

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE BÜRODA
ÇALIŞAN İNŞAAT MÜHENDİSLERİ VE MİMARLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İnş. Müh. Murat TUNÇEZ**

Anabilim Dalı : İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ

Programı : YAPI MÜHENDİSLİĞİ

HAZİRAN 2007

**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE BÜRODA
ÇALIŞAN İNŞAAT MÜHENDİSLERİ VE MİMARLARIN
MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İnş. Müh. Murat TUNÇEZ
(501051083)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 7 Mayıs 2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 11 Haziran 2007**

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Uğur MÜNGEN

Diğer Jüri Üyeleri Yrd.Doç.Dr. Esin ERGEN

Yrd.Doç.Dr. Elçin TAŞ

HAZİRAN 2007

ÖNSÖZ

Teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, üretimi etkileyen en temel etken insan faktörüdür. İnsan karmaşık yapısı dolayısı ile üretim prosesinin en güç kontrol edilebilen kaynağıdır. Bu sebeple, motivasyon, üretimdeki insanı belli bir amaç doğrultusunda yönlendiren ve verimliliği arttıran bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır.

Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkabilir. Çünkü motivasyon görülmeyen ve kolayca incelenemeyen bir kavramdır. Bireylerin olaylara karşı gösterdikleri tepkilerin şekli motivasyonu gösterir. Bu yüzden çalışanların motive olabilmeleri için, yöneticiler, çalışanların davranışlarına göre onları değerlendirerek önlemler alıp yeni uygulamalar geliştirmelidirler.

Yapmış olduğum bu tez çalışması, motivasyon kavramını, başlıca motivasyon teorilerini, çalışanlar ve yöneticiler için faydalı olabilecek etkili motivasyon tekniklerini, motivasyon sağlamada önemli etkisi olan ergonomi ve çalışma hayatına etkilerini, inşaat endüstrisinde motivasyon araştırmaları ve etkilerini ve en son olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonunu ölçmeye yönelik yapılmış bir anket çalışmasını kapsamaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, bana bu önemli konu hakkında çalışma imkanı sunan Doç. Dr. Uğur Müngen'e ve tüm hocalarıma, bana her konuda yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım A. Fevzi Özçekiç'e ve bu çalışmam boyunca bana destek olan ailem ve iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2007

Murat TUNÇEZ

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Tanımlar	3
1.2. Yönetim Açısından Motivasyon	6
2. MOTİVASYON TEORİLERİ	8
2.1. Teorilerin Gelişimi	8
2.2. Teoriler Hakkında Bilgiler	9
2.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	9
2.2.2. Herzberg'in çift faktör teorisi	13
2.2.3. Başarı güdüsü teorisi	15
2.2.4. Alderfer'in ERG teorisi	20
2.2.5. Beklenti teorileri	21
2.2.5.1. Vroom'un beklenti teorisi	21
2.2.5.2. Porter ve Lawler'in modeli	25
2.2.6. Pekiştirme teorileri	29
2.2.7. Eşitlik teorisi	31
2.2.8. Amaç teorisi	32
3. ETKİLİ MOTİVASYON TEKNİKLERİ	35
3.1. İş Ortamında Çalışanları Desteklemek	37
3.2. Çalışanları Yetkilendirme	37
3.3. İşin Tekrar Dizaynı	38
3.3.1. İş genişletme	38
3.3.2. İş rotasyonu	39
3.3.3. İş zenginleştirme	39
3.4. Yaratıcılığı ve Girişimciliği Teşvik Etmek	40
3.5. Esneklik Yaratma	41
3.6. Öneri Sistemleri	41

3.7. Etkili Bir Ödül Sistemi Kurmak	42
3.8. Ödüllendirme Metotları	43
3.8.1. Ücret	43
3.8.2. Övgü	44
3.8.3. Terfi	46
3.8.4. İletişim	47
3.8.5. Kararlara katılma	48
3.8.6. Eğitim	48
3.8.7. İlginç ve çekici görevler	49
4. ERGONOMİ VE ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ	50
4.1. Ergonominin Tanımı	50
4.2. Ergonominin İlgi Alanına Giren Bilim Dalları	50
4.3. Ergonomiden Kimler Yararlanabilir	51
4.4. Ergonominin Çeşitleri	51
4.5. Eğitimin Ergonomiye Katkısı	52
4.6. Ergonominin Çalışma Yaşamına Etkileri	53
4.6.1. Aydınlatma	53
4.6.2. Renk	54
4.6.3. Gürültü	56
4.6.4. İş yerinin hava koşulları	58
4.6.5. Esnek çalışma saatleri	60
5. İNŞAAT ENDÜSTRİSİNDE MOTİVASYON	62
5.1. Giriş	62
5.2. İnşaat Sektöründe Üretkenliği Etkileyen Faktörler	62
5.3. İnşaat Sektöründe Motivasyonel Faktörler	68
5.4. İnşaat Sektöründe Motivasyon Araştırmaları	70
5.5. Şantiyede Demotivasyona Neden Olan Durumlar	73
5.6. İş Güvenliği ve Motivasyon	75
5.7. Motivasyonun Etkileri ile ilgili Bir Araştırma	76
6. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE BÜRODA ÇALIŞAN İNŞAAT MÜHENDİSLERİ VE MİMARLARIN MOTİVASYONLARININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	78
6.1. Anket Soruları ve Uygulanması	78
6.2. Anket Sonuçları ve İlgili Grafikler	82

7. ANKET SONUÇLARI İLE İLGİLİ YORUMLAR VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER	110
7.1. Yorumlar	110
7.2. Alınabilecek Önlemler	113
7.3. Motivasyonla İlgili Özlü Sözler	116
KAYNAKLAR	118
EKLER	120
ÖZGEÇMİŞ	122

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5.1 Motive edici faktörler	63

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1 : Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 1.2 : McFarland Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2.1 : Maslow İhtiyaç Hiyerarşisi Piramidi.....	10
Şekil 2.2 : Porter ve Lawler’ın Dinamik Motivasyon Modeli.....	26
Şekil 6.1 : Ankete katılanların mesleki ayrımı.....	70
Şekil 6.2 : Ankete katılanların tecrübelerine göre ayrımı.....	71
Şekil 6.3 : Ankete katılanların yaşlarına göre ayrımı.....	71
Şekil 6.4 : Ankete katılanların cinsiyet ayrımı.....	72
Şekil 6.5 : Ankete katılanların medeni durumlarına göre ayrımı.....	72
Şekil 6.6 : Tüm Soruların Ortalama Puanları.....	74
Şekil 6.7 : İnşaat Mühendisleri İçin Ortalama	76
Şekil 6.8 : Mimarlar İçin Ortalama.....	77
Şekil 6.9 : 1-5 Yıl Tecrübeliler İçin Ortalama.....	80
Şekil 6.10 : 6-10 Yıl Tecrübeliler İçin Ortalama.....	81
Şekil 6.11 : 10+ Yıl Tecrübeliler İçin Ortalama.....	82
Şekil 6.12 : 20-30 Yaş İçin Ortalama.....	85
Şekil 6.13 : 31-40 Yaş için Ortalama.....	86
Şekil 6.14 : 40+ Yaş İçin Ortalama.....	87
Şekil 6.15 : Erkekler İçin Ortalama.....	90
Şekil 6.16 : Kadınlar İçin Ortalama.....	91
Şekil 6.17 : Evliler İçin Ortalama.....	94
Şekil 6.18 : Bekarlar İçin Ortalama.....	95

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE BÜRODA ÇALIŞAN İNŞAAT MÜHENDİSLERİ VE MİMARLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Motivasyon, kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon çalışanı, örgütün hedefleri doğrultusunda inandırarak yönlendirme çabasıdır. Motivasyon, zorlayarak iş gördürmez, eğer, insanlar zayıf noktalarından faydalanılarak bir işe yönlendiriliyorsa, bu motivasyon değil, manipülasyondur. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir.

Motivasyon kişisel bir konudur. Bir diğer deyişle, herkes için kabul edilebilir bir formülü yoktur. Bazısı için, para, bazısı için başarı, bazısı içinse takdir edilme motive edici birer öğedir. İşte yöneticiler içinde zor olanda budur. Çünkü yöneticinin amacı, tüm çalışanları bir hedef doğrultusunda motive edebilmektir.

Bu çalışma kapsamında, genel olarak motivasyon konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde, çeşitli açılardan, motivasyon tanımlanmıştır ve motivasyonu anlamamıza yardımcı olacak bazı terimler irdelenmiştir. Ayrıca bu bölümde motivasyon sürecine ve yönetim açısından motivasyonun önemine değinilerek, motivasyon kavramı daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, literatürde rastlanan motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölüm her ne kadar teorik gibi görülsede, motivasyonu anlayabilmemiz açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, bu teoriler değişik açılardan motivasyonu irdelemektedir.

Üçüncü bölümde, daha pratik olarak, işletmelerde uygulanabilecek etkili motivasyon tekniklerinden söz edilmiştir.

Dördüncü bölümde, ergonomik açıdan motivasyonu etkileyebilecek konular kısaca ele alınmıştır. Çalışma ortamının ergonomik koşullarının çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülerek bu konuya değinilmiştir.

Beşinci bölümde, motivasyon konusu daha spesifik bir şekilde ele alınarak, anket inşaat endüstrisine görev alan inşaat mühendisleri ve mimarlar üzerine uygulanacağından konuya inşaat endüstrisi bağlamında yaklaşmıştır. Bu bölümde, çeşitli makalelerden elde edilen sonuçlar kısaca aktarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümün ana amacı, konu ile ilgili, inşaat sektörü bağlamında genel bir çerçeve çizabilmektir.

Altıncı bölümde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan inşaat mühendisleri ve mimarlar üzerine yapılan anket çalışması incelenmiş, anket sonuçları ile ilgili ortaya çıkan grafikler değerlendirilmiştir.

Son olarak yedinci bölümde ise, yapılan anket sonuçları ile ilgili yorumlar yapılmış ve bu sonuçlar değerlendirilerek çalışanların motivasyonunu ve çalışılan kurumun verimini artırma yönünde alınması gerekli önlemler belirtilmiştir.

Anket sonuçlarına göre, çalışanlara performansları hakkında sürekli bilgi verilmesi konusunda, ilginç ve çekici görevler verilerek işe olan ilgilerinin artırılması konusunda, çalışanların gösterdikleri performanslara göre yükselme şanslarının olasılığı konusunda, çalışanlara bilgi ve yeteneklerini daha da geliştirebileceği imkanlar sağlanması konusunda, çalışanların aldıkları ücretlerde adil bir dağılım olmasını sağlama konusunda ve elde ettikleri kazancın beklentilerini karşılaması konusunda önlemler alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen konularda ise çalışma ortamının yeterince temiz olmadığı konusunda, çalışma ortamındaki tuvaletlerin temizlik ve sağlık açısından uygunluğu konusunda, çalışma ortamının hava koşulları, yani ısınma iklim koşulları gibi konularda gerekli önlemlerin alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Alınacak bu önlemlerle çalışanların motivasyonu artacağı ve bunun sonucunda yapılan işlerde veriminde artacağı aşîkârdır. Yani alınacak bu önlemlerle hem çalışanlar hem de çalışılan kurum kazançlı çıkacaktır.

**AN APPLICATION ABOUT MOTIVATION OF CIVIL ENGINEERS AND
ARCHITECTS WORKING IN THE OFFICE OF ISTANBUL
METROPOLITAN MUNICIPALITY**

SUMMARY

In briefly, motivation can be defined as increasing of feeling of desire for working. Motivation tries to orient the workers for the targets of the organization. The important point is that the motivation does not force people for the common targets; on the contrary, main tool of the motivation is persuasiveness. If you use weak points of people for the management, this can be manipulation, not motivation. Management of motivation targets to increase productivity of workers using some tools such as money, training, rewards, etc.

Motivation is a personal subject. In other words, it is impossible to find a general formula of motivation for everybody. Tools of motivation (money, training, reward, etc.) effect every people in different ways. Hence, practice of motivation is a very complex subject for the managers. Because managers want to motive all workers using same tools of motivation. But sometimes, efforts of managers to motivate workers can effect some of the workers in negative way because of complexity of motivation in social environment.

The subject of motivation in business life has been tried to examine in this thesis.

In the first section of the thesis, motivation is defined and terms about the concept of motivation are studied in different aspects. On the other hand, in this section process and management of the motivation emphasized in order to increase the comprehension of the motivation.

In the second section of the thesis, theories of the motivation try to explain. This section can be seen theoretical; but, this theoretical information about the motivation has a vital importance to understand of the motivation process in an easy way. Because each theories about motivation explains different side of motivation concept.

In the third section of the thesis, motivation tactics which can be used in organizations are explained in practical way.

In the forth section of the thesis, ergonomic factors which can effect motivation are explained briefly. This subject is examine in this thesis; because, ergonomic conditions have vital importance on the motivation of workers

In the fifth section of the thesis, motivation has been examined specifically for the construction sector. Works of questionnaire making for this thesis are focused on the construction sector. That's way, it is clear that the information about the motivation in the construction sector should be studied, searching different international resources.

In the sixth section of the thesis, results of questionnaire applied to civil engineers and architects working in Istanbul Metropolitan Municipality have been explained in detail.

In the seventh section of thesis, according to evaluation of questionnaires, precautions should be taken for increasing of the motivation of workers and the productivity of the organization.

According to results of the questionnaire precautions stated below should be taken;

- To inform workers for the working performance continually.
- To increase the interest to the work providing interesting and attractive missions to workers.
- To persuade workers for the chance of promotion according to their performance.
- To provide training opportunities to the workers as a chance of personal progress.
- To provide sense of justice in the distribution of wages between workers.
- To provide balance between wages and expectations of workers.
- To provide clean working circumstances.
- To provide sufficient environmental conditions such as air, climate of the working area.

It is clear that precautions stated above have effected the motivation in a good way and productivity has been increased rapidly. In other words, both of the organization and workers will be profitable using precautions stated above.

1. GİRİŞ

İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu gruplar da her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar, ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler.

Örgüt, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın örgütlerin ortak bir özelliği vardır. İnsanlardan oluşur. İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır.

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

Bu açıdan bakıldığında motivasyon yalnızca yönetilenlerin değil aynı zamanda işverenlerin de sorunudur. Yani motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü

olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur.

Bilindiği üzere motivasyon, bireyin hedefe ulaşmak için isteğe sahip olması kadar, aynı zamanda bu isteğini sürdürebilmesidir. Halk arasında söylenen "Türk gibi başlayıp, Alman gibi bitirmek" sözü bu durumu en iyi anlatan örnek olacaktır.

Yaygın bir inanişaya göre, Türkler bir işe başlarken çok istekli ve heyecanlı olurlar, fakat işin yürümesi sırasında o heyecanları kalmaz ve bu nedenle projeler genellikle sonuçlanmaz. Almanların ise işe başlarken ve işin devamındaki istek seviyeleri çok fazla değişmez. Bizim kadar istekli başlayamamaları bile, mevcut heyecanlarını koruyabiliyorlar. Böylece başladıkları işi sonuçlandırabiliyorlar. Bu da onlara başarıyı getiriyor.

Yukarıdaki örnekten de anlaşılabilen gibi, motivasyonun iki boyutu var diyebiliriz. Birincisi, hedefe yönelme isteğine, heyecanına sahip olmak ve harekete geçmek, ikincisi bu hedefe yürürken aynı heyecanı, isteği muhafaza edebilmek. Bu iki boyutu iyi değerlendiren ve anlayan kişilerin sürekli motivasyon havasında olmalarında, neticesinde başarıya ulaşmalarında hiçbir engel yoktur.

Motivasyonun, ülkemiz koşullarında akla ilk getirdiği kavram para olmasına karşın, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, paranın motivasyona katkısı çok da yüksek değildir. Fakat motivasyonun düşmesine neden olan temel gereksinimlerden olduğu inkâr edilemez. O halde diyebiliriz ki motivasyon paradan daha fazlasıdır. Bireyler içinde bulundukları organizasyonlarda en az para kadar önemli olan sosyal, kültürel ve diğer başka tatmin unsurlarını arama yoluna gitmişlerdir. Çünkü bilgi düzeyleri, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, parasal beklentilerin yanında başka tatmin unsurlarına da ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bireyler aradıkları bu tatmin unsurlarına ulaştıkları zaman çalıştıkları örgüte faydalı olabilmekte ve verimi artırmaktadırlar. Bunun sonucunda yöneticiler, motivasyonu artırmak için, çalışanların sadece ekonomik ve sosyal yönden gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de göz önüne almalıdırlar.

