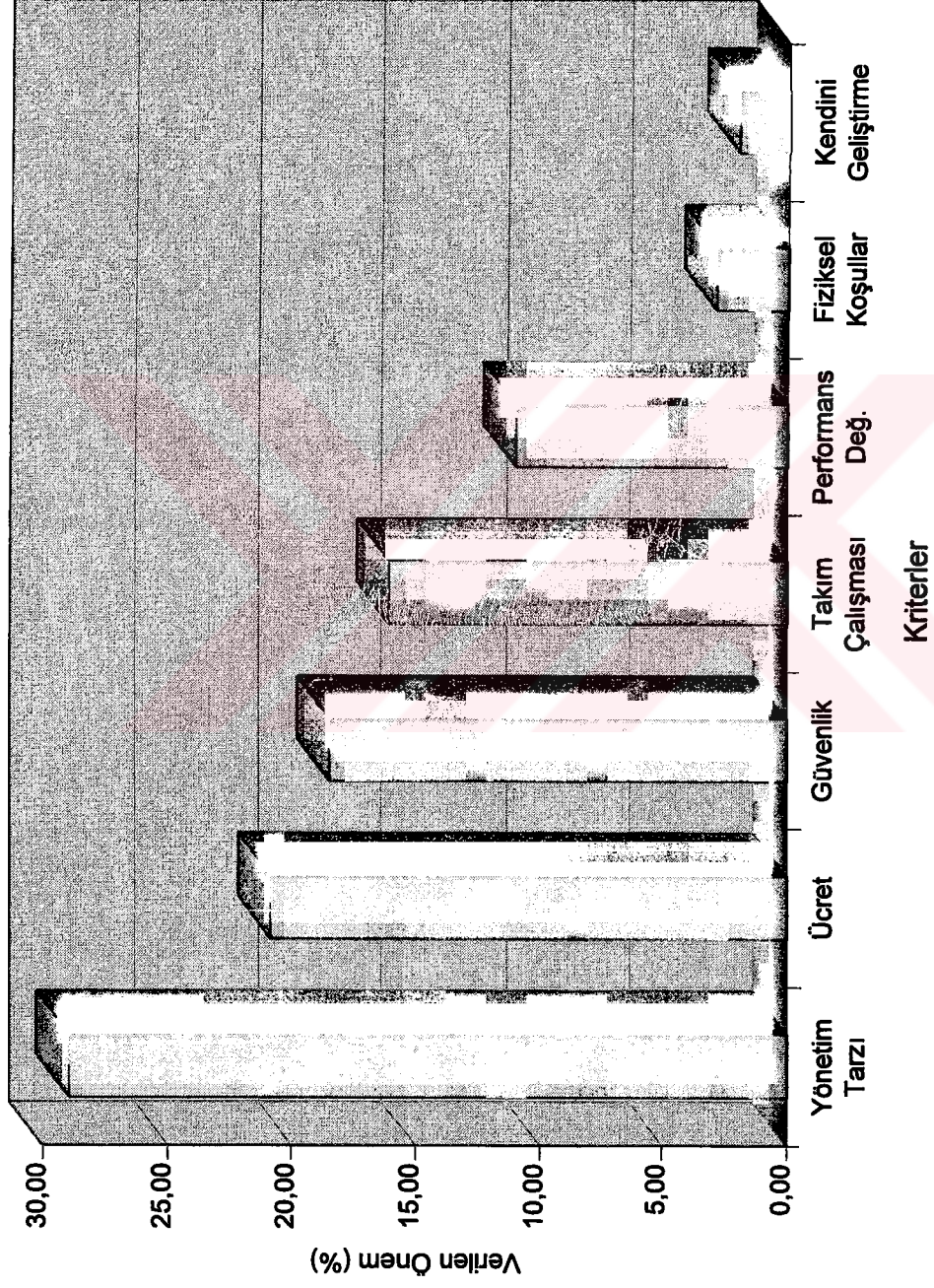


Şekil 6.7 Firma çalışanlarının “Takım Çalışması” kriteri altındaki faktörler ile ilgili memnuniyet seviyeleri