“Lu’lu yaşlı devlet adamlarından biri Konfüçyüs’e sordu; ‘İnsanları nasıl ciddi ve sadık kılabiliriz ki hevesle çalışsınlar?’ Konfüçyüs dedi ki; ‘onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babaca ve şefkatli ol ki, sadık

olsunlar. İyiyi teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar.” Konfüçyüs’ün bu sözlerinden de anlaşılacağı gibi, her zaman değişik karakterdeki, değişik bilgi seviyesindeki her çeşit insanın motive olmaya ihtiyacı vardır ve bu insanların motive olabilmeleri için uygulanabilecek çeşitli yöntemler de mevcuttur.

Bu çalışmanın amacı da, motive edici faktörler kapsamında uygulanacak anket sonucunda, çalışanların motivasyon durumları, hangi konularda motivasyon eksiklikleri olduğu, tatmin oldukları konuların hangileri olduğu konusunda bilgi sahibi olmak ve bu konuda yöneticilere verimi artırabilmek için yardımcı kaynak sağlamaktır.

1.1 Tanımlar

Bu bölümde, motivasyonun ne olduğunu anlamamıza yardımcı olacak bazı tanımlara yer verilecektir. Bu tanımlar sayesinde çalışma boyunca yapılan açıklamalar daha net anlaşılacaktır.

Motivasyon Latince kaynaklı bir sözcük olup, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türemiştir. Bu sözcüğün Türkçe karşılığı olarak ise, güdü yada saik gibi kelimeler kullanılmaktadır. Saik, Osmanlıca sözlüklerde “harekete geçirici” anlamına gelen bir sözcüktür. [1]

Güdü kelimesi, tıpkı saik gibi genel olarak, “harekete getiren” anlamını taşır. Bir diğer deyişle herhangi bir irade fiilini meydana getirmeye yönelik her çeşit fikri sebebe psikolojide güdü adı verilir. [2]

Felsefede, insan iradesinin hürlüğü meselesi üzerinde yapılan tartışmalarda, güdülerin oynadığı rol hakkında ileri sürülen görüşler önemli yer tutar. Örnek olarak, güdülerin terazideki ağırlıklara, verilen kararın ise ağırlığın en fazla olduğu tarafa yöneleceği şeklinde benzetmeler yapılmaktadır. [2]

Bu noktada yakın anlamli olan, dürtü ve güdü kelimelerinin farkına değinilmesi yararlı olacaktır. Çoğu kez bu iki kelime birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Dürtü dendiği zaman, bir duygu anlaşılır, hâlbuki güdü akli bir olgudur. Kant, ahlak felsefesinde, dürtü ve güdüyü titizlikle ayırt etmektedir. Kant, dürtüyü, güdünün zıddı olarak kabul eder ve güdüyü saf akla bağlı düzenin sonucu olarak tanımlar. Ayrıca, ahlaksal edime ulaşmak için, dürtülerle değil, güdülerle hareket edilmesi gerektiğini vurgular. [2]

Güdülenme yani motivasyon ise daha genel bir anlama sahiptir. Güdülenme, bir iradi davranışın belirlenmesine bir bilinçli ereğin (güdünün) veya dürtünün gösterdiği etki olarak tanımlanabilir. [2]

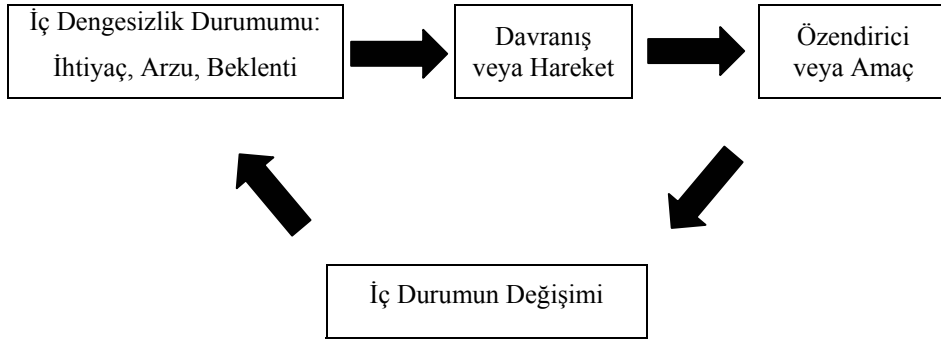
Motivasyonla ilgili, kaynaklarda birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar geneli itibariyle aynı olmakla birlikte, bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Çünkü motivasyon rijid bir kavram değildir. Bu sebeple aşağıda konuyla ilgili bazı tanımlara yer verilerek konu açılmaya çalışılmıştır.

Ruhbilimciler açısından, güdülenme kişide oluşan bir gerilim durumu olarak ele alınmakta, bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir ihtiyacın doyurularak, bireyin denge konumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım güdülenme ile ihtiyaçlar arasında sıkı bir bağ kurmaktadır. Genel olarak, güdülenme var olan bir ihtiyacın azaltılması veya yok edilmesi amacıyla olacak, ihtiyacın, şiddeti ve önceliği ise güdülenmenin yoğunluğunu belirleyecektir. Bu sebeple ihtiyaçların incelenmesi, motivasyonun uygulanmasında büyük bir öneme sahiptir. Ancak, ihtiyaçları etkileyen birçok unsur olduğu için, güdülenme kolay bir süreç değildir. [3]

Yönetmel açıdan ise motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda, insanlardan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almak olarak tanımlanabilir. [4]

Davranış bilimleri uzmanı Dr. İlhami Fındıkçı ise iş ortamında motivasyonu şöyle tanımlamaktadır; “ İş ortamında motivasyon, iş görenin çalışma ve yararlı olma arzusunu yükselten ve onu harekete geçiren güçtür.” Fındıkçıya göre bu gücün kaynağı bireylerin ihtiyaçlarıdır. [5]

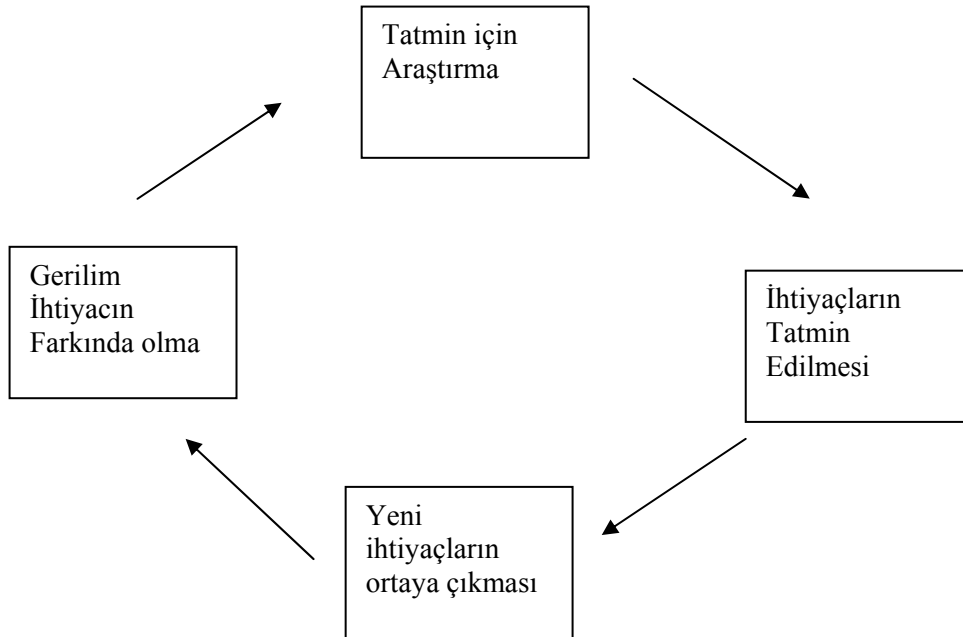
Motivasyon bir süreç olarak incelenebilir. Bir diğer deyişle, motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir. Bu açıdan baktığımızda karmaşık bir yapıya sahip olan motivasyonu basitleştirerek bir model haline sokabiliriz. Araştırmacılar, motivasyonu değişik biçimlerde ele almışlarsa da, şekil 1.1’de görülen motivasyon süreci modeli, motivasyonun anlaşılabilmesi için yararlı bir örnektir. [1]



Şekil 1.1 : Motivasyon Süreci

Şekil 1.1’de görülen model, bireylerin değişik şiddetteki ihtiyaçları, arzuları, beklentileri ve amaçları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve bu hareketi belli bir yönde yoğunlaştırmak motivasyon olgusu ile gerçekleşecektir. [1]

Daha önce bahis ettiğimiz gibi motivasyon bir çok şekilde yorumlanabilmektedir. McFarland motivasyon sürecini şekil 1.2’de görüldüğü şekilde şematize etmiştir. [4]



Şekil 1.2 : McFarland Motivasyon Süreci

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere, motivasyon süreci, kişinin ihtiyacının farkında olması ile başlar, tatmin için araştırma ile devam eder ve ihtiyacın tatmin edilmesi sonucu, eski ihtiyacın yerini yeni bir ihtiyaç alması ile döngü tamamlanır ve yeni bir döngü başlar. [4]

1.2 Yönetim Açısından Motivasyon

Yönetim açısında motivasyon büyük bir öneme sahiptir. Bu bölümde genel hatları ile yönetimde motivasyondan söz edilecektir.

Kazım Taşkent, konu ile ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır; "Akıl ile iş gören insanı önce inandırmak, sonrada duygularına önem vermek gerekir. Akılla alış verişi olmayan insanlara iş gördürmek istiyorsanız, duygularını okşamak yeter."(Kazım Taşkent, "Yaşadığım Günler", İstanbul, 1980 [6]) Bu açıklama da ortaya koymaktadır ki, motivasyon çalışanı, örgütün hedefleri doğrultusunda inandırarak yönlendirme çabasıdır. Motivasyon, zorlayarak iş gördürmez, eğer, insanlar zayıf noktalarından faydalanılarak bir işe yönlendiriliyorsa, bu motivasyon değil, manipülasyondur. [7]

Yöneticinin en öncelikli görevi, işletmenin kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaktır. Tabi ki, bu kaynakların en önemlisi işletmenin personelidir. Personelden en verimli şekilde yararlanmak ise ancak personeli işletme hedefleri doğrultusunda motive etmek ile mümkün olur. Bu tip bir motivasyonda en büyük sorun, insanların işletme amaçları doğrultusunda çalışabilmeleri için teşvik edici faktörlerin belirlenmesidir. Bu faktörlerin doğru tespiti sonucu oluşacak modeller, işletme açısından üretkenliği dolayısı ile karı arttıran sonuçlar elde edilmesini sağlar. [4]

Uygun bir motivasyon modelinin kurulmasında üç ana unsurdan söz edebiliriz;

- Çalışanları motive ederken, doğru ödüller verme,
- Çalışanların, kalite ve daha büyük bir iş miktarının, organizasyonun üretkenliğini arttıracığının bilicinde olmaları,
- Organizasyonun, daha yüksek bir üretkenlik için, çalışanlarının daha iyi ödüllendirilmesi gerektiği arasındaki bağlantıyı kurabilme kabiliyeti.

Bu üç elemanın birinin yokluğunda, çalışanların motivasyonu kötü etkilenebilir. Örnek vermek gerekirse, çalışan, kendi çabasının organizasyonun üretkenliğini etkileyebileceğine inanmayabilir, bu durum çalışanın ek bir çaba sarf etme isteğini yok ederek, motivasyonu azaltır. Bir başka örnek olarak, ödüllerin hakkaniyet ölçüsünde verilmeyişi, çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkiler. Yada, işletmenin, daha yüksek bir üretkenlik için ödüllendirmeyi göz ardı etmesi, çalışanların, işletmedeki ortak amaca yönelme arzusunu azaltır. [4]

Motivasyon kişisel bir konudur. Bir diğ er deyişle, herkes için kabul edilebilir bir formülü yoktur. Bazısı için, para, bazısı için başarı, bazısı içinse takdir edilme motive edici birer ögedir. İşte yöneticiler içinde zor olanda budur. Çünkü yöneticinin amacı, tüm çalışanları bir hedef doğrultusunda motive edebilmektir. [4]

Motivasyon ancak davranışlarla ilişkilendirildiği zaman bir mana ifade eder. Bu sebeple, iyi bir yönetici, çalışanlarını izlemeli ve davranışlarını yorumlamaya çalışmalıdır. (Unutulmamalıdır ki, çalışan motive olmadığını genel olarak, yöneticiden saklama eğilimindedir.)  alışanların davranışlarını doğru analiz eden bir yönetici, bu analiz sonucu elde edeceği bilgileri, motivasyon teknikleri yardımıyla modelleyerek, işletmede başarılı bir motivasyon uygulamasına imza atabilir. [4]

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu bölümde motivasyon teorileri hakkında bilgi verilecektir. Bu kapsamda şu teoriler incelenecektir;

- a- Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi
- b- Herzberg Teorisi
- c- Başarı Güdüsü Teorisi
- d- Alderfer'in ERG Teorisi
- e- Beklenti Teorileri
- f- Pekiştirme Teorileri
- g- Eşitlik Teorisi
- h- Amaç Teorisi

2.1. Teorilerin Gelişimi

Motivasyon teorileri özellikle, ikinci dünya savaşından sonra 1955–1960 yıllarında ortaya atılmış ve aynı dönemde hızlı bir gelişim göstermiştir. Bu teorilerin ortaya çıkmasından önce, iş yaşamında, ekonomik unsurları ön plana çıkaran, insani konuları dışlayan bir anlayış egemendi. Geleneksel yaklaşım, çalışanlara işini sevmeyen, sorumluluk almayan ve yaratıcı olmayan insanlar olarak bakmaktaydı. Dolayısı ile geleneksel yaklaşım, çalışanları sadece maddi unsurlarla motive edilebileceğini düşünmekte ve çalışanları sadece ödül-ceza ikilemi ile motive etmeye çalışmaktaydı. Bir diğer deyişle, geleneksel kuramcılar, insanların maddi çıkarlarla güdülenebileceği dışında bir yaklaşıma gerek duymamışlardır. [3]

Ancak, zamanla geleneksel yaklaşımın sorunları çözmekteki yetersizliği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, çalışanla işletmeyi bütünleştiren motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. İşletmeyle, çalışan arasındaki bağın sadece maddi unsurlara bağlı olması modern dünyada kabul edilebilir bir durum değildir. Günümüzde kurumlar ve

Çalışanlar arası ilişkiler çok boyutlu hale gelmekte, bu durum motivasyonu ve verimliliği olumlu etkilemektedir. [3]

Ortaya çıkan bu teorilerin birbirlerine olan benzerliklerini ve birbirlerinden farklılıklarını tam anlamıyla ortaya koymak oldukça güçtür. Bu teorilerin kişileri güdülemeye yöneliktir. Teorilerden bazıları, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilere göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini temin edebilmek için çalışırlar. İnsanın, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelmekte ya da zaten var olan ama saklı olan güdüyü ortaya çıkarma yoluna gitmektedirler. Bu teorileri ihtiyaçların giderilmesi teorileri de denilmektedir.