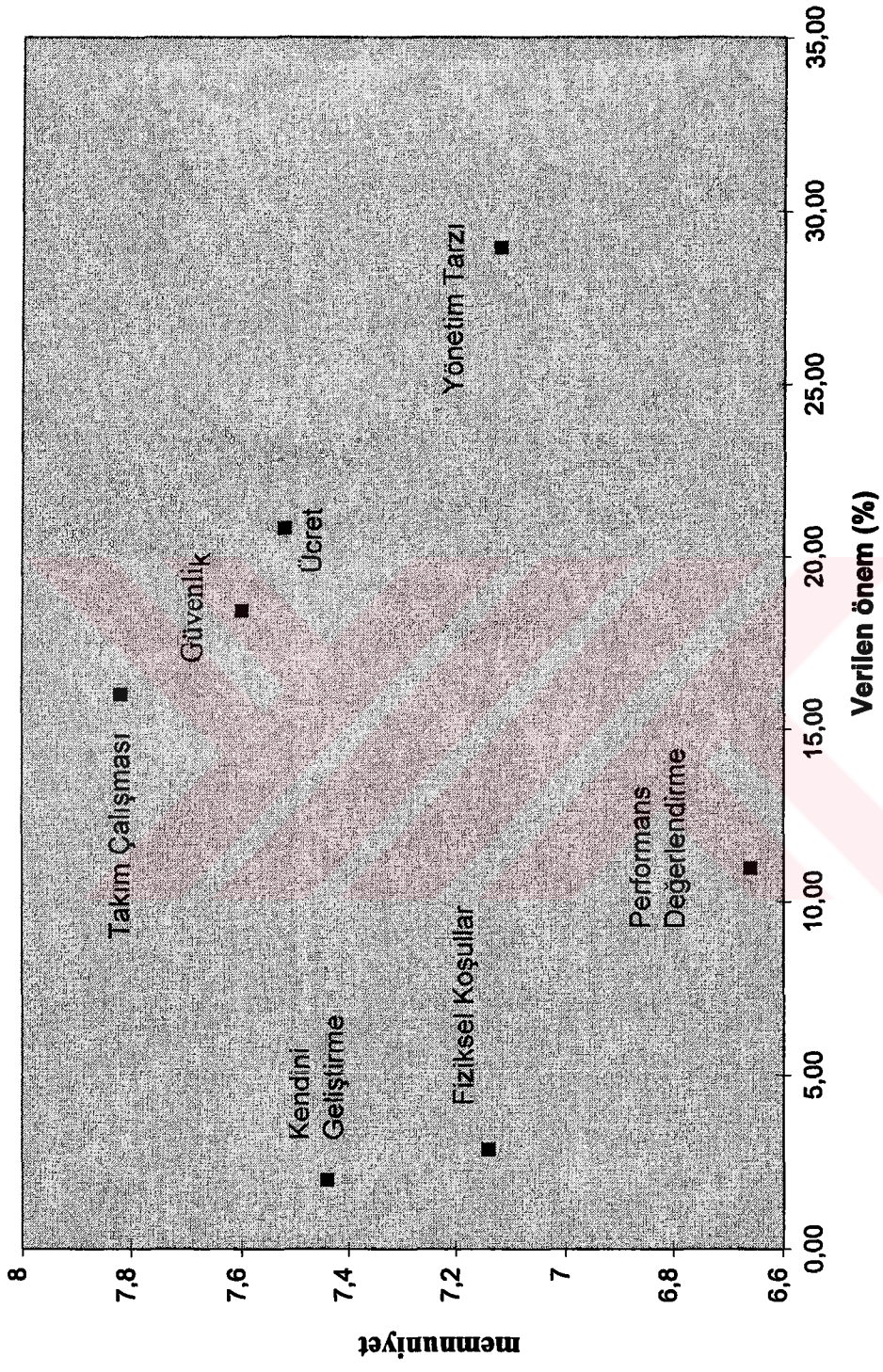
GENEL MEMNUNİYET



Şekil 6.8 Firma çalışanlarının tüm kriterlerle ilgili genel memnuniyet seviyeleri



Şekil 6.9 Çalışanların ankette yer alan kriterlere verdikleri önem dereceleri



Şekil 6.10 Çalışanların kriterlere verdikleri önem dereceleri ve bu kriterlerdeki tatmin düzeyleri

Yapılan ankette, çalışanlar, önem verdikleri ihtiyaç seviyelerini ankette 24 numaralı soruya verdikleri cevaplar ile kendileri belirlemişlerdir. Anket sonuçlarından elde edilen çalışanların önem verdikleri ihtiyaç grupları aşağıda sıralandığı gibidir:

Yönetim Tarzı	(%28.95)
Ücret	(%20.83)
Güvenlik	(%18.42)
Takım Çalışması	(%16.01)
Performans Değerlendirme	(%10.96)
Fiziksel Koşullar	(% 2.85)
Kendini Geliştirme	(% 1.97)

Çalışanların kriterlere verdikleri önem dereceleri Şekil 6.9'da grafiksel olarak gösterilmiştir.