Diğer taraftan bazı teorilerde kişileri belirli bir davranış eylemine sevkeden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Bu teorilerin içeriğini bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir. Ayrıca bu teoriler insan davranışlarının nasıl başladığını, nasıl yönetildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamaya çalışır. Başka bir değişle, motivasyonun harekete nasıl dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyonu oluşturan etkileri ve bu etkilerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. [1]

2.2 Teoriler Hakkında Bilgiler

Bu bölümde, daha önce isimleri sıralanan teoriler hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

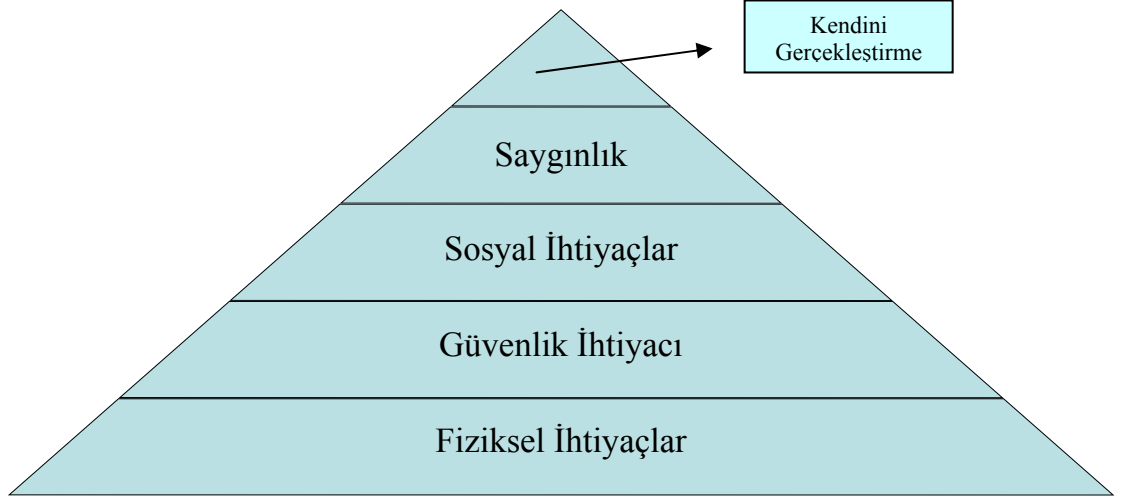
Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir. İnsanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu, 1954 yılındaki klinik gözlemlerinden yararlanarak tespit etmiştir. Maslow insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğunu ve ihtiyaçların önceliği ve şiddetini ihtiyaçların sınıflandırılmasında esas alır. [1]

İhtiyaçlar Hiyerarşisi şu temel kabullere dayanır;

- Bu teoride insan davranışlarını, doyumsuz ihtiyaçlar belirler.
- Doyurulmuş ihtiyaçlar, motive edici özellik taşımaz.
- İnsan ihtiyaçları bir hiyerarşi sistemi içinde önem sırasına göre sıralanır.

- Hiyerarşik sistemde, alt düzeydeki ihtiyaçlar doyurulmadan, üst düzeydeki ihtiyaçlar motive edici olamaz.

Maslow, yukarıda söz etmiş olduğumuz hiyerarşik sistemi şekil-3'deki şekilde ortaya koymuştur. [7]



Şekil 2.1 : Maslow İhtiyaç Hiyerarşisi Piramidi

Bu ihtiyaçları kısaca açıklamaya çalışalım;

- I. Fiziksel İhtiyaçlar: İnsanda kalıtsal olarak var olan temel ve en ilkel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, dinlenme gibi ihtiyaçlar bu gruba girer.
- II. Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik, gelecekte tedirgin olmama, düzen anlamına gelmektedir. Kovulma baskısı gibi etmenler güvenlik ihtiyacını kötü yönde etkiler. Genel olarak bu kavram, çalışanın işletme içinde kendini güven içinde duyma ihtiyacıdır. Emeklilik ve sağlık sigortaları bu ihtiyaç grubu içinde sayılabilir.
- III. Sosyal İhtiyaçlar: İnsanlar, çevreleriyle iyi ilişkiler içinde olmak, öteki kişilerle arkadaşlık yapmak, dostluk kurmak, onları sevmek ve onlar tarafından sevmek ihtiyacı içindedirler. Bu küme, insanların bu tip ihtiyaçlarını kapsar.
- IV. Saygınlık İhtiyacı: Bu ihtiyaç grubu kendi içinde iki alt gruba ayrılabilir:
 - a. Kendine Saygıya Dönük Hedefler: Güç, güvenilirlik, uzmanlık, bağmsızlık vb.

- b. Kabul Görme Hedefleri: Saygınlık, başkalarınca kabul görme, statü, ün vb.

V. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaç insanın, potansiyel gücünü, ortaya çıkarma ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacını içerir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel olarak gelişen bir ihtiyaçtır, kişiden kişiye büyük farklar gösterir. Bir diğer deyişle, kendini gerçekleştirme, insanın kafasındaki resmi gerçeğe dönüştürme ihtiyacıdır. [7]

Maslow kendini gerçekleştiren insana ait 15 özellik saymaktadır. Bu özellikler kısaca aşağıda sıralanmıştır. [8]

- Gerçeği daha iyi anlayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilme,
- Hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi görme,
- Sorunları çözmeye yönelme,
- Düşünce ve davranışları kendiliğinden oluşur,
- Çevreden uzak durma, yalnız kalma,
- Özerklik, çevreden bağımsızlık,
- Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik,
- Sınırsız ufuklara açılma isteği,
- İnsanlara sempati ve yakınlık duymak,
- Kişiler arasında, gerçek ve derin ilişkiler kurmak,
- Demokratik bir kişilik yapısı,
- Araçlarla, amaçları birbirinden ayırma,
- Şakadan anlama,
- Yaratıcılık,
- Son olarak, kendini gerçekleştiren insan, ortak bir çevrede ortak bir kültür içinde yaşar, ama bu ortaklıktan uzak durur.

Maslow'un ortaya koymuş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların bir kısmı Maslow'un bu yaklaşımının varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise bu varsayımları

doğrulamamıştır. Ancak tüm bu araştırmalara ve sonuçlarına rağmen Maslow'un bu teorisi basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması nedeniyle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeye kadar tatmin olmadan bir üst seviyenin ortaya çıkamayacağıdır. Örneğin fizyolojik gereksinimleri tatmin olmamış bir bireyde psikolojik gereksinimler kendilerini göstermez. Birey öncelikle ilk seviyedeki gereksinimini tatmin etmek için uğraşır. Daha sonra bir üst düzey gereksinim ortaya çıkar. Tüm diğer gereksinimlerini karşılamış ve sahip oldukları özgün güçlerini kullanmaya başlamış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur. [4]

Maslow'un kuramını desteklemeye çalışan araştırmalar yapılsa da özellikle gereksinimlerin hiyerarşik düzeyine ilişkin destekleyici sonuçlar elde edilememiştir. Yinede bu kuram bireylerin gereksinimlerinin çok çeşitliliğine ilgi çektiğinden çalışma yaşamında önem kazanmıştır. Ayrıca bireylerin çalıştıkları yerlerde yalnızca para için değil daha başka üst düzey gereksinimlerini karşılamak için çalıştıkları ortaya çıkmıştır. [4]

İş yerinde çalışanların ihtiyaçlarıyla Maslow'un teorisini ilişkilendirme yolunda çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara göre fiziksel ihtiyaçlar ücret ve benzeri diğer faydalarla bağlantılıdır. Güvenlik ihtiyacı ise; iş güvenliği, hastalıkta yapılacak ödemeler 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. Bireylerin kendilerine olan saygıları, yöneticiler tarafından takdir edilme ve kabul edilme ve işinde ilerleme beklentisiyle karşılanabilir. Yeteneklerin yoğun olarak kullanıldığı ilgi çekici ve tatmin edici görevler sağlanarak kişilerin kendini gerçekleştirme sağlanabilir. [10]

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde paranın etkisi açık değildir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları parayla direkt ilişkili olan ihtiyaçlardır. Genelde yüksek seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinde paranın öneminin düşük olduğu düşünülür. Fizyolojik ihtiyaçların doyumunun paranın kendisi ile değil genelde alabilecekleriyle ilişkili olduğu araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır. Para ile diğer ihtiyaçlardaki tatminin de sağlanılabileceği düşünülse de, üst seviyedeki hiyerarşilerde değerinin

düştüğü de bir gerçektir. Örneğin; kişinin kendine olan saygısı para ile ölçülemez ve satın alınamaz. [4]

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi sadece işyerlerinde değil tüm çevreye uygulanabilir. Ayrıca bu teori yöneticiler içinde uygulanabilir bir motivasyon çerçevesi sunar. Yöneticiler, çalışanların yorumlarını, kaliteyi, işin niteliğini ve kişisel durumları analiz ederek bireylerin gidermek istediği ihtiyaç seviyesini belirleyebilirler. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek içinde gerekli fırsatları sağlayabilirler. [11]

İhtiyaçlar teorisi uygulaması bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir. Motive edici bir faktör farklı tepkilere yol açabileceği gibi, bireyden bireye de farklılıklar gösterebilir. Sıkı bir çalışma hareketini bazı kişiler geliştirmek ve büyümek için, bazıları da sevmek için bunu yapar. Güvenlik hisside bunu yapmada büyük bir etkidir. Bu sebeple yöneticiler motive edici faktörlere değer biçebilmelidirler. Örneğim; giderilmemiş bir ihtiyaç çalışanı rahatsız edebilir ve bu ihtiyaç giderilene kadar çalışanın davranışını etkilemeye devam eder. [10]

2.2.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Herzberg'in araştırmalarına dayanmaktadır. Herzberg, 200 kadar muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı çalışmaların sonucuna dayalı bir teori geliştirmiştir. Herzberg çalışmaları sonucunda, motivasyon faktörlerini iki grup içerisinde toplamıştır; [1]

- a) Bazı iş şartlarının veya faktörlerinin mevcut olmaması durumunda çalışanlar tatminsizlik duymaktadırlar. Diğer taraftan, bu faktörlerin varlığı tatmin edici bir özellik taşımaz. Herzberg bu faktörleri, hijyen veya koruyucu faktörler olarak tanımlar. Kısaca, bu faktörler, yokluklarında tatminsizlik yaratırlar, varlıklarında ise motive edici özellikleri yoktur. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

- İşletme Politikası ve Yönetimi
- Teknik Denetim
- Denetçiler ile Karşılıklı İlişkiler
- Üstlerle Karşılıklı İlişkiler
- Astlarla karşılıklı ilişkiler

- Maaş-Ücret
- İş Güvencesi
- Kişisel Yaşantı
- Çalışma şartları
- Statü

b) Bazı iş şartları ise, varlıklarında motivasyon düzeyini yükseltirler. Yokluklarında ise tatminsizlik yaratmazlar. Herzberg, bu faktörlere, tatmin edici veya motivasyon faktörleri adını vermektedir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir;

- Başarı
- Tanınma
- İlerleme
- İşin Kendisi
- Gelişme İmkânı
- Sorumluluk

Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik birbirine karşı iki kavram olmayıp, tamamen birbirinden farklı kavramlardır. Tatmin olmayı ve motivasyonu sağlayan faktörlerle, tatminsizliği ve motivasyon bozukluklarını sağlayan faktörler birbirinden farklıdır. Herzberg'in bulgularının en büyük sonucu da tatmin yaratan faktörlerle tatminsizlik yaratan faktörlerin ayrı oluşudur. [1]

Motivasyon sağlayan faktörler doğrudan işle ilgilidir. İşin tarzıyla, işin kendisiyle, işten dolayı tanınma ve gelişmeyle ilgili faktörlerdir. Kısaca motivasyon faktörleri işin özünü esas alır. Hijyen faktörleri ise işin çevresiyle ilgilidir. İşin özüyle işin çevresel faktörleri arasında ayırım yapılmasının nedeni bireylerin kendisi için yaptıklarının güdülenmeyi daha fazla etkileyeceğinin düşünülmesidir. [1]

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle Herzberg'in bulgularının ortak yanı, ihtiyaçların giderilmesiyle motivasyonun sağlanabileceğidir. Maslov ihtiyaçları önem sırasına koyarken, Herzberg tatmin ve tatminsizliği ön plana çıkarmıştır. Maslow alt kademe ihtiyaçların motivasyona neden olduğunu, ancak üst kademe ihtiyaçların ise çok daha

güçlü motivasyon sebebi olduğunu belirtmiştir. Herzberg ise alt kademe ihtiyaçların motivasyona etki etmediğini sadece motivasyona ortam sağladığını savunmuştur. Motive edici faktörlerin Maslow'un üst kademe ihtiyaçlarına karşılık geldiğini öngörmüştür. [1]

Genel olarak, işin içeriği ile ilgili olan (başarı, yükselme vb.) etmenler motive edici, işin dışsal özelliği ile ilgili etmenlerde (gözetim, yönetim, ücret vb.) hijyenik faktörler olarak tanımlanabilir. [3]

Herzberg modelinin en önemli sakıncası ücret ve maaş yetersizliklerinin ikinci plana atılmış olmasıdır. Bu teoride satınalma gücünün yüksekliği göz önüne alındığı için tüm toplumlara uygulanabilirliği tartışılabilir. Ayrıca bu teori kişisel farklılıkları da göz önüne almamaktadır. Örneğin; bir kişi için bazıları için çalışma koşulları ön planda olabilirken, bazıları içinse yönetim ve işletme politikası ön planda olabilir. [4]

Herzberg'in motivasyon konusunda yaptığı katkıları şu şekilde özetlemek mümkündür; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir pozisyona getirmeye çalışmıştır. Ayrıca iş motivasyonunda daha önce göze alınmamış işin içeriğine ilişkin faktörleri göz önüne almıştır. Sonuç olarak ta çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. [4]

2.2.3. Başarı Güdüsü Teorisi

Bu teori McClelland ile Atkinson'ın çalışmalarına dayanmaktadır. McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır; [1]

- Başarı ihtiyacı
- Bağlılık İhtiyacı
- Güçlülük ihtiyacı

McClelland'a göre "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir." Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile motive olabilir. "Eğer insan zamanını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle harcıyorsa o kişi bağlılık kavramıyla ilgilidir; eğer patronunun kimliği konusunda yorumlarlar yapıyorsa güçle ilgilidir." [3]

Yapılan araştırmalar sonucu yukarıda sayılan üç ihtiyacın her insanda değişik yoğunluklarda bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple bu üç ihtiyacı yada güdüyü açıklamaya çalışalım; [3]

Başarı İhtiyacı: İnsanların çoğunda başarı ihtiyacı mutlaka vardır. Ancak herkes, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayabilecek ortamı ve koşulları elde edemeyebilir. Bunun nedeni, bu ihtiyacın seviyesinin kişiden kişiye değişebileceği gibi, McClelland’a göre, toplumdan topluma da değişiklik gösterebilir. Bireylerin kendi ilgi alanlarında en yüksek seviyeye çıkma isteklerini başarı güdüsü olarak tanımlayabiliriz. Bu kavramı daha kapsamlı inceleyip üzerine bir model kuran McClelland olmuştur. [1]

Başarma ihtiyacı yüksek olan insanlar diğer insanlardan daha fazla bir şeyleri başarmak isterler. McClelland ve arkadaşları bu konu üzerinde uzun süre çalışmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda, başarılı insanlar ne az ne de fazla risk alan insanlardır. Bu bireylerin amacı, orta zorlukta ve gerçekleşme olanağı yüksek hedefler belirlerler. Mücadeleyi severler ve sonuçlar üzerinde etkilerini göstermek isterler. Belirli bir amaçla bağlantılı olan ödülle motive olmaksızın onu başarmaktan motive olurlar. Örneğin; parayı yalnızca ilerleme, değerlendirme ve ölçme aracı olarak kullanırlar. Eğer birey başarılı olma ihtiyacı yüksek biri ise kendinse ulaşılması güç, çaba harcamayı gerektiren amaçlar seçer ve bunları gerçekleştirmek gerekli olan yetenek ve bilgiyi elde etmek için uğraşır. [4]

Başarı ile ilgili motivasyon çalışmalarından, başarı ihtiyacının bireylerin gösterdikleri performansın ne kadar önemli olduğu ve başarı ihtiyacının eğitimle kuvvetlendirilebileceği gibi iki önemli fikir üretilmiştir. [10]

McClelland özellikle başarı güdüsü üzerinde titizlikle durmuştur. McClelland’a göre başarılı bir yöneticinin özellikleri şöyle sıralanabilir; [3]

- ✓ Başarılı bir yönetici sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır. İyi bir yöneticinin güveni her zaman tamdır. Böyle bir yönetici, sorumluluğu kendisi aldığı zaman sorunun kesinlikle çözüleceğine inanır. Çünkü işin nasıl yapılacağıyla ilgili düşünmeye çok zaman ayırmıştır.
- ✓ Başarı güdüsünün yüksek olduğu bir yönetici, rasyonel amaçlar belirler ve ne ölçüde başarılı olacağını analiz etmeye çalışır.
- ✓ Başarı güdüsünün yüksek olduğu bir yönetici (feedback) geri bildirim önem verir. Çünkü ne derece iyi iş yaptığını ve eksikliklerini bilmek ister.