Şekil 6.10'da ise kriterlere verilen önem dereceleri ve çalışanların her bir kriterdeki tatmin düzeyi şeklin X ve Y koordinatlarına yerleştirilmiştir. Bu grafikte yöneticilerin özellikle dikkate alması gereken ihtiyaç seviyeleri belirlenmek istenmiştir. Şekil 6.10'da da görüldüğü gibi yöneticiler için önemli olan nokta, çalışanlar için daha çok önemli olmasına karşılık, tatmin düzeylerinin diğer kriterlere göre düşük tespit edildiği ihtiyaç seviyelerinin belirlenmesidir. Yöneticiler çalışanları motive eden ihtiyaçlar grubunu bu şekilde belirledikten sonra bu ihtiyaç seviyesindeki memnuniyetsizlikleri gidermek için önlem almalıdırlar.

Şekil 6.10 yukarıdaki açıklama doğrultusunda incelendiğinde çalışanların % 28.95 önem yüzdesi ile belirledikleri "Yönetim Tarzı" kriteri, çalışanlar için en önemli kriter olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık bu kriter, 7.12 memnuniyet düzeyi ile diğer kriterler içinde oldukça düşük memnuniyet seviyesine sahiptir.

Yine "Performans Değerlendirme" kriteri de dikkate alınması gereken diğer önemli bir kriter olarak göze çarpmaktadır. Bu kriter verilen % 10.96 önem seviyesine karşılık 6.66 memnuniyet düzeyi ile oldukça büyük bir farkla çalışanların tatmin düzeyinin en düşük tespit edildiği kriterdir.

"Yönetim Tarzı" ve "Performans Değerlendirme" kriterlerinin içerdiği alt faktörler incelendiğinde, bu kriterlerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin 4 seviyesinde yer alan "Saygınlık İhtiyaçları"na karşılık geldiği görülmektedir.

Yapılan anket sonucunda; firma çalışanlarının davranışlarını motive eden ihtiyaç grubunun, hiyerarşinin 4. basamağı olan "Saygınlık İhtiyacı" olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü hiyerarşinin diğer 3 alt kademesinde yer alan ihtiyaç grupları firma tarafından karşılanarak çalışanların büyük ölçüde tatmin olması sağlanmış, ancak 4. seviyede yer alan "Saygınlık İhtiyacı"nda çalışanlar yeterince tatmin olamamıştır.

Maslow'a göre; bir ihtiyaç seviyesindeki ihtiyaçlar yeterince giderilmeden çalışanlar bir üst seviyeye geçemeyeceğinden, çalışanların motive olmalarını sağlamak isteyen yöneticiler ilk önce çalışanlarının saygınlık ihtiyacını gidermek için gerekli önlemleri almalıdırlar.

6.2.2. Yorumlar ve Öneriler

Anketlerin değerlendirilmesi sonucu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin 4. seviyesinde yer alan "Saygınlık İhtiyacı"nın firma çalışanlarının davranışlarını motive eden ihtiyaç grubu olduğu ortaya çıkmıştır. Anket çalışması sonucunda hiyerarşide yer alan her bir ihtiyaç seviyesi için, anket sonuçları yorumlanarak firmaya çalışanların tatmin düzeyinin artırılması yönünde bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. ihtiyaç seviyesi olan Fizyolojik İhtiyaçlar:

Ankette fizyolojik ihtiyaçlara karşılık, "fiziksel koşullar" ve "ücret" kriterleri yer almaktadır.

Çalışanlar tarafından bu ihtiyaçlar arasında en düşük tatmin düzeyi "personel servislerinin verdiği hizmette" ve "ısı tesisatında" tespit edilmiştir. Bu noktalarda

memnuniyetsizlikleri giderebilmek için servis güzergahlarının tekrar ele alınarak düzenlenmesi gerekmektedir. Yine karşı servislerine OGS konulması ve yol mesafesi uzun olan servisler için daha rahat servis araçlarının seçilmesi de memnuniyeti arttıracaktır. Yine şirket binasının yapımı aşamasında kurulan ısı tesisatı aşağı kattan başlayarak yukarı kata doğru ısı vermektedir. Bu da katlar arasında ısı farklılığına neden olmaktadır. Aşağıdaki katlar yukarıdaki katlara göre daha sıcak olmaktadır. Bu konudaki memnuniyetsizliği giderebilmek için önlem alınmalı ve ısı farklılığını önleyici ek bir tesisat kurulmalıdır. Bu şekilde çalışanların verimliliğinin de artacağı şüphesizdir.

Çalışanlar tarafından en önemli faktörlerden birisi olan ücret konusunda ise çalışanların yeterince tatmin olduğuna karar verilmiştir (7.49 tatmin düzeyi). Buradan firmanın ücret politikasının çalışanların beklentilerini karşıladığı sonucuna varılabilir.

2. ihtiyaç seviyesi olan Güvenlik İhtiyaçları:

Ankette yer alan "güvenlik" kriteri altında yer alan sorulara verilen puanlamalara bakıldığında firmanın, çalışanların güvence ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşıladığını söyleyebiliriz. Burada özellikle ankette "Toplantılarda bana istediğim anda söz hakkı tanınıyor, fikirlerimi serbestçe ifade edebiliyorum" sorusu, çalışanlar tarafından 8.55 memnuniyet düzeyi ile tüm anket içinde en yüksek puan verilen sorudur. Serbest ifadenin teşvik edildiği ve bunun çalışanlarca da takdir edildiği böyle bir ortamda, iş güvenliği memnuniyeti de yüksek çıkmıştır.

Yine sağlık ve hayat sigortası konusu da çalışanların önem verdikleri diğer bir güvenlik unsurudur. Bu konuda da firmanın bugüne kadar uyguladığı sigorta hizmetini devam ettirmesi, çalışan beklentilerini karşılama bakımından yeterli olacaktır.

3. ihtiyaç seviyesi olan Sosyal İhtiyaçlar:

Ankette sosyal ihtiyaçlara karşılık olarak, "takım çalışması" kriteri yer almaktadır. Bu kriter yapılan anketin değerlendirilmesi sonucunda 7.82 memnuniyet düzeyi ile en yüksek çalışan memnuniyetinin tespit edildiği kriterdir.

Bu sonuçta firma kültürünün, açık iletişim ortamına ve ekip çalışmalarına olanak vermesinin rolü büyüktür. Şirket içinde "biz" kavramı yerleşmiş olup, bu da arkadaşça bir ortam yaratmaktadır. Yine farklı departmanlarda çalışan kişiler her zaman birbirine karşı yardımsever bir tavır sergilemektedir. Bunun dışında firmada çalışanların ekip becerileri ve iş deneyimlerinin geliştirilmesi, haftalık ve aylık bazda yürütülen bölümlerarası toplantılarla desteklenmektedir. Bu toplantılarda müşterilerle doğrudan temasta bulunan bölüm çalışanları biraraya gelerek yaşanan sorunları tartışmakta ve iyileştirme faaliyetlerini planlamaktadırlar.

4. ihtiyaç seviyesi olan Saygınlık İhtiyaçları:

Ankette saygınlık ihtiyaçlarına karşılık, "yönetim tarzı" ve "performans değerlendirme" kriterleri yer almaktadır.

Yapılan anket sonucunda firma çalışanlarının davranışlarını motive eden ihtiyaç grubunun hiyerarşinin 4. basamağı olan "Saygınlık İhtiyacı" olduğu belirlenmiştir. Bu grup ihtiyaçların giderilebilmesi için öncelikle çalışanların, şirket yönetiminin çalışanlarına eşit fırsatlar tanımadığı ile ilgili negatif görüşlerinin nedeni araştırılmalıdır. Şirket içinde yapılan her türlü toplantıda çalışanlar görüşlerini açıkça ifade edebilmektedirler. Gerçekleşen terfi ve tayinlerde firma öncelikle boş pozisyonlar için yine firma içinden aday olabilecek çalışanları değerlendirmektedir. Yeterli sayıda uygun adaya ulaşılamaması durumunda "dahili ilan" yöntemi kullanılmaktadır. Öneri olarak şirket yönetimi, çalışanlarını kariyer ve pozisyon beklentilerini performans ölçme ve değerlendirme formları üzerinde belirtmeleri için teşvik etmelidir. Aksi halde; fikirlerini açıkça beyan etmeyen çalışanların, firmada hangi noktalarda eşitlik aradığını da belirlemek güçleşir.

Çalışanlar, firma içinde gördükleri sorun ve fırsatlar doğrultusunda iyileştirmeye, müşteri memnuniyetini arttırmaya ve yeni gelir olanakları yaratacak faaliyetleri başlatma yetkisine sahiptirler. Bu kapsamda yürütülen uygulamalar aşağıdaki gibidir:

- Tüm çalışanlar, her konuda düzeltici / önleyici faaliyet isteğinde bulunarak iyileştirme faaliyeti başlatabilmektedir.

- Müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek konuların tümü Kalite Anahtarı uygulaması ile her çalışan tarafından raporlanmakta ve bölümlerin gerekli faaliyetleri başlatmaları sağlanmaktadır.
- Her çalışan potansiyel müşterilerle ilgili bilgileri Satış İpucu uygulaması ile göndererek yeni iş olanaklarının yaratılmasını sağlayabilmektedirler.