McClelland’a göre, bu insanlarda artistik duyarlılık yoktur. Bu insanlar sürekli kendini geliştirmeye çalışan, sosyal açıdan can sıkıcı olmakla beraber yönetim

açısından, verimliliği artırmak için aranan insanlardır. Bu kişiler başarı gereksinimi yüksek kişiler olup, kazancı azda olsa ilginç işleri tercih edebilirler. McClelland, başarı üzerine yaptığı araştırmada, paranın yüksek başarı ihtiyacı duyan kişiler üzerinde çok fazla etkisinin olmadığını keşfetmiştir. Onlar zaten bu yüksek başarı ihtiyaçlarıyla ileri düzeyde motive olmuşlardır. Düşük başarı ihtiyacı duyan kişiler maddi imkanlar olmadan iyi performans gösteremezler. Yüksek başarı ihtiyacı duyanlar içinse para sadece bir araçtır. Bu insanlar başarılı olduklarında maddi ödüllerle ödüllendirilmek isterler. [4]

Bağlılık Güdüsü: Bağlılık güdüsü esas itibariyle, bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. Kimi insanlarda bu güdü çok kuvvetli iken, kimilerinde ise zayıftır. [1]

Kişiler bağlanma güdüsü sayesinde, işletme içinde bir takım doğal gruplar meydana getirirler. Bu grupların iç dinamikleri incelenip, bunlardan yararlanıldığında, bir başka ifadeyle bu doğal gruplar güdülendiğinde, üretkenliğin, beklenenin üstünde arttığı gözlenmiştir. [3]

Bağlılık ihtiyacı pek çok durumda Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzerdir. Yüksek bağlılık ihtiyacı duyan insanlarda başlıca şu karakteristik özellikler mevcuttur:

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

Bu kişiler her türlü çatışmalardan kaçınırlar, sevmek isterler ve arkadaşlık kurmaya çalışırlar. Diğer insanlarla uzlaşmacı bir tavır sergilerler. [10]

Yüksek bağlılık hissi duyan insanlar çevresindeki insanlarla pozitif çalışma ilişkileri kurma özelliğine sahiptirler. Bu kişiler tek başlarına çalışmaktansa birlikte çalışmayı benimserler. Bu kişiler kişisel destek ve onaylama ile daha yüksek performansa ulaşabilirler. Yöneticiler yüksek bağlılık ihtiyacı duyan kişileri destekleyici ortamlar yaratabilir ve bireyler böylelikle ihtiyaçlarını giderebilirler. Düşük bağlılık ihtiyacı duyan kişileri ise bağımsız şekilde, tek başlarına çalışabilecekleri pozisyonlara getirerek daha yüksek verim alınabilir. [4]

Güç Güdüsü: Bireylerin çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Bu güdüye sahip insanlar, üstün olmak için daha fazla risk altına girerler. [1]

Dr Kolb güç güdüsünün belirtilerini şöyle sıralamıştır; [3]

- ✓ Başkaları üzerinde üstünlük kurma eğilimi
- ✓ Zorlama, cezalandırma
- ✓ İletişim kaynaklarını iş için kullanmaktan çok, denetlemek, saygınlık kazanmak ve unvanını yükseltmek için kullanmak.

Bu tip bireyler düşüncelerini daha kolay dile getirir, daha sık değerlendirme yaparak kendi düşünceleri ile diğerlerini etrafında toplarlar ve daha fazla öneride bulunurlar. Topluluk içinde liderlik pozisyonu ararlar. Lider olmasalar bile çok konuşkan ve tartışmacı rollere bürünebilirler. [4]

Güç ihtiyacı duyan kişiler, başarının onlara baskınlık sağlamasıyla diğerleriyle rekabete girerler. Bu insanlar karşı durmaktan ve zorluklara göğüs germekten çekinmezler çünkü bu insanlar güç ile motive olurlar. [10]

Yöneticiler güç ihtiyacının şirketleri için öneminin farkında olup, güç ile motive olan insanları organizasyonda gerekli yerlere getirmeleri gerekir. Buna rağmen yöneticiler, gücün negatif etkilerinin de bilincinde olarak gerekli önlemleri almalıdırlar. Güç ihtiyacı olan çoğu kişi çoğunlukla kendi çıkarları için bunu isterler. [10]

İşletmelerde bireylere ne çok zor ne de çok kolay iş verilmemelidir ki bu işi yaparak tatmin olabilsin. Bu amaçla yöneticinin işyerinde uygun amaçlar geliştirmesi, işin riskini azaltması ve bireyleri cesaretlendirmesi gerekmektedir. Eğer bunlar gerçekleşirse, hem işletme amaçlarını yerine getirmiş olacak hem de bireyler için gerekli tatmin sağlanmış olacaktır. [4]

Yöneticilerin birçoğunda güç güdüsü vardır. Ancak iyi bir yöneticide güç güdüsü mutlaka başarı güdüsü ile birlikte bulunmalıdır. [3]

Atkinson'ın Başarı Güdüsü Teorisine Katkıları

Atkinson'a göre iki tür insan vardır; [3]

- Başarı isteği, başarısızlık korkusunu yenen insanlar
- Başarısızlık korkusu, başarı isteğini yene insanlar

Atkinson'a göre insanları başarıya yönelten ve başarıdan uzaklaştıran unsurlar şunlardır; [3]

- Kişinin güdüleri
- Kişinin amaçlarına ulaşma olasılığı
- Başarı ve başarısızlığın değeri

Teorini varsayımları ışığında, başarı elde etme eğilimi ve başarısızlıktan kaçma eğilimi aşağıdaki şekilde matematiksel olarak modellenmiştir. [8]

Başarı elde etme eğilimi:

$$E_B = G_B \times O_B \times \ddot{O}_B$$

E_B = Başarı Elde etme eğilimi

G_B = Başarı Güdüsü

O_B = Başarı beklentisi veya olasılığı

$\ddot{O}_B$ = Başarıya verilen Önem

Başarısızlıktan kaçınma eğilimi:

$$E_{-B} = G_{BK} \times O_{-B} \times \ddot{O}_{-B}$$

E_{-B} = Başarısızlıktan Kaçınma Eğilimi

G_{BK} = Başarısızlıktan Kaçınma Güdüsü

O_{-B} = Başarısızlık Beklentisi veya olasılığı

$\ddot{O}_{-B}$ = Başarısızlığın Özendirici değeri (Bu değer negatiftir.)

Bağıntılardaki güdüler, insanların kişisel özellikleri, olasılıklarla özendiriciler ise çevrenin özellikleridir.

Kuramın varsayımına göre, iki eğilimden hangisi daha güçlüyse davranış ona göre şekillenir.

$$E = E_B - E_{BK}$$

Atkinson'ın diğer bir varsayımına göre, başarının özendirici değeri, başarı beklentisi ile ters orantılıdır. Özetle, kişiler güç işleri başarmaktan daha çok hoşlanırlar. Diğer

tarafından, başarısızlığın özendirici değeri de başarısızlık beklentisi ile ters orantılıdır. Özetle, insanlar kolay işlerde başarısız olmaktan daha çok utanırlar. [8]

2.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflandırmalara benzer bir sınıflandırma yaparak motive edici faktörleri değişik bir şekilde açıklamaya çalışmıştır. Alderfer gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır:

1. Var olma (Existence)
2. Aidiyet (Relatedness)
3. Gelişme (Growth)

İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak bu kurama ERG kuramı denilmektedir. Varolma gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla olma, sosyal ilişkiler kurma istekleriyle tanımlanmaktadır. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kendilerinin kişisel gelişimlerini kapsamaktadır. [12]

Alderfer'in ERG kuramında 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. Örneğin; bir bireyin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve var olma gereksiniminden önce gelebilir. Aynı zamanda gereksinim grupları arasında da geçiş olabilir. Yani bireylerin hayatında alt düzey gereksinimden üst düzey gereksinime doğru bir gelişme olmayabilir. Zaman zaman bu gereksinimler yer değiştirebilir. [12]

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavramda gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimleri bireyin motivasyonunu sürekli sağlayacak olan gereksinimlerdir. Örneğin başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik gereksinimler bu tür gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler giderildikleri anda motive edici olmaktan çıkar ve belirli aralıklarla meydana gelirler. [12]

Alderfer, bir ihtiyacın giderilmemesi halinde veya tam olarak karşılanmaması halinde bireyler diğer ihtiyaçlardan daha fazla talep edebiliyorlar. Sıkıcı bir işte çalışan bir insan, bu işte kendini gerçekleştiremediği takdirde, daha yüksek ücret veya iş güvenliği talep edebilirler. Eğer birey bir işini hallederken başarısız olursa

ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıya doğru hareket eder. Yöneticiler yüksek düzeyde performans alabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını giderebilmesi için fırsatlar sağlamalıdır. [4]

Alderfer'in ERG kuramı gerçek yaşam olaylarını daha önceki içerik kuramlarıyla pekiştirmiştir. İçerik kuramları, bireylerin değişik gereksinimleri olduğunu vurgulamıştır. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde motive olamayacakları için bu kuramlarda bireyden bireye değişen ihtiyaç farklılıklarına da yer verilmelidir. [12]

2.2.5. Beklenti Teorileri

Bu teoriler, beklenti ve değer kavramlarının motivasyon konusuna girmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin esası, bireylerin, davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, bireyler bu sonuçların her birinin kendileri açısından ne kadar değeri olduğu konusunda da bir fikir sahibidirler. Bu durumda bireyler, bu belirli sonuçlar arasından bilinçli seçimler yapabilirler. [1]

Beklenti teorileri, belirli sonuçların elde edilmesi ile ilgili beklenti, bu sonuçların kişi gözündeki değeri ve sonuçların ulaşılabilirliği ile ilgilidir. [8]

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri V. Vroom tarafından geliştirilen teori ve bu teorisin E. Lawer ve L. Porter tarafından daha da geliştirilen teoriden oluşmaktadır. [4]

2.2.5.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre bir insanın motivasyonu, kişinin sonuca ulaşma beklentisi ile sonuca verdiği önemin çarpımına eşittir. Vroom'un teorisine göre sonuca verilen önem "valance" terimiyle açıklanmaktadır. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans pozitif, bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans negatif olacaktır. Buradaki önemli nokta valans sonucun gerçek değeri değildir, beklenen değeridir. Bu durumda, bir insanın güdülenmesi, bütün sonuç ve amaçların valanslarıyla, bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımına eşittir. [8]

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

G = Güdülenme

B = Beklenti

V = Valance

İhtiyaçlar hiyerarşisi ve çift faktör teorilerinin geliştirilmesiyle Vroom motivasyon modeli ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, işte doyum sağlamının temel motive edici faktörlerini şöyle sıralayabiliriz:

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

Vroom'un modelinde ücret artışı ön planda olmakla birlikte, bu ücret artışı belirli yerlerde belirli amaçlar için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle de bireyin beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. [4]

Bu teori, birey bir davranışı seçerken, beklediği iş, ödül temeli üzerine kurulan farklı olasılıkları geliştirir. Bu teori üç değişkeni içermektedir. [10]

- Çaba-performans ilişkisi: Çaba performansı sağlar mı, performans ne kadar çaba gerektirir ve başarı elde etme olasılığının ne kadar olduğu konularını içerir.
- Performans-dl ilişkisi: gösterilen performans ile elde edilecek ödül ve sonuçlara ulaşma ihtimalini içerir.
- Çekicilik: Ödülün teşvik ediciliğinin incelenmesi konularını içerir. Bu faktör bireylere göre ödülün gerçekleştirdiği başarı ve ödülün önemi ile ilgilidir. Ayrıca bu faktör kişinin doyurulmamış ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur.

Bu kurama göre çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler şu konuları göz önünde bulundurmalıdır;

- Çalışanların yaptıkları işlerin sonucunda yaptıkları işlerin ve değerlerinin ölçümünü yapmaya dikkat etmelidirler. Yönetici, çalışanlarından istediği şeyi değil, ödüllendirdiği şeyi aldığını unutmamalıdır.
- Çalışanların işin sonunda ne istediklerini bilmeli ve gerekli teminleri yapmalıdır. Bu istekler içsel veya dışsal olabilir. Örneğin; bir iş tamamlandıktan sonra kendine değer hissi içsel, bu işin sonucunda elde edilen ödüller ise dışsaldır. Çalışanın mutlu olması için ödüller kişinin beklentileri ile tutarlı olmalıdır.
- Açık ve etkili bir şekilde istenilen davranışları ve bunun sonucundaki ödüller hakkında bilgi vermelidirler.
- Performansla verilen ödüller dengeli olmalıdır. Elde edilen performans sonucunda gerekli ödül en kısa zamanda verilmelidir.
- Çalışanların farklı ihtiyaç sahibi olduklarını, farklı amaçlarının olduğunu ve dolayısı ile farklı performanslarının olduğunu bilincinde olmalıdırlar. Çalışanların ne derecede performansa ulaşabileceklerini tespit edip ona göre görev dağılımı yapmalıdırlar. [10]

Vroom'un beklenti kuramı motivasyonu bireysel olarak ele almakta ve bireyler arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurmaktadır. Vroom işlerde genelde bireyleri nelerin motive ettiğini değil, her bir bireyin nasıl motive edildiğine bakmaktadır. Her bireyin beklentileri ve performanslarının farklı olacağına değinmiştir. Bu kuram genellemelere olanak tanımadığı için yöneticiler arasında pek tercih edilmeyen bir kuram olmuştur. Ancak bilimsel olarak bu kuram üzerinde yapılan araştırmalarda beklenti değerlerini tespit etmek üzere soru formu veya görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda Vroom'un kuramını destekleyen bulgulara rastlanmıştır. [12]

Vroom'un beklenti kuramına göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla birlikte pek istenmeyen amaçlar içinde kişiler

çabalamayacaktır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işçi, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarımını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, iş başarımı dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacaklar ve iş başarımını arttırmaya gerek duymayacaklardır. [3]

Eğer bir eylemin birden fazla beklenen sonucu varsa, sonuçların valansı davranışı belirleyecektir. Örneğin, bir işçi ücretinin artmasını çok istemektedir. Çok çalışırsa ücretinin artacağına inanmaktadır. Buna karşın kişi çok çalışmaya karşı motive olamayabilir. Kişi çok çalışırsa yorulup, hasta olacağına inanıyorsa ve sağlığına aşırı önem veriyorsa, çalışmasını arttırmayacaktır. Bu örnekte çok çalışmanın iki temel sonucu vardır. Biri ücret artışı, diğeri hastalanma, Hastalanmanın (-) valansı, ücretin (+) valansından büyükse işçi çalışmaya güdülenmeyecektir. [3]

Vroom'un modeli ile ilgili bir diğer değişken ise araçsallıktır. Bireylerin tercihleri, belli bir sonucu başarmak için duyulan arzunun gücüne bağlıdır. Bu durumda tercihler, bireyin birinci seviyedeki sonucun, ikinci derecedeki sonuçla nasıl ilişkilendirildiğinin algılanmasıyla ilgilidir. Bireyin bu ilişkiyi algılamasına araçsallık denir. [1]

Genel olarak Vroom sonuçları iki seviyede ele alır. Birinci seviyedeki sonuçlar para, terfi, tanınma gibi hususları kapsamaktadır. Ancak, ücret artışı veya terfi gibi birinci seviyedeki sonuçların tek başına bir anlamı yoktur. Esas önemli olan bu birinci seviyedeki sonuçların, yiyecek, giyecek, barınma, eğlence gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine imkan sağlamasıdır. Bir başka deyişle, birinci seviyedeki sonuçların önemi, ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesinde araçsallık görevi ifa etmelerinden ileri gelmektedir. Çünkü ikinci seviyedeki sonuçlara doğrudan ulaşamamaktadır. [1]