Bu uygulamaların dışında, firmada bir öneri sisteminin kurularak hayata geçirilmesi ile de çalışanların dile getirmek istedikleri her konuda fikirleri alınabilir. Çalışanların saygınlık ihtiyacını karşılayabilmek için firma bu sistem ile birlikte şirkette kaliteyi geliştirme konusunda çalışanlarının fikirlerini alıp değerlendirebilir. Çalışanların eşitsizlik olduğunu düşündükleri her konuda öneri getirebilecekleri ve bu yolla fikirlerinin değerlendirilebileceği böyle bir sistem ile çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratan "eşitsizlik" düşüncesi de ortadan kaldırılabilir.

Firma, değerleri ve "Kalite Politikası"nın oluşturduğu yön doğrultusunda çalışanların gelişimine önem veren bir yapıdadır. Çalışanlar eğitim, ekip çalışmaları ve firma içi transferlerle kendilerini geliştirme imkanı bulmaktadırlar. Serbest ifade şirket yönetimince de teşvik edilerek çalışanların dilek ve şikayetlerini her kademedeki tüm üst yöneticiye doğrudan iletebileceği "açık kapı politikasını" benimsenmiştir.

Yine çalışanlar işlerini daha iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir. Firmada, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları için İş Tanımları oluşturulmuştur.

Şirket çalışanlarına eşit fırsatlar sunabilmek için, çalışanların hedeflerine ulaşması kolaylaştırılmalıdır. Bu da karşılıklı hedef belirleme olanakları geliştirilerek, eğitim programları başlatılarak, engeller ortadan kaldırılarak yapılabilir. Yine çalışanların kendi yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri ve ilerleyebilecekleri hedefler belirlemeleri sağlanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara işleriyle ilgili periyodik geribildirimlerde bulunmalı ve çabalarını takdir ederek gerektiğinde de onları ödüllendirmelidirler. Yöneticiler kişilere kuvvetli yönlerini, onları takdir ederek hatırlatmalıdırlar ki bu davranışlar geliştirilerek tekrarlanabilsin.

Firmada çalışanların bireysel olarak katılımcı olmaları şirketin kültürü ile de desteklenmektedir. Her çalışan istediği yönetici ile her konuda rahatlıkla görüşebilmekte ve iyileştirme olanaklarını tartışabilmektedir.

Saygı ihtiyaçları arasında en büyük tatminsizlik "performansın değerlendirilmesi" konusunda yaşanmaktadır. Bu kriter 6.66 tatmin düzeyi ile en düşük memnuniyet seviyesine sahiptir. Ortaya çıkan bu tatminsizliği giderebilmek için firma yöneticilerine, Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri'ni yeniden gözden geçirmeleri önerilmiştir. Bununla birlikte bu sürecin çalışanlara tanıtılarak, performanslarının bu süreç içerisinde nasıl değerlendirileceğinin iyice açıklanması da yararlı olacaktır.

Firma bulundukları pozisyonlarda üstün performans gösteren çalışanlarının bu performansını, uygun olan ilk fırsatta terfi ile değerlendirmeyi tercih etmektedir. Firmada bunun gerçekleşebilmesi için belli bir pozisyonda belli bir süreyi doldurmak veya terfilerin yılın yalnızca belli dönemlerinde yapılması gibi kurallar bulunmamaktadır. Bu durumda çalışanların terfi edebilmesi için üst pozisyonlarda boşluk açılması gerekir. Yatay geçiş de firma içinde oldukça yaygındır.

Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci, firma çalışanlarının kariyerlerini planlamakta kullanılan en önemli yöntem olmayı sürdürmektedir. Çalışanların, yöneticileriyle mutabık kalarak bu değerlendirme sırasında formlarda belirttikleri kariyer istekleri ve gelecek pozisyon beklentileri İnsan Kaynakları Bölümü tarafından takip edilmekte ve pozisyonlar için uygun adayların belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Şirket içinde boşalan veya yeni açılan pozisyonlar için, şirket içi transfer ve atama tercih edilmektedir. Bu soruyla ilgili düşük memnuniyetsizliği arttırabilmek için firma, sunacağı bir rapor ile son yıllarda bu yolla yeni görev ve pozisyonlara atanan kişilerin yüzdelerini çalışanlarına duyurarak, boş pozisyonlar için öncelikle şirket çalışanlarının bu pozisyonlara uygunluklarının değerlendirildiğini gösterebilir.

Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci'nde yetkinlikler ve performans beklentileri/hedefler üzerinden geçilerek çalışanın performansı gözden geçirilir. Bu süreç sonucunda elde edilen performans puanları daha önceden duyurulan oranlarda çalışanların

cretlerine yansıtılmaktadır. Performans artışı sadece yılda bir kez yapılan bu performans zammı ile ücretlere yansıtılmaktadır. Sadece satış, müşteri hizmetleri gibi belirli bölümlerde çalışanlar prim almaktadır. Çalışanlarda tesbit edilen bu memnuniyetsizliğin giderilebilmesi için çalışanlarda, performansın ücretlere yansımaları açısından terfi mekanizmasının, ödüllendirme yöntemi olarak performans ayarlamasından daha etkili bir yöntem olduğu bilinci yerleştirilmelidir. Terfi olan çalışanın buna bağlı olarak creti de artacaktır.

şirketin yönetim kültüründe kişilerin gelişim ve performansını sürekli olarak takip etmek ve düzenli geribildirimde bulunmak önemli yer tutmaktadır. Bu konu mevcut yöneticilere ve yönetici adaylarına verilen eğitimlerde sıkça işlenen bir konudur.

şirkette çalışanların tanınması ve takdiri için çalışanların ilk yönetici tarafından zamanında takdir edilmesi benimsenmiştir. Takdir etmenin maddi değeri olan ödüller kadar etkin ve motive edici olduğu düşünülmektedir.

Bu gruptaki ihtiyaçlar firma tarafından yeterince karşılanabilirse çalışanların tatmini sağlanabilir ve bir sonraki ihtiyaç grubu olan kendini tamamlama ihtiyaçı çalışanların işteki motivasyonunu sağlayan ihtiyaçlar grubu olur.

5. ihtiyaç seviyesi olan Kendini Tamamlama İhtiyaı:

Ankette kendini tamamlama ihtiyaına karşılık, "kendini geliştirme" kriteri yer almaktadır. Bu ihtiyaç grubu için firmaya yapılacak öneriler, saygınlık ihtiyaının giderilmesi sonucu uygulanabilirlik kazanacaktır.

Firma herkesin açıkça fikrini söyleyebildiği bir şirket kültürüne sahiptir. şirket içinde yapılan her türlü toplantı, çalışanların diledikleri konuları gündeme getirmeleri ve görüşlerini bildirmelerine imkan vermektedir. Bu yüksek sonuç firmanın aslında, çalışanların kendilerini ifade etmelerini kolaylaştıran bir ortam oluşturmada başarılı olduğunu göstermektedir.

Şirket, çalışanlarının vereceği yeni fikirleri dikkate alıp değerlendirmektedir. Çalışanların katılımı yürütülen çeşitli kampanya ve yarışmalarla teşvik edilmektedir. İyileştirme faaliyetleri için isim ve logo bulunması gibi konularda yürütülen ve tüm çalışanların katılımına açılan bu kampanya ve yarışmalarda önerisi kabul edilen çalışanlar tüm şirket içinde duyurulmakta ve ödüllendirilmektedirler.

Şirketin verdiği hizmetin sürekliliği ve süreç bazlı organizasyon yapısı günlük hayatın her aşamasında ekip çalışmasının varlığını gerektirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların grup çalışmalarına katılımları öncelikli olarak liderler tarafından teşvik edilmekte ve takip edilmektedir. Çalışanların grup çalışmaları ve iş deneyimlerinin geliştirilmesi bu konuda verilen eğitimlere ek olarak proje ve iyileştirme faaliyetlerine aktif katılım ve delegelik uygulaması olmak üzere iki yolla gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve gerekli eğitimlerin planlanmasında en önemli girdiyi performans değerlendirme sonuçları sağlamaktadır.

Çalışanların işlerini yaparken sahip olmaları gereken özelliklerini ve yeteneklerini belirleyen yetkinlikler, her sene yapılan performans görüşmeleri sırasında gözden geçirilerek, kişinin iyileştirmeye açık yönlerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler alması ya da bizzat o yönünü geliştirebileceği çalışma gruplarında görevlendirilmesi sağlanmaktadır.

Çalışanın kendisi ve yöneticisi ile birlikte performans değerlendirme görüşmeleri sonucunda elde edilen kişisel gelişme alanları İnsan Kaynakları Bölümü tarafından konsolide edilerek, şirketin genel eğitim ihtiyaç profili ve eğitim öncelikleri çıkartılmaktadır.