Vroom'a göre, bireyin belli bir sonucu arzulama değerini ifade eden valance gibi araçsallıkta +1 ile -1 arasında bir değer alabilir. Araçsallık değeri +1 olduğunda, ikinci seviyedeki sonucun elde edilmesi için birinci seviyedeki sonuçların varlığının yeterli olduğuna inanılır. Araçsallık değeri -1 olduğunda ise, ikinci seviyedeki sonuçların ancak birinci seviyedeki sonuçların var olmamasıyla mümkün olacağına inanılır. Bu açıklama sonucu valance ile araçsallık arasında şu şekilde bir ilişki

kurabiliriz; belirli bir sonucun valansı, diğer bütün ikinci seviyedeki sonuçların valansı ile bunların araçsallık değerinin çarpımlarının toplamına eşittir. Buna göre motivasyon formülü şu şekilde düzenlenebilir. [8]

$$G = B \sum (A \times V)$$

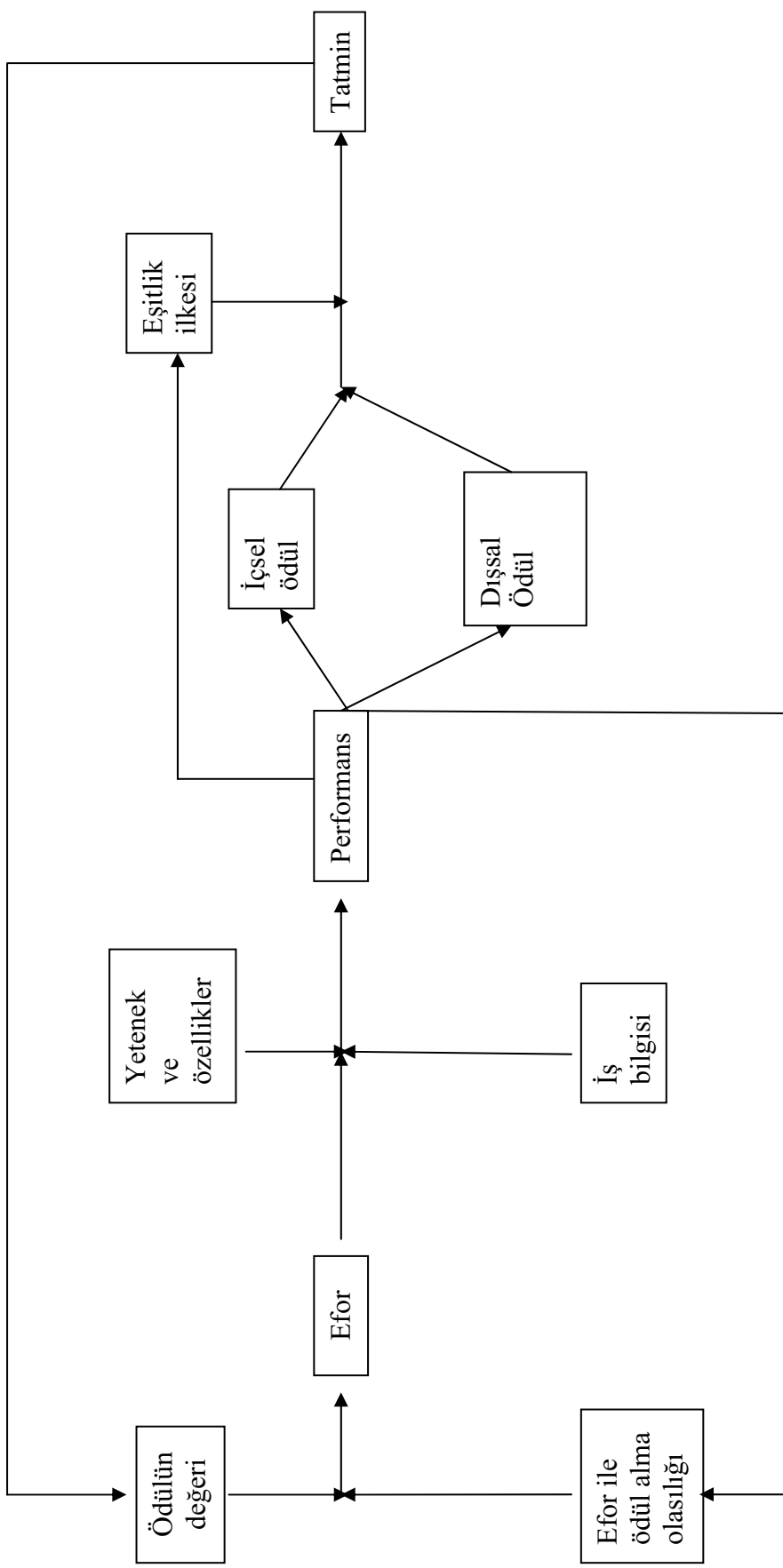
A = Araçsallık

Sonuç olarak Vroom modeline göre bir kişiyi güdülemenin iki yolu vardır; [1]

1. Daha iyi iletişim ile ödülleri arttırmak sureti ile sonuçların değerini yükseltmek.
2. Sonuçların elde edilmesindeki beklentiyi arttırmak

2.2.5.2 Porter ve Lawler’ın Modeli

Porter ve Lawler şekil-4’de de görüldüğü üzere konuya 9 değişkenli bir modelle yaklaşmışlardır. Bu modelin en büyük özelliği motivasyonel kavramları bir model şekline getirmesidir. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu, güç, valance ve araçsallık gibi kavramlarla ifade ederken, Porter ve Lawler bunu daha da geliştirerek, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkliği ve tatminkârlık ile kuramı iyice genişletmiştir. Porter ve Lawler bireylerin içindeki çabayı etkileyen faktörleri inceleyip, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Aşağıdaki şekilde değişkenler izah edilerek bireylerin motivasyon süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Yani her bir değişkenin bireyler üzerindeki etkileri ve sonucunda motivasyonun sağlanması süreci açıklanmaya çalışılmıştır. [1]



ŞEKİL 2.2 : Porter ve Lawler'in Dinamik Motivasyon Modeli

Şekil 2.2’de görülen bu teoriye ait 9 değişken kısaca açıklanacaktır. [3]

- **Ödülün Değeri:** Bu değişken çeşitli amaçların bireysel çekiciliğini gösterir. Eğer birey ödülün değerini yüksek bir seviyede görürse, bu ödülü elde edebilmek için daha fazla çaba sarfetmeye çalışabilir.
- **Efor ile ödül alma olasılığı:** Bu değişken kişinin çabalarının ödülle sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini içerir. Bu kuram da kişiden kişiye değişebilir. Örneğin; ödülün değeri ve ödüle ulaşma ihtimali büyükse, gösterilen çaba da o oranda büyük olacaktır.
- **Efor:** Kişilerin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarı. Bunlar her bireyin işinde harcayacağı enerji miktarını gösterir. Bireyin ödüle verdiği değer yüksek ise ve çabalarının boşa çıkmama ihtimaline de bağlı olarak iş yaparken harcayacağı enerji artacaktır.
- **Yetenekler:** Kişinin başarısını etkileyen kişisel özellikler. Bireyin bir işi yapabilmesi sadece o işi yapmak istemesine bağlı değildir. Aynı zamanda o işi yapabilmesi için gerekli yeteneklere de sahip olması gerekmektedir. Her bireyin gösterdiği çaba ve yetenekleri, o işi olması gerektiği gibi yerine getirebilecek düzeyde olmalıdır.
- **İş Bilgisi:** Bu değişken, işçinin başarılı olmak için işlerini nasıl yapmaları ve ne şekilde çalışmalarını gerektiği konusundaki öznel görüşlerini içerir. Eğer kişi iş bilgisine tamamen sahipse, o işi gerçekleştirmek için gösterilen çaba yüksek performans sağlayabilir.
- **Performans:** İşçinin işte gösterdiği çabanın ürünüdür. Amaçlarına ulaşabilen ve kendilerine verilen görevleri yüksek düzeyde yapmayı başarabilen bireylerin performansları yüksektir. Performans için çaba göstermek gerekse bile her çabanın sonucunda iyi bir performans ortaya çıkmayabilir. Yetenek, iş bilgisi ve çaba birleşince ortaya istenilen performans çıkabilmektedir.
- **İçsel Ödüller:** Başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir.
- **Ödüller:** Porter ve Lawler modeline göre performans ödüllerle sonuçlanmalıdır. Her yönetici, çalışanlarının performanslarını belirli şekillerde ödüllendirir. Bunların bir kısmı bireyler tarafından verilirken, bir

kısmı da dışardan başka kişiler tarafından da verilebilir. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayrılır;

1) Dışsal Ödüller: Ücret artışı, yükselme gibi işçinin dışında olan ve şirketçe verilen ödüllerdir. Ücret, maaş, uygun çalışma şartları, güvenlik ve tatil gibi ödüller bu gruba girer.

2) İçsel Ödüller: Başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir. Başarılı olma duygusu, sorumluluk alabilme duygusu yeteneklerini kullanabilme duygusu bu gruba girer.

- **Eşitlik İlkesi:** İşçinin çabası karşılığı alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Her bireyin kişilik yapısına ve çevresine göre beklentileri de farklı olacaktır. Bireyler kendi çabası ve bunun sonucundaki performansına göre, çevresindekilerin çaba ve performansını değerlendirerek kendine verilen ödülün eşitlik ilkesine uyup uymadığını değerlendirecektir. Birey, beklediğinden daha çok veya en azından beklediği kadar ödül alabildiğinde mutlu olacaktır.
- **Tatmin:** Elde edilen ürünler ile algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi gösterir. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödülünden çoksa, kişi tatmin olacak, aksine elde edilen ödüller algılanan ödüllerden azsa tatminsiz olacaktır. Yüksek düzeydeki tatminin yüksek düzeydeki performansı doğuracağı düşünülse de, Porter ve Lawler'e göre yüksek performansın yüksek tatmine yol açtığı vurgulanmaktadır.

Eğer bir yönetici bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanacaksa, Vroom modelinde söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususları göz önüne almalıdır;

- Personelden beklenen performansa göre eğitim ve yerleştirme yapılmalıdır.
- Pozisyon çatışmaları mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- Personelin kendi aldığı ödül tutarından çok diğer personelin aldığı ödüllere önem verdiği unutulmamalıdır.
- Personelin içsel ve dışsal ödüllere farklı önemler verdiği bilinmelidir.

- Personelin performansı, aldığı ödüller ve diğer personellerle olan ilişkisi sürekli göz önünde tutularak gerekli değerlendirme yapılmalı ve önlemler alınmalıdır. [4]

2.2.6. Pekiştirme Teorileri

Davranışın nasıl değiştirilebileceğine yanıt arayan bu kuram B.F. Skinner'ın çalışmalarına dayanır. Kişi davranışının içgüdüsel olmadığını savunan Skinner, davranışın, kişinin bulunduğu çevre koşulları ile biçimlendiğini ileri sürmektedir. Skinner'a göre dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemleme olanağı olmadığına göre, bunları, davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan öteye gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel koşullar incelenerek, davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir şekilde ortaya koyulabilir. [3]

Kuramda genel olarak üç değişkenden söz edilebilir;

- Davranış
- Çevre
- Pekiştiriciler

Kurama göre, bir iş arkadaşının onaylayıcı gülümseyişinden, bir üstün övgüsünden tutun da para ödenmesine kadar herhangi bir olay yada nesne pekiştirici olabilir. Başka bir deyişle, bir pekiştirici davranışı izlediğinde, bu davranışın ileride yinelenme olasılığı artacaktır. Bunun için davranışla pekiştirici arasında uyum olmalıdır. Uyumluluğu düzenlemede dört yol vardır;

- **Olumlu Pekiştirici:** Davranışın ileride yapılma olasılığını arttıran pekiştiricidir. Arzu edilen bir davranış sonucundaki memnuniyetin belirtilmesidir. Örneğin; işe zamanında gelen ve yapması gerekende fazla iş yapan bireye yapılan övgü olumlu bir pekiştiricidir. Bu olay bireyin bu davranışı tekrarlamasını da sağlayacaktır. Ayrıca bu davranış genel performansı da artırır.
- **Kaçınmayı öğrenme:** İşçi için istenmeyen, tehlikeli bir uyarana son veren bir davranışta söz konusu olur. Yönetici istemediği davranışların sonuçlarını göstererek, istediği davranışların tekrarını sağlayabilir.

- **Yok olma:** Daha önce verilen bir olumlu pekiştirmenin verilmemesi sonucu, bir davranışın bir süre sürüp yok olmasıdır. Bu davranışın desteklenmemesi ve gelecekte tekrar ortaya çıkmasını engellemeye çalışmaktır.
- **Ceza:** Negatif sonuçlar uygulanarak bir davranışın tekrar ortaya çıkmasını engellemeye çalışmak için bir yöntemdir. Örneğin; özel haklardaki düşüş, ücretleri azaltmak ve ödemeleri aksatmak cezalar içinde gösterilebilir. Doğru davranışları göstermede sık sık başarısız olmasına rağmen çoğu yönetici tarafından gerekli olduğu düşünülür. Skinner, bu yöntemin kullanılmasına taraftar değildir.

Skinner'a göre örgütler kaçınmayı öğrenme yada ceza yöntemini kullandıkları için etkili çalışamamaktadırlar.. Ceza yönteminde cezalandırılan davranış hemen yok olur ama cezanın yan etkileri vardır. Ceza kalkınca davranış hemen belirebilir. İstenmeyen hareket ortadan kalksa dahi istenen hareket ortaya çıkmayabilir. Çoğunlukla ceza, gerginlik ve endişe yaratır. Ayrıca cezalandırana karşı tepki doğabilir. [8]

Yöneticiler için bu teorinin değişik uygulama yöntemleri vardır. Organizasyonda neyin uygun neyin uygun olmadığını belirlenmesiyle takdir gören davranışlarda kalıcı değişiklikler meydana gelir. Yöneticiler istenilen davranışları geliştirmek için aşağıdaki konulara önem vermelidir;

- Yöneticiler çalışanlarına, başarılı olmaları için neler yapmaları gerektiğini açıkça ifade etmelidirler.
- Yöneticiler yanlış yapılan işlerde çalışanlarını uyarmalıdır. Neden ödüllendirilmediğini bilmeyen bir kişinin motive olması da zor olur.
- Yönetici yüksek performans alabilmek için, çalışanlara verilen ödüllerin istenilen düzeyde olup olmadığına dikkat etmelidir. Çalışanların ihtiyaçları farklı olduğu için ödüllerde kişilere göre belirlenmelidir. Ödüller performansa göre değerlendirilmelidir ve herkese eşit ödül verilmemelidir.
- Uygun ödüller gösterilen performansın hemen ardından verilmelidir.
- Uygun yapılmayan ödüllendirilmelerin çalışanların davranışlarında değişikliklere yol açabileceğinin bilincinde olunmalıdır. [10]

2.2.7 Eşitlik Teorisi

Teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arası ilişkilerde bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Bu teorem Homans ve sonra da Adams tarafından geliştirilmiştir. [1]

Homans'ın dağıtımcı adalet kavramını ele alarak, eşitlik teorisini daha iyi anlayabiliriz. Homans'a göre dağıtımcı adalet, çalışma yaşamındaki ödül veya cezaların dağıtımında, liyakate göre bir hakkaniyet ölçüsünü göz önünde bulundurmaktadır. Homans örgüt içindeki adaletsizliklerin, tutum ve davranışların değişmesinde etkili olduğunu kabul etmektedir. Bu kabule göre, işin bir kısmında çalışanlar diğer kısmında çalışanlara göre kendi ödülllerinde bir farklılık görürlerse tatminsizlik duygusuna kapılacaklardır. Çalışanlar bu farklılık doğrultusunda, haksızlık ve adaletsizliğin giderilmesi için bir çaba harcayacaklardır. [1]

Bireyler arasındaki farklılıkları gidermek için kişilerin gösterecekleri davranışları şöyle sıralayabiliriz:

- Üretimin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma gibi konularda gösterilen gayretin değiştirilmesi
- Daha yüksek ücret veya ödül talebi gibi elde edilen sonuçların değiştirilmesi
- Gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilerek eşitsizliğin azaltılması
- İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi ve devamsızlık gibi durumlarla işi terk etme
- Diğer bireylerin sarf ettikleri gayreti azaltmayı sağlama
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme [4]

Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar işyerlerine kendi motivasyonlarını etkileyen eşitlik karşılaştırmaları yaparlar. Bu sebeple, iş ortamında eşitliği sağlamak ve sürdürmek için en büyük çabayı yöneticilerin göstermesi gerekir. [10]

Yönetici personelini motive etmek için aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ana teması eşit gösterilen gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir.
- Bireylerin işletme içinde ve işletme içinde yaptıkları karşılaştırmalar eşitlik ve eşitsizlik olarak algılanır.