Anket sonuçlarında eğitim sayısındaki memnuniyet oranı düşük çıkmış. Bunun için gelecek yıl için eğitime daha fazla bütçe ayrılmalı ve ilk etapta da bütçe kısıtlaması nedeniyle şirket dışından sağlanamayan eğitimlerin yerine, üst yönetim ekibi tarafından verilen şirket içi eğitimler yaygınlaştırılmalıdır.

Şirkette kariyer ve kişisel gelişim imkanları firmanın gelişimi ile birlikte artmaktadır. Bölüm içi veya bölümlerarası terfi ve transferlerle yeni görevlere atamalar olmaktadır.

Ülke içinde kariyer imkanlarının yanısıra firmanın global ağı içinde de kariyer imkanları araştırılmakta ve değerlendirilmektedir. Yurtdışında açılan tüm pozisyonlar şirketin global intranetinde tüm çalışanların ulaşabileceği şekilde duyurulmaktadır.

Ayrıca firmada yönetim pozisyonları için yedekleme ve kariyer planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar ile pozisyonlar bazında kariyer patikaları oluşturularak pozisyonların yedeklenmesi için potansiyel kişiler belirlenmektedir.

Sonuç olarak; anket çalışması yapılarak çalışan memnuniyetinin ölçüldüğü bu firmada yukarıda yapılan önerilerin, 1. seviye ihtiyaçlardan başlayarak yukarıya doğru sırasıyla uygulanması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Böylece firmanın koyduğu hedeflere ulaşması kolaylaşacaktır.



KAYNAKLAR

- Tevrüz, S.**, 1997. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2.baskı, İstanbul.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E.**, 1996. İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul.
- Hodgetts, R.M.**, 1999. Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Yayınevi, İstanbul
- Maitland, I.**, 1997. İnsanları Motive Etmek, Yönetim Dizisi, İlkaynak Yayınevi, İstanbul.
- Plunkett, W.R.**, 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America.
- Birdal, İ.**, 1997. Yönetim Teorileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Matbaası, İstanbul.
- Steers, R.M. and Porter, L.W.**, 1991. Motivation and Work Behavior, New York: McGraw-Hill, 5. Edition, The United States of America.
- Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A.**, 1996. Motivation and Leadership at Work, New York: McGraw-Hill, 6 Edition, The United States of America.
- Daft, R.L.**, 2000. Management, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlando, The United States of America.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F. and Heavrin, C.**, 1997. Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, United States of America.
- Koçel, T.**, 1989. İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.**, 1989. Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 3.baskı, İstanbul.

Tosun, K., 1989. Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

Çelebioğlu, F., 1983. Davranış Açısından İşbilim (Ergonomi), İ.Ü. Yayınları, İstanbul.

McFarland, D., 1970. Management Principles and Practices, The MacMillan Company, Collier- MacMillan Limited, 3. Edition, New York, The United States of America.

Durgun, B., 1992. Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



Ek 1 :

YÖNETİM TARZI

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum		?	Kararsız	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum				
1. Şirketin yönetim biçimi elimizden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
2. Şirket yönetimi çalışanlarına eşit fırsatlar tanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
3. İşimi etkileyen kararlara yeterince katılım hakkım olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
4. Şirketimiz kaliteyi geliştirmede çalışanların fikirlerini alır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
5. İşimi iyi yapmam için yeterli yetkiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

KENDİNİ GELİŞTİRME

6. Yöneticimin çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ettiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
7. Şirkette çalıştığım süre içinde yeterli sayıda eğitim aldığımı inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
8. Aldığım eğitimlerin işimi daha iyi yapmama yardımcı olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
9. Toplantılarda bana istediğim anda söz hakkı tanınıyor, fikirlerimi ifade edebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
10. Şirketimiz çalışanlarının vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

11. İyi bir iş yaptığımda yöneticim beni
övgüleri, takdirleri ile ödüllendirir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
12. Yöneticim işimdeki performansım
hakkında bana düzenli olarak bilgi verir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
13. Performansım arttıkça maaşım da
artıracaktır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
14. Performansım arttıkça üst pozisyonlara
yükselme şansım artacaktır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
15. Performansımın farkedilip doğru
değerlendirildiğini düşünüyorum. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

ÜCRET

16. Duyduğum kadarıyla, kazancım benzer
başka şirketlerdeki benzer pozisyonlardaki
kadar ya da onlardan daha iyi. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
17. Aldığım maaş beklentilerimi karşılıyor. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