- Eşitsizliğe karşı gösterilebilecek tepkiler farklı şekillerde olabilir. [4]

Bu yaklaşımın motivasyonla olan ilişkisi, kişilerin sıkıntılardan kurtulmak için çaba göstermelerine dayanmaktadır. Çünkü zihinsel uyumsuzluklar sıkıntıya sebebiyet vermektedir. Kısaca uyumsuzluk durumundan kurtulmak için gösterilen çaba, güdülenmeyi sağlamaktadır. Bu konuda zihinsel uyumsuzluğun izafi olup kişiden kişiye değiştiği unutulmamalıdır. [1]

Kurama göre birey, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu kişi, bu oranlar arasında bir eşitsizlik algırsa, eşitlik duygusu zedelenir ve bu durumdan tedirgin olur. [3]

$$(\ddot{O}_k / K_k) > (\ddot{O}_{\ddot{o}} / K_{\ddot{o}})$$

Ö = Ödüller

k = Kişi

$$(\ddot{O}_k / K_k) < (\ddot{O}_{\ddot{o}} / K_{\ddot{o}})$$

K = Katkılar

ö = öteki kişi

Kuramın varsayımına göre, bireyin ödül/katkı oranı öteki kişinin ödül katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları artar. Bu durumda kişi önce ödüllendirini çoğaltmak için çaba sarf eder. Örneğin ücretini arttırma yollarını arar. Eğer ödülleri arttırmayı başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer, örneğin çalışma hızını yavaşlatır.

Öte yandan, eğer bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişinin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bir suçluluk duygusuna kapılır. Örneğin yaptığı işin niteliğini yükseltme veya arkadaşlarının işlerine yardım etme gibi yollar arar. Kişinin ödül/katkı oranı, ötekinin oranından büyük olduğunda, kişi eşitsizlik duygusunu daha geç ve zor fark eder. [3]

Eşitlik teorisinin öne sürdüğü yaklaşımları, çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak doğrulamaktadır. Ancak, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalar yapılarak teorinin tam olarak kabul edilebileceği vurgulanmaktadır. [4]

2.2.8 Amaç Teorisi

Amaçlar bireysel veya örgütsel de olsa kovuşulmak istenmen bir durumdur. Amaçlar bireylerin ve örgütlerin, gelecekte herhangi bir zamanda ulaşmayı amaçladıkları bir değer olmasından dolayı, ihtiyaçların giderilmesinden çok gelecekte elde edilecek

değerlere ulaşılması için gösterilen çabadır. Amaç teorisinin ortaya çıkmasında en büyük katkıyı Locke yapmıştır. Bu teorisin temel esaslarını şu şekilde özetleyebiliriz; [1]

- Çalışanların motivasyonel belirleyicisi, onların amaç ve niyetleridir.
- Çevresel özendiriciler, çalışanların amaçları üzerinde etkili olabilirler.
- Bireyler çevrelerinden gelen uyarımları, kendi değer yargılarına göre yorumlarlar.

Amaçların, iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler şöyle sıralanabilir; [8]

- Amaçlar ne kadar belirgin olursa, performans o kadar artmaktadır.
- Amaçlar güçleştikçe, performans artmaktadır. Başarılı kişiler bu amaçlara daha fazla önem vermektedirler.
- Performansın artması için amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- Çalışanların, çalıştıkları konularda, kararlara katılabilmeleri performansı arttırmaktadır.
- Çalışanlara yaptıkları işin sonucu ile ilgili bilgi verilmesi yani geri bildirim yapılması, çalışanların performansını artırır.

Bu teoriyi tam anlamıyla bir teori olarak düşünmemek gerekir. Bu teori, iş başarısına yönelik temel işlemleri ve amaç tespitini kapsamaktadır. İnsanlar çoğu amaçlarına ulaşabilmek için kendilerine alt amaçlar seçerler. Bu alt amaçların ana amacı onların kendilerinden elde edilecek tatmin değil, bunların ilerdeki amaçlarına ulaşmada bir araç olmasıdır. Buna rağmen insanlar amaçlarını seçerken, kullandıkları kriterler bakımından oldukça farklılaşırlar. En önemli farklılık ne dereceye amaçların seçimine önem verileceğidir. Bu teoriye göre amaçlar güçleştikçe iş başarısı artmaktadır. [1]

Amaç Teorisi'ne göre, iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçlarıdır. Örgüt tarafından sağlanan özendiriciler bireyin amaçlarını etkileme yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışlarının bilinçli amaçlara yönelmesine rağmen, amaç başka amaçlarla çatışabilir ya da amaçlar her zaman davranışa neden olmayabilir.

Personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlarda bazı nitelik ve nicelik standartları da varsa bunlarda amaç olarak kabul edilebilir. Yine teoriye göre, kişiler, çevresel olayları kendine göre değerlendirerek kendine amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa iş başarısı da o derecede artar. Çünkü amaca ulaşmak için harcanacak efor çok daha fazla olacaktır. [4]

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, uygulamaya dönük sonuçlar içeren bu kuramın, performansı arttırmada yararlı olacağı ve iş yaşamına uygulanabileceği söylenebilir. [3]

3. ETKİLİ MOTİVASYON TEKNİKLERİ

Motivasyon teorileri ve bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda istenilen performansa ulaşmada ve çalışanların bundan memnun olmalarını sağlayacağı bazı yöntemler geliştirilmiştir. [4]

Çalışanların motive olmasını sağlamanın en önemli yolu, her bir elemanın yöneticisi ile olan ilişkilerinin niteliğine, yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven, saygı ve ilgidir. Çalışanlardan en iyi performansı almak için öncelikle çalışanlara bakış açısının ve davranışların değerlendirilmesi gereklidir. Çalışanları desteklemek için ne gibi teşvikler ve yönlendirmeler kullanıldığı, yöneticilerin çalışanlarına gerekli verimi alabilmek için ne derecede destek olduğu motivasyon teknikleri açısından önemlidir. [13]

Bireylerin ve çalıştıkları birimlerin birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Bireyler çalıştıkları birimlerden gösterdikleri performansın karşılığını beklerler. Bireylerin değişik kişilik yapılarından kaynaklanan farklı motivasyon olma yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla, her bireyin beklentileri aynı almamaktadır. Bireylerin çalıştıkları birimlerden beklentileri şöyle sıralanabilir: [3]

- Para
- İş güvenliği
- İlerleme olanakları
- Tanınma ve sayılma
- Yetenek ve başarısını gösterebilme
- Bir değer olduğuna inanma
- Özgerçekleştirim olanakları
- İyi çalışma koşulları

Örgütlerin de çalışanlarından beklediklerini şöyle sıralayabiliriz: [3]

- Kendilerine verilen görevleri bağımlı bir biçimde yerine getirmek
- Yapıcı düşünceler
- Takım çalışması, bütünlüğü ve iş birliği
- Kendi kendini yetiştirmek
- Çalıştıkları birime bağlılık ve olumlu tutumlar
- Güçlü bir çalışma motivasyonu
- Sürekli çalışmaya kararlı olmak ve devamsızlık göstermemek
- Güvenilir, gerçekçi düşüncelere, yargılama yeteneğine ve olgun bir kişiliğe sahip olmak
- Güç durumların üstesinden gelebilme ve kendi kendini idare edebilme yeteneklerine sahip olmak

Örgütler çalışanlarından bekledikleri doğrultusunda onları motive etmeye çalışırlar. Bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışları sergileyeceklerinden, örgütler çalıştırdıkları bireylerin motive olma yapısını ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmelidir. İnsanların çok değişik güdülenme yapıları olması nedeniyle, yöneticilerin ellerinde çok değişik motive edici teknikler bulundurmmalıdır. Yöneticiler bu teknikleri kullanarak çalışanları daha etkin çalışmaya yönlendirebilirler. Bu tekniklerin belli başlılarını şöyle sıralayabiliriz: [3]

- Ücret
- Yükselme
- Takdir edilme
- İletişim
- Kararlara katılma
- İş genişletme

Ayrıca çalışanların motive olabilmesi için yöneticilerin pozitif bir iş ortamı yaratması gerekmektedir. Motivasyonu sağlamak için yöneticiler, kişilere bireysel olarak davranma, destek olma kültürel farklılığın bilincinde olma, çalışanları yetkilendirme,

etkili bir ödöl sistemi kurma, işin tekrar dizaynı, girişimciliği ve yaratıcılığı artırmak ve işte esneklik yaratmak gibi konuları iş yerinde kurabilecek bir yönetim göstermelidir. [10]

3.1 İş Ortamında Çalışanları Desteklemek

Çalışanlara iş ortamında destek vermenin yolları şunlardır; [4]

- Yönetici, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmalıdır. Yönetici bunu engelleri ortadan kaldırarak, karşılıklı hedef belirleme olanakları geliştirerek, eğitim programlarını başlatarak ve risk almayı destekleyerek sağlayabilir.
- Yönetici, açık bir şekilde çalışanın katkısını takdir etmelidir. Çalışanlara işlerinde ne kadar iyi olduklarını söylemek, yönetici için, insanların çabalarını ödüllendirebilecekleri en iyi yollardan biridir. Yönetici çalışanlarının iyi yönlerini takdir ederek onların gösterdikleri iyi davranışları tekrar etmelerini sağlayabilirler.
- Yönetici çalışanların ihtiyaçlarına eşit duyarlılık göstermelidir. Çalışanlar adil ücret almak isterler ve bunu diğer çalışanlarla kendi performanslarını karşılaştırarak ölçerler.

3.2. Çalışanları Yetkilendirme

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 kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. [4]

3.3. İşin Tekrar Dizaynı

Yöneticiler işin tekrar dizayn edilmesinde kullanılmak üzere bir işin hangi kısmının motivasyonu sağladığını bilmeleri gerekmektedir. İşin dizaynı, iş yapısına motivasyonel teorilerin uygulanması anlamına gelmektedir. [10]

İş tasarımı, bir işin nasıl daha etkin yapılabileceği konusundaki tasarımların yanı sıra, çalışan için doyurucu ve ilginç olmasını da kapsamaktadır. Özellikle iş yaşamı kalitesi yaklaşımı, iş tasarımında bazı gelişmelere yol açmıştır. Bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmış ve hem çalışan hem de işletme açısından faydalı sonuçlar elde edilmiştir. Beceri çeşitliliği, işin tamamından sorumlu olma, bağımsızlık, işin önemi ve geri beslenme etkenleri işin temel özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler çalışanda, çalıştığına değer bir iş hissi, sorumluluk duygusu ve başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma gibi psikolojik etkiler yaratmaktadır. [12]

İşin tekrar dizaynı kişilerin nitelikleriyle ilgili bilgiyi gerektirir. Bunun içinde kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, görüş ve değerleri, beceri düzeyleri ve yetenekleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, işin tekrar dizayn edilmesi, işin nitelikleri ile ilgili bilgileri de gerektirir. Bir işin tamamını yapabilecek seviyeye gelmek için dizayn edilmiş işi yapacak olan bireyler o düzeye erişinceye kadar işin belli bir kısmını üstlenebilirler. İşlerini monoton olarak gören kişilere ise daha fazla sorumluluk gerektiren ve daha esnek işler verilebilir. [4]

İşin tekrar dizayn alternatifleri şöyle sayılabilir. [4]

- İş Genişletme
- İş Rotasyonu
- İş Zenginleştirme

3.3.1 İş Genişletme

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, çalışanların, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İşin akışı içinde, iş görenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme sayesinde, yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işçi, yeteneklerini kullanmak ve becerilerini geliştirme olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren çalışanın yakın iş çevresi üzerinde denetim

olanağı artar. İş genişletme yoluyla, işçi için daha ilginç ve doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur. Dolayısı ile, işçinin işe karşı ilgisi artar. [3]

İş genişletme genelde yatay iş yükleme olarak adlandırılır. Rutin işlerde çalışan bireyler iş genişletmeden faydalanabilirler. Çalışanların rekabet hisleri bir şeyler ürettikçe gelişir. İş geliştirme, mücadele gerektiren işler arayan kişiler için uygun bir yöntem değildir. [4]

3.3.2 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 içerisindeki yöneticiler, spesifik departmanların operasyonları hakkında bilgi edinirler. Örneğin ofis çalışanları, ofis sorumluluklarının farklı ek boyutlarını öğrenebilmek, ek kavramlar kazanabilmek ve ihtiyaç duyulduğunda başkalarının yerini alabilmek amacıyla, bir süre için birbirlerinin yerine çalıştırılabilirler. [4]

3.3.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme aşağıdaki unsurlardan oluşur; [4]

- **Görevlerin Çeşitliliği:** Zenginleştirilmiş bir iş, çalışana daha önce hiç ele almadığı yeni ve daha zor işleri yükler.
- **Görevlerin Önemi:** Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan çalışan doğal bir iş birikimini ele alır, ayrıca uzmanlaşmayı sağlayan spesifik görevler üstlenir.
- **Görev Sorumluluğu:** Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan bir çalışan bu iş aktivitelerinde otoritesini kullanabilir.
- **Geri Bildirim:** Zenginleştirilmiş bir işle meşgul olan çalışan, kendisine sunulan periyodik ve detaylı raporlar alır.

İş zenginleştirmede gösterilen çabalar çalışanların iş üzerindeki kontrolünü artırır. Bazı firmalarda, iş zenginleştirmesi; çalışanların ve yöneticilerin problemlerini düzenli olarak karşılıklı tartışmak için toplanmaları ve yöneticilerin gelişim için çalışanlarına önerilerde bulunması anlamına gelmektedir. [4]

3.4. Yaratıcılığı ve Girişimciliği Teşvik Etmek

Organizasyonlar büyüdükçe, formal kontrol sistemleri yaratıcı enerjinin kaybolmasına neden olabilir. İş ortamı, çalışanların yaratıcılığına ket vurabilir. Çalışanlar, yaratıcılıkla ilgili ihtiyaçlarını karşılamak için kendi organizasyonlarını kurma yolunu seçebilirler. Bu sorunun farkında olan, pek çok şirket, girişimciliği destekleyen bir ortam oluşturmaya çalışırlar. [4]

Bir yönetici yaratıcılığı teşvik etmek için şu maddeleri takip edebilir;

- Mümkün oldukça gayri resmi toplantıların kullanılması,
- Başarısızlığı cezalandırmak yerine tolerans gösterilmesi ve bunun öğrenilen bir tecrübe olarak kabul edilmesi.
- Israrlı olunması
- Çalışma alanının fiziksel düzeninin gayri resmi iletişime imkan tanınması.
- Yaratıcı personelin ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi.
- Katı prosedürlerin elemine edilmesi.
- Çalışanların küçük takımlar halinde organize edilmesi.
- Hareketin desteklenmesi

Çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya koyabilmeleri için motivasyonlarının üst seviyede olması gerekir. Çalışanların işlerin işleyişine katılması sağlandığı zaman, problemleri çözmek ve yeni çözümler üretebilmek için içlerinden gelerek bir çaba harcadıkları görülecektir. En başarılı birimler, çalışanlarındaki yaratıcı düşünciyi canlandırıp ve bu yaratıcı düşünciyi ortaya koyabilmek için gerekli zaman, destek ve araçları sağlayan birimlerdir. Ama çoğu örgüt, çok yoğun çalışma ortamından dolayı çalışanlarına düşünmeleri ve bir şeyler üretmeleri için yeterli zaman verememektedir. Birçok kişi bu yoğun çalışma temposundan günlük ihtiyaçlarını gidermek için yeterli vakit bulamamakta ve boş olan yemek saatlerinde bile çalışmakta ve fazla mesaiye kalmaktadır. Böyle yoğun olarak çalışılan işletmelerde, çalışanlara biraz dinlenmeleri için fırsat vermek çok faydalı olmaktadır. [13]

3.5. Esneklik Yaratma

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 şirketlerde, işe gelmede, çalışan devir oranında ve işe gecikmelerde düşüşler gözlemlenmiştir.

Sıkıştırılmış iş Haftası: Sıkıştırılmış iş haftası çalışanların iş zorluklarını geleneksel 5 iş gününden daha kısa sürede tamamlamalarına izin verir. Bu tür yaklaşımda çalışanların iş memnuniyeti artar. Ancak, bazı yöneticiler bu tür bir yaklaşımın zamanlamayı daha zorlaştıracağı düşüncesindedirler.. Bazı yöneticiler ise kontrol kaybından çekinmektedir.

İş Paylaşımı: İş paylaşımı, fulltime bir işi, iki part-time işçinin yapmasına izin vermektir. İş veren için avantajı, bir maaş ve ek imkanlar sunarak, iki farklı kaynaktan faydalanabilmesi ve böylelikle iki farklı kişinin fikrini edinebilmesidir. [4]

3.6. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri başarılı çalışanları içeren şirketlerde, yaygın olarak kullanılan bir metottur.

Bu başarının üç temel sebebi vardır;

- Gerçekte işi asıl yapan kişilerin işle ilgili öneriler yapacak en iyi kişiler olmasıdır.
- Öneri sistemi, çalışanların organizasyona olan taahhütlerini ve sadakatlerini artırır.
- Öneri sistemi, katılımlarını arttırmada çalışanlara bir yön verir.
- Öneri sistemleri sayesinde, maliyetleri azaltan, verilen hizmet geliştiren, güvenliği arttıran ve ödüllendirmeyi sağlayan fikirler üretilir. [4]

3.7 Etkili Ödül Sistemi Kurmak

Davranışların motive etmek için, bir organizasyon etkili bir ödül sistemi kurmalıdır. Tüm çalışanların farklı ihtiyaç, değer, beklenti ve hedeflere sahip olduğu düşünülecek olursa, ödül sistemi de pek çok değişkeni içinde barındıran bir sistem olmalıdır.

Etkili bir ödül sistemi için; [4]

- Ödüllerle ihtiyaçlar arasında bağ olmalıdır. Etkili ödül sistemleri esnek olmalıdır. Bir günlük izin ve çeşitli sosyal faaliyetler için verilen bir davetiye gibi farklı ödüllendirme şekilleri vardır.
- Ödüller, çalışanın temel ihtiyaçlarını gidermelidir. Ücretler ve ek imkanlar tatmin edici olmalıdır.
- Aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalarda sunulan ödüllerle karşılaştırılabilir ödüller olmalıdır.
- Ödüller aynı işi yapan kişiler için eşit olmalı ve adil bir şekilde dağıtılabilmelidir. Çalışanlara ödülün şekline karar verme olanağı da sağlanmalıdır. İşverenler ödüllerin hangi koşullarda ne zaman verileceğini de iyi bilmelidir.
- Ödüllendirme gösterilen başarıdan hemen sonra yapılmalıdır.
- Ödülün sunulması sırasında, yöneticinin ödülle ilgili konuşma yapması ödüle değer katar.
- Ödüller önemi vurgulanarak özel bir şekilde verilmelidir.
- Ödüllendirme mümkünse tüm çalışanların bulunduğu bir ortamda yapılmalıdır.

Ödül sistemi çok yönlülük üstüne kurulmalıdır. Bu ödüllerin kazanılmasında farklı yollar sunulmalıdır. Geleneksel sistemde ödeme, işe olan katkıya göre değil bulunulan pozisyona göre yapılır. İşletmeler, müşteri memnuniyeti yetkilendirme üzerine kurulu yaklaşımları benimsedikçe çalışanlara farklı bir şekilde ödeme yapılır. Çalışanlar kısa vadeli ödüllerle ilgilenmemektedirler. Eğer ödül için uzun süre gerekiyorsa çalışanlar ödül için gerekli çabayı sarf etmemektedirler. [4]

3.8 Ödüllendirme Metotları

Ödüllendirme metotlarını 7 ana grupta inceleyebiliriz:

1. Ücret
2. Övgü
3. Terfi
4. İletişim
5. Kararlara Katılma
6. Eğitim
7. İlginç ve Çekici Görevler

3.8.1 Ücret

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, iş görenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olması yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir. [3]

Ünlü iş adamı Üzeyir Garih’de ücretin önemli bir motivasyon aracı olduğu kanısındadır. Üzeyir Garih bu konuya şu şekilde değinmiştir; ”İhtiyaçların ve hayat standardının bir üst limiti olmadığına göre, gelir ihtiyacının da maksimum olmayacaktır. Bu bakımdan en önemli motivasyonunda yürütücüler için maddi gelir olduğu açıktır.” [9]

Çalışanlar emekleri karşılığında kazandıkları ücretlerin yeterli ve adil bir şekilde verilmesini isterler. Çalışanlar, ücretin yeterliliğine karar verirken, kendi ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığına ve başka kuruluşlarda kendi pozisyonunda çalışanların aldıkları ücretlere de bakarlar. Aynı zamanda kendi çalıştıkları yerdeki diğer çalışanların ücretleriyle de karşılaştırma yaparlar. [3]

Ücretin motive edici olarak rolü, işteki başarıyla bağıntılı olup olmadığına göre değişir. Eğer kuruluştaki ücretle performans arasında bir ilişki kurulmamışsa, ücret artışı bir başarı artışına yol açmayabilir. Bu nedenle şirketlerde kişisel katkıları ödüllendiren, özendirici ücret sistemi olarak tanımlanan sistemle, tüm çalışanları ödüllendiren ücret sisteminin değişik ağırlıklar verilerek birleştirilmesinde fayda vardır. [3]

Üzeyir Garih de bu noktaya parmak basmış ve performansla ücret arasında ilişki kurulması gerekliliğini şu şekilde vurgulamıştır; “Yöneticiler makam ve mevkilerin gerektirdiği normal maaş gelirin yanı sıra çağdaş kuruluşlarda, kuruluşlara kazandırdıkları karın bir payı ile motive edilmektedir.” [9]

Çalışanları özendirmek amacıyla yapılacak ücret artırımları iki sisteme dayandırılabilir:

- Kişisel katkıları ödüllendiren sistem
- Tüm çalışanları orda çalıştıkları için ödüllendiren sistem

İkinci sistem işverenle çalışan arasındaki uyumlu ilişkilerin sürdürülmesi açısından önemlidir. Ücretler yeterli ve adil olduğu sürece, çalışanlar çalıştıkları yerleri benimserler ve işçi değişikliği ve devamsızlığında azalmalar olur. Tüm çalışanları ödüllendiren sistem ise kişileri motive etmede çok etkili bir sistem değildir. [3]

Çalışanların ödüllendirilmesinde prim gerçekten önemlidir. Çünkü prim harcanan fazla eforun karşılığıdır. Bu konuda Alarko şirketinin emekli inşaat danışmanı Firuzan Baytop, görüşlerini şu şekilde ifade ediyor; “Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa, çeşitli motivasyonlar yanında ekibinin haklarını korumalıdır. Eğer bir yerde başarı primi varsa, o primin en azından bir kısmı, o başarıyı sağlayanlara dağıtılmalıdır. [5]

3.8.2 Övgü

Çalışanların katkılarını takdir ederek onları onurlandırma, basit pahalı olmayan ve etkili bir motivasyon kaynağıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi çalışanlara büyük bir doyum verir. Övmek bazen bir çift sözle de olabileceği gibi, bazen bir yükselmeye, bazen bir süreliğine ücretli bir izne, bazen de parasal bir ödülle de sağlanabilir. Bu övgü unsurları adil ve dengeli ölçüler içinde olduğu zaman, çalışanları yaptıkları işlerde motive etmek için çok etkili bir yöntem olabilir. [3]

Kişilerin hak ettikleri övgüleri şöyle sıralayabiliriz:

- Şartlandırılmış övgü: Kişiyi özel bir nedenden dolayı değil, dürüst, samimi ve çalışkan olması gibi kişiliğini belli eden özelliklerinden dolayı verilen övgüdür.

- Zihinsel gelişimlerin övülmesi: Özel bir görevi yerine getirmek amacıyla yapılan ilerlemeler için verilen övgüdür.
- Saygı övgüsü: Özel bir kabiliyetle gerçekleştirilmiş bir faaliyet için verilir.

İnsanlar yanlış ve sebepsiz yere övüldükleri zaman, o övgü değerini kaybetmiş olur. [4]

İşyerlerinde aksiliklerin üst üste geldiği günler mutlaka başımıza gelir. Bu tüm olumsuzlukların üst üste geldiği bir günde yöneticilerden birinin gelip yaptığınız bir işten dolayı sizi övmesi o gün başınıza gelen tüm olumsuzlukları unutmanıza neden olabilir. [13]

Üzeyir Garih’de motivasyonda övgünün önemine dikkat çekmektedir; “Astı ile konuşup bilgi sahibi olduktan sonra özel veya aleni teşvik edici övgü sözleri cesaret verme, sırt sıvazlama çok önemli motivasyon unsurlarıdır. Bu tür davranışlar astları kamçılar; daha büyük arzu ve iştiaqla çalışmalarını sağlar. [9]

Bir motivasyonel öge olarak övgünün, ne kadar etkili olduğunu vurgulamak üzere Firuzan Baytop’un bir anısını aktarmak istiyorum. Firuzan Bey, 1993 yılında şantiye şefi olarak çalıştığı, Moskova Büyükelçiliği inşaatını tamamlamış, son rötuşları yaparken, işçilerin gece gündüz çalışmaktan bunaldıklarını fark eder ve ilan tahtasına şu bildiriye asar;

“Tüm İşçi Ve Personele,

Sizlerin üstün gayretleri ile büyükelçilik inşaatımız zamanında ve en iyi şekilde tamamlanmak üzeredir. Son derece güç şartlar altında büyük bir uyum içinde, canla başla çalışarak büyük bir iş çıkardınız.

Bütün emeği geçenlere şirketim ve kendim adına sonsuz teşekkür eder, başarılarınızın devamını dilerim.”

Bu övgü dolu bildiri, işçileri etkilemiş ve motivasyonu arttırmıştır. Bu ilanın etkisini Firuzan Bey kitabında şu şekilde açıklıyor; “Ertesi sabah ve devamında bütün işçi ve personel beni gördüklerinde bir başka sevgi ve saygı ile selamlıyorlardı.” [5]

3.8.3. Terfi

Terfi, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısı ile daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle terfi, birey üzerinde, çok yönlü güdeleyici bir etki yapar. Terfinin kişiler üzerindeki etkilerini kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışana kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı sağlar. Bu olanak kişinin kendine güvenini artırır.
- Bireyin kendini yönetme isteğini ortaya çıkarır. Bu da daha çok söz sahibi olmak isteyen bireye psikolojik bir ödüdür.
- Terfi aynı zamanda bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü olarak kabul edilen prestij bireylere büyük bir doyum sağlar.
- Terfi gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Terfi ile kazanılan para terfi olmadan kazanılan paradan daha çok etki yaratır.

Yükselmenin özendirici etkisi, performansa bağlı olduğu oranda artar. Terfi sistemini bazı üretim endekslerine bağlayan bir kuruluş, terfiyi kıdeme bağlayan bir kuruluştan daha üretken olacaktır. Aynı şekilde, terfiyi üretkenliğe bağlayan bir kuruluşun, aile dost ve arkadaş ilişkilerini, iç politikayı göz önünde bulunduran bir kuruluştan da daha üretken olacağı kuşkusuzdur. [3]

Çalışanlara işlerini kendi yöntemleriyle yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi, onların içindeki çalışma azmini ortaya çıkarma konusunda çok etkilidir. Çalışanlar kurumlarda beğenilen ve güvenilen bireyler olduklarını hissetmek isterler. Çalışanlara bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman daha üst pozisyonda çalışanların yükü hafiflemiş olur ve böylece herkesin mutluluğu ve memnuniyeti artmış olur. [13]

En önemli motivasyon araçlarından birinin güç olduğu açıktır. Gücün aslında yetki ile, onun da unvanla belirlenmesi gerekir. Ancak çoğu kez şirketlerde devredilen yetkinin unvanla bağdaşmadığı görülür. Yetkisiz unvan kişiyi ancak bir süre motive edebilir. Çünkü çevre kısa sürede bu durumun farkına varır. Bu sebeple terfide denge büyük bir öneme sahiptir. Vaktinden önce verilen unvanlar, terfi ettirilen kişilere delege edilen yetki ve sorumluluklarda boşluk meydana getirir. Zamansız terfi etmiş kişi, elde ettiği unvan altında ezilir. [9]

Üzeyir Garih, gençlere ve yöneticilere bu konuda şu tavsiyede bulunmaktadır; [9]

- Yöneticiler, elemanlarını motive etmek için terfileri ulufe gibi dağıtma yerine, gerekli tahsil, tecrübe ve olgunluğa erişme noktasını dengeli olarak tespit etmeleri ve makamlarla unvanları ona göre dağıtmalarıdır.
- Gençler ise, iş hayatlarında sağlam ve emin adımlarla ilerlemeyi çok hızlı yükselmeye yeğlemelidir.

3.8.4. İletişim

İletişim, teşkilat içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişin yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yukarıdan aşağıya doğru iletişim: yöneticilerin emir ve haberlerinin çalışanlara kadar iletilmesini sağlar.
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişim: Yöneticilerin aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı sağlar.
- Yatay iletişim: çalışanlar ve yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimi sağlar.

İletişim, emir ve haberleşmenin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlayan bir bağlantı kurma aracıdır. Emir ve haberleşmenin yanında duygu ve düşüncelerde çalışanların davranışlarında değişikliklere yol açar. [3]

İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için motive edici bir özelliğe sahiptir. Çalıştıkları kurumlarla ilgili bilgi sahibi olmak, yöneticileri de ilgilendiren konularda, özürce tartışabilmek, önerilerini sunabilmek çalışanlara aşağıdaki özellikleri kazandırır:

- Kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir.
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artırır.
- Çalıştıkları yerin amaçlarını benimsemelerini ve bu yolda çaba harcamalarını sağlar.

İletişimin yöneticiler üzerindeki motive edici etkisi büyüktür. Yaptığı iletişimin sonucunu ve çalışanlar tarafından algılanışını gören yönetici, bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak çalışanların ve kurumun işleyişini düzeltici önlemler alabilir. [3]

3.8.5. Kararlara Katılma

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmasını sağlayan bu sistem, kararların eşit ve özgür bir tartışma temelleri üzerine oluşturulmuştur. Kararlara katılmanın sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kuruluşun alt kademelerinin etkisini genişletir.
- Yönetimin daha etken karar almasını sağlayarak sorunların daha gerçekçi bir şekilde çözülmesine yardımcı olur.
- Kararların alınmasında söz sahibi olmak çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir.
- Kararlara katıldığını sanmak bile çalışanların doyum düzeyini olumlu etkiler.
- Çalışanların yaptıkları işleri benimsemelerini ve bu iş üzerine çaba harcamalarını sağlar.

Bu çok yönlü faydaları dolayısıyla, kararlara katılma, çalışanları motive etmede çok önemli bir araçtır. [3]

Çalışanların kararlara katılması sadece firmalar için değil, çalışanlarında oldukça yararınadır. Bu kararlara önem verilmesi ile çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapanların önüne geçen organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılmasını sağlar. [13]

3.8.6. Eğitim

Kuruluşlar personele eğitim olanağı sağlamanın hem personele hem kuruluşa faydalı olacağının bilincinde olmalıdır. Personeline eğitim veren kuruluşlar işlerinde daha esnek ve daha başarılı personellere sahip olurlar. Verilen eğitim personele şu özellikleri kazandırır:

- Kendine yeni beceriler geliştirir.
- Daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır.
- Kendi alanlarında çalışan kişilerle tanışıp ufuklarını geliştirme fırsatı bulurlar.

Çalışanlara günlük çalışma düzeninin dışına çıkma olanağı bile tanımak onların motive olmalarında önemli bir etki sağlar. Çalışanlara yeni şeyler öğrenme ve bunun sonucu olarak daha iyi bir pozisyona yükselme fırsatının verilmesi, onları

hareketsizlik ve monotonluktan kurtararak onların yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını üst seviyeye çıkaracaktır. [13]

3.8.7. İlginç ve Çekici Görevler

Çalışanlar her gün aynı monoton işleri yaparlarsa bir süre sonra kendilerini bir kapana sıkılmış gibi hissetmeye başlarlar. Ancak işlerindeki yenilikler tekrar heyecanlarının artmasına ve dinamizm kazanmalarına neden olacaktır. Çalışma hayatına ilk başladığında bulunan heyecanı ve umutları ve yeni bir işe başlamış olmanın verdiği ürkekliği çalışanlara tekrar kazandırmak çok ta zor değildir. [13]

4. ERGONOMİ VE ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ

Bu bölümde genel olarak ergonomi ve ergonominin iş hayatını ne yollarla etkilediğinden bahsedilecektir.