GÜVENLİK

18. Lütfen, şirketinize ilişkin olarak aşağıda sıralananlardan derece memnun
olduğunuzu belirtiniz.

Çok Memnunum | Memnunum | ? Kararsız | Memnun Değilim | Hiç Memnun Değilim

- a. İş güvencesi ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
- b. Hayat Sigortası ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

c. Sağlık Sigortası

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

d. Şirket içinde doktor ve revir imkanı

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

FİZİKSEL KOŞULLAR

19. Yaptığınız işin koşullarını göz önüne aldığınızda, aşağıda sıralanan fiziksel çalışma koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok Memnunum | Memnunum | ? Kararsız | Memnun Değilim | Hiç Memnun Değilim

a. Isı

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

b. Çalışma saatleri

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

c. Gürültüsüz olması

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

d. Sağlanan öğle yemeği imkanları

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

e. Kullandığım araç ve aletler (teknik ekipman, bilgisayar vb)

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

f. Çalışma masa ve koltukları

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

g. Tuvaletler

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

h. Sağlanan öğle yemeği imkanları

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

i. Çalışılan mekanın temizliği ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

j. Aydınlatma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

k. Personel servislerinin verdiği hizmet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

TAKIM ÇALIŞMASI

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	?	Kararsız	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
20. Kendi bölümümde birlikte çalıştığım insanlar ile işbirliği içerisinde işlerimizi yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5
21. Diğer bölümlerle çalıştığım da çok iyi bir yardımlaşma olduğunu görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5
22. Çalıştığım departmanla diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5
23. Yöneticim bizlere karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içinde davranıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	10	9	8	7	6	5

24. Aşağıdaki konulardan sizin için en önemli ☐ Birinci ☐ İkinci ☐ Üçüncü olduğunu düşündüğünüz ilk üç konuyu sıralayınız.
(Kutucukların içine aşağıdaki kod numaralarını yazınız)

1. Yönetim Tarzı	3. Performans Değerlendirme	5. Güvenlik
2. Kendini Geliştirme	4. Takım Çalışması	6. Fiziksel Koşullar
		7. Ücret

Ek 2:

Kişi	1	2	3
1	3	1	5
2	4	5	7
3	2	3	1
4	5	6	4
5	2	1	3
6	2	4	6
7	3	1	2
8	2	3	5
9	4	5	7
10	1	4	3
11	1	3	4
12	3	2	4
13	3	1	2
14	1	4	5
15	1	5	7
16	5	3	4
17	1	2	5
18	1	7	5
19	3	4	2
20	4	5	3
21	1	2	7
22	1	4	5
23	3	1	2
24	4	3	1
25	2	1	6
26	1	2	7
27	1	6	5
28	4	2	3
29	1	2	3
30	3	1	2
31	1	4	2
32	2	5	4
33	1	5	3
34	1	3	6
35	4	2	5
36	2	1	3
37	3	4	2
38	1	3	5
39	3	1	6
40	3	5	2

Kriter	Puan	%	Memnuniyet
Yönetim Tarzı	1	132	28,95
Ücret	2	95	20,83
Güvenlik	3	84	18,42
Takım Çalışması	4	73	16,01
Performans Değ.	5	50	10,96
Fiziksel Koşullar	6	13	2,85
Kendini Geliştirme	7	9	1,97
	456	100,00	

Kriter Puanı = En önemli kriter olarak tercih edilme sayısı * 3
+ İkinci önemli kriter olarak tercih edilme sayısı * 2
+ Üçüncü önemli kriter olarak tercih edilme sayısı * 1

41	1	3	4
42	1	4	3
43	4	5	3
44	2	4	3
45	2	5	4
46	1	6	2
47	1	2	3
48	1	3	5
49	2	5	4
50	4	2	3
51	1	4	2
52	3	7	5
53	1	5	4
54	4	5	2
55	1	2	3
56	1	3	2
57	4	3	1
58	2	4	3
59	4	1	2
60	1	2	5
61	3	2	4
62	5	3	6
63	1	2	5
64	1	2	4
65	2	1	6
66	1	4	3
67	1	2	5
68	2	1	4
69	1	3	2
70	1	2	5
71	4	3	2
72	1	2	6
73	3	2	5
74	1	2	4
75	1	2	5
76	1	3	2

ÖZGEÇMİŞ

15.02.1977 yılında Terme'de doğdu. Lise öğrenimini Aydın'da tamamladıktan sonra 1993 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü kazandı. 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. Aynı zamanda Şubat 1998 yılında başladığı İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda araştırma görevliliği görevini Kasım 1999 yılına kadar sürdürdü. Ardından dil eğitimi için yurtdışına gitti. Şu anda Mayıs 2000 yılında çalışmaya başladığı DHL Worldwide Express A.Ş'de, İnsan Kaynakları ve Kalite Bölümü'nde Kalite Geliştirme Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya devam etmektedir.