4.1. Ergonominin Tanımı

İnsan ve çalışma çevresi arasındaki ilişkinin bilimsel araştırmasını yapan ve endüstrileşmenin hızla ilerlemesi sonucu gelişmiş bir bilim dalıdır. Ergonomiyi aşağıdaki gibi değişik şekillerde de tanımlayabiliriz:

- İnsan ile çalışma çevresi arasındaki ilişkilerin bilimsel olarak incelenmesidir.
- İnsan biyolojisi birimlerinin teknik birimlerle beraber uygulanarak insan ve işin en uygun biçimde uydurulmasıdır.
- İnsana rahatlık, güvenlik ve yaptığı işlerde kullanabileceği araç, makine ve teçhizatın seçilmesi için gerekli bilgilerin tümüdür.
- Çalışma koşullarının insan tabiatına uyarlanması bilimidir.

Kısaca, ergonomiyi işin insana uyarlanması olarak tanımlayabiliriz. [14]

4.2. Ergonominin İlgili Alanına Giren Bilim Dalları

Ergonominin iç içe olduğu yakın bilim dalları bir bütün olarak ergonomiyi oluşturmaktadır. Bu bilim dallarını kısaca açıklamak istersek:

- İş Fizyolojisi: çalışanların özellikle iş yaparken harcadığı enerjisini, kaslarının çalışmasını ve sıcaklık karşısında insan vücudunun gösterdiği tepkileri ölçmeye çalışır.
- İş Hekimliği: çalışanların işe alınırken veya çalıştıkları sırada yapılan kontrollerde işten dolayı bir hastalığının olup olmadığının araştırılması ve varsa bunun önlenmesi için yapılan çalışmaları kapsar.

- İş Emniyeti: Hukuki açıdan işletmelerde alınması gereken önlemler ve iş kazalarının olmaması için gerekli eğitim çalışmalarının yapılması ve sonuçlarının denetlenmesi konularını içerir.
- İşin Modern Yöntemlere Göre Organizasyonu: İşletmelerin belirlediği amaçlara uygun olarak, işletmelerde fiziki ve psikolojik çalışma koşullarının sağlanmasını çalışmalarını kapsar.
- Psikososyoloji: Çalışma gruplarının sorunlarının bulunması konusunda psikososyolojik çalışmalardan faydalanarak sorunların çözümü sürecidir. [15]

4.3. Ergonomiden Kimler Yararlanabilir

Ergonominin işletmelerde özellikle insan faktörünün korunmasında, daha az fiziki çaba harcanmasıyla verimliliğin artırılmasında kullanılmaktadır. Ergonomiden kimlerin yararlanabileceğini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Üretim araçlarını imal etmeyi düşünen mühendisler
- İnsan emeğinin var olduğu sağlık hizmetlerinde
- İşletmelerde kazaları önlemede
- Personelin yetişmesi için eğitimde
- Çalışanların savunucusu olan sendikalarda
- Çalışanların kötü şartlarda çalıştırılmaması konusunda ergonomiden yararlanılabilir. [14]

4.4. Ergonominin Çeşitleri

Ergonomiyi uygulamalarda şu şekillerde görmek mümkündür:

- Düzeltme Ergonomisi: Mevcut çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlar.
- Kavram Ergonomisi: Çalışanların kullanacakları araç ve gereçlere uyum sağlaması üzerine çalışır.
- İş Sorunları Ergonomisi: İnsan-makine sistemini ve arasındaki ilişkileri inceler.
- Sistemler Ergonomisi: İşletmelerin bir bütün olarak incelenmesidir.

- Üretim Araçları Ergonomisi:
- Laboratuar Ergonomisi: Bu ergonomi ülkemizde en çok kullanılan ergonomi çeşididir. [14]

4.5. Eğitimin Ergonomiye Katkısı

Eğitim, iş koşullarının iyileştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek birçok sorunun giderilmesini ve çalışanların yeni işe uyum sorununu ortadan kaldırabilir. Eğitim genellikle anında yardım sağlayamadığı için değişikliklere ve yeni iş organizasyonlarına uyum sağlamada zorluk çeken bazı kimseler sonuçta başarısızlığa uğrayabilirler. İş koşullarının iyileştirilmesi için gerekli olan kavramlar hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından iyi şekilde bilinmediği için, eğitim bu aşamada ön plana çıkmaktadır. İş koşullarının iyileştirilmesinde başarılı olmak için belirli teknik konulara hâkim olmak gerekir. Bu konuda da eğitimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu alanlarda çıkan sorunların nedeni ise sorumlu personelin yetersiz olmasıdır. [16]

Eğitimin gerekli olduğu alanların belirlenmesinin kolay olmasına rağmen, eğitimden alınan sonuç yeterli olmamaktadır. İşletmeler her zaman eğitim için gerekli olan araç, gereç ve personeli bir arada bulunduramazlar. Bazen de eğitmen bulunamaz. İşletme dışından gelen bir eğitici ile personel arasında uyumsuzluklar da olabilir. Eğitimde kişisel farklılıklarında göz önüne alınması gerekir. Örneğin; Bilgi temeli, öğrenim, görgü ve kişisel ilgi bunların başında gelir. Faydalı bir eğitim için aşağıdaki üç konuya dikkat edilmelidir:

- Eğitimde gerçek sorunların belirlenmesi
- Elde edilen bilgilerin yayılması
- İşletmelerde elde edilen deneyimlerin analizine gitmek

Bu konulara gerekli önemin verilmesi halinde hem kaliteli bir eğitim sağlanabilir hem de eğitim sonucunda gerekli düzeye ulaşılabilir. [14]

4.6. Ergonominin Çalışma Yaşamına Etkileri

Çalışanlardan gerekli verimi alabilmek için iş ortamının psikolojik şartlarının önemli olduğu kadar, fiziksel koşullarında önemi büyüktür. Bu fiziksel koşulların insan onuruna yakışır, insanın hoşuna gidecek, yeterince sessiz ve aydınlatılmış, insan bünyesine uygun bir çalışma saati ve ritminde ayarlanmış, çalışmak için en uygun duruma getirilmiş olması gerekmektedir. Sadece temel ihtiyaçları karşılanmış kişilerden verim almak zor olacağı gibi işleri yaptırmakta zor olacaktır.

Bu bölümde işin fiziksel koşulları olarak nitelendirdiğimiz aydınlatma, renk, gürültü, titreşimler, iş yerinde hava kirliliği ve sıcaklığı, çalışma saatleri ve ritmi gibi konular ergonomik açıdan incelenecektir. [14]

4.6.1. Aydınlatma

Çalışmak yalnızca elleri kullanmayı değil aynı zamanda gözle takipte gerektirir. İşin sağlıklı olarak gözle takip edilebilmesi için yeterli aydınlatmanın olması gerekir. Çalışma sırasında algılamanın yüzde doksanı gözle olmaktadır. İş kazaları ve üretilen malların kalitesinde düşüklüklere aydınlatmanın yetersiz olduğu ortamlarda rastlanır. Yeterli aydınlatmanın olduğu ortamda üretilen malın kalitesi artarken miktarı da artacaktır. Aynı zamanda sadece gerekli aydınlatma seviyesini saptamak, gözle yapılan bir işin tamamen kusursuz olarak yapılabilmesi için her zaman yeterli olmamaktadır. Işık sağlayan kaynakların zararlı ve rahatsız edici etki yaratmamaları için, özenle seçilmiş ve uygun yerleştirilmiş olmaları gerekir.

Gözün çalışma ortamında kendini tehlikelerden koruması gerekmektedir. 500 Lüks'lük bir ışıkla aydınlatılmış bir odadan, yarı aydınlatılmış bir odaya geçildiği zaman, göz uyumunun tam olarak sağlanabilmesi için dört ila otuz dakika geçmesi gerekmektedir. Sık sık değişen aydınlatma yüzünden meydana gelen göz kamaşması göz merceğini tahrip ettiği için, gözün kaybedilmesine kadar varabilecek göz rahatsızlıkları oluşabilmektedir. [14]

Sağlıklı bir çalışma ortamı için çalışılan ortamın yeterince aydınlatılmış olması gerekmektedir. Yeterli aydınlatmaya etki eden faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Görülmesi gereken maddenin büyüklüğü
- Zeminin ışıklandırılması
- Yapılan işe bakma süresi

- Devamlı bakılan yer ile kontrastlık
- Renk
- Suni ışığın rengi ve gün ışığı ile arasındaki denge.

Aydınlatmanın kesin olarak düzeyini ve limitini belirlemek zordur. Aydınlatma araçlarının seçimi ve yerleştirilmesi aydınlatma özelliklerini koruyacak şekilde temizlik ve bakım işlerinin rahatlıkla yapılabileceği şekilde olması gerekir. Zaman değişmelerine bağlı olarak aydınlatma sorununun çözüme kavuşması güçleşmektedir. Örneğin; Gece karanlığında çalışmak üzere aydınlatma sistemi kurulmuş bir yerde, gündüz gün ışığından faydalanılmaktadır. Ancak bulutlu bir havada buranın aydınlatılmasında sorunlarla karşılaşılabilir. [16]

İyi bir aydınlatmanın sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz:

- Göz bozulmalarını önler
- İşin çabuk yapılmasını sağlar
- İş kazası oranını düşürür.

Yeterli bir aydınlatmanın ana ilkeleri ise şunlardır:

- Göz kamaşmasına neden olmayacak ışık kullanılmalıdır
- İş yapılan düzeye düşen gölgelerden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır
- Aydınlatma sabit olmalıdır
- Aydınlatma seviyesi yeterli olmalıdır.

Işığın yansımaları ve göze çarpması ile meydana gelen göz kamaşması, görmeyi engellediği için, iş kazalarına neden olabileceği gibi üretim sırasında kalitenin ve verimin düşmesine neden olur. Sürekli gözü kamaştıran ışıklar ise çeşitli göz hastalıklarına neden olabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi gözün kaynaşmaya neden olan etkenlerden korunması gerekmektedir. [14]

4.6.2. Renk

Sürekli değişik çeşitleriyle karşılaştığımız renkler hayatımız için oldukça önemlidir. Güvenlik, görüş ve moral gibi konularda hem araç gereçlerin bulunduğu hem de insanların bulunduğu çevrenin rengi çok önemlidir. Rengin akıllıca kullanılması

işletmeler için önemli katkılar sağlamaktadır. Rengin sağladığı katkılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Ortamın estetik olarak geliştirilmesini sağlar
- Çalışmaların verimini artırır
- Satış grafiğini yükseltmek
- Tehlike alanlarını bildirmek
- Genişliğin ve boşluğun arttığı izlenimini vermek
- Müşterileri hoşnut kılmak

Uygunsuz renk seçimi ise, göz yorgunluğu, hoşnutsuzluk, yorgunluk ve bitkinlik gibi duygulara yol açacaktır. Ayrıca aydınlatma sistemine göre yanlış seçilmiş bir renk, yetersiz aydınlatmanın etkilerini çoğaltarak, verimliliği azaltacaktır. Uygun seçilmiş bir renk ise, aydınlatmanın etkinliğini artırarak olumlu etkiler sağlayacaktır. [14]

Çalışma ortamında renkler seğilirken, seçimi yapan kişi renkleri iyice incelemelidir. Soğuk renkler mavi, mor ve mavinin hakim olduğu yeşil tonlar olup, sakinleştirici etkileri vardır. Sıcak renkler ise, kırmızı ve sarının hakim olduğu renkler olup, uyarıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca beyaz renk temizlik, masumluk, siyah renk ise matem işaretidir. Saf renkler iş ortamında nadiren kullanılan renklerdir. Çünkü tek renk düzensizlik duygusu yaratır. Karışık renklerin oluşturduğu değişik renkler önerilen renklerdir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamın rahatlatıcı ve hoş bir şekilde dekore edildiği zaman, daha az yorgunluk duyarak daha verimli bir şekilde çalışırlar. İşletmelerde ihtiyaç duyulan ışık dereceleri için uygun renkler kullanıldığında, göz yorgunlukları azalmaktadır. Aynı zamanda renklerin yansıma oranları da göz önüne alınarak, uygun renk seğimiyle yansımalar azaltılarak göz kamaşmaları azaltılabilir. Böylece olası iş kazaları ve göz hastalıkları azaltılabilir ve işlerde verimlilik artırılabilir.

İşletmelerde ikaz amacıyla kullanılan renkler ve etkileri ise şöyledir:

- Kırmızı: Tehlike anlamına gelir ve çalışan mekanizmaların durdurulması konusunda uyarır.
- Sarı: Dikkatli olunması konusunda uyarır.
- Yeşil: Her şeyin yolunda olduğu anlamına gelir. [16]

Çalışma ortamının geliştirilmesi amacıyla kullanılan renkler, çalışanların tercihleri ile üretim ve verimlilik üzerine seçilir. Çalışma ortamındaki dekorasyon yenilemeleri, çalışanların gururunu, çalışma ortamını temiz tutma çabalarını ve morali artırır. Aynı zamanda iş kazalarını azaltır ve daha güzel, zevkli çevreler oluşturur. Dekorasyonlar sonucunda uygun renkler seçilirse:

- İş kazalarında %38'lik azalma
- İşe gelmeme oranında %5'den %2'ye iniş
- Çalışanların değişme sıklığında %4,5'den %4'e düşüş
- Makinelerin verimliliğinde %86'dan %96'ya çıkış olduğu gözlenmiştir.

Tüm bu değişiklikler sonunda, çalışanların çalıştıkları yerlere karşı tutumlarında olumlu bir gelişme olduğu ve çalışanların morallerinin yükseldiği saptanmıştır. [14]

4.6.3. Gürültü

Çalışılan ortamda hoş gitmeyen ve rahatsız edici özelliğe sahip olan seslere gürültü denir. Çalışma sırasındaki gürültüye çalışma ortamındaki bazı titreşimler sebep olur. Ses, bazen rahatsız edici bir kaynak, bazen haber kaynağı bazen de yorgunluk ve zarar veren bir kaynak olabilir. Ses gürültüye dönüştüğünde ise rahatsız edici bir etki oluşur. Gürültü rahatı, iş güvenliğini ve dolaylı olarak da verimliliği olumsuz etkiler. Çalışılan ortamda gürültünün artması, çalışanlar üzerinde rahatsızlık duygusu yaratır. Bu rahatsızlık sonucunda haberleşme olumsuz yönde etkilenir ve verimlilik azalır. Gürültü şiddetinin belli bir seviyenin üstünde olduğu durumlarda ise, ortamda çalışan kişilerde dikkat azalması, işe yoğunlaşma ve reaksiyon kapasitesinin azalması gibi bozukluklar meydana gelmektedir. [14]

Çalışma ortamında gürültünün tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Ancak alınacak önlemlerle gürültünün azaltılması ve ideal ortamın yaratılması sağlanabilir. İş ortamında görülen, gürültünün değişik etkilerini şöyle sıralayabiliriz;

- Organizmaya etkisi
- Çalışanın moraline etkisi
- Çalışanın kulağına etkisi
- Sosyal ilişkiler üzerine etkisi

- İş ortamında haberleşmeye etkisi
- Verimliliğe etkisi.

Gürültü seviyesi yüksek olan çalışma ortamlarında, çalışanlarda uyuyamama, baş ağrısı ve dolaşım bozuklukları gibi değişik fonksiyonel bozuklukların olduğu tespit edilmiştir. Hatta gürültünün çok fazla arttığı ortamlarda kalıcı sağırliklarında olabileceği bilinmektedir.

Özellikle bireyler başkalarının çıkardıkları gürültülere katlanamaz, sinirlenir ve morali bozulurken, kendi gürültü çıkardığında hazırlıklı olduğu için rahatsız olmazlar. Yararsız ve gereksiz olduğu düşünülen gürültüye katlanmaksa en zordur. Aşırı gürültülü ortamda çalışan bir kimse, çalışma saatleri dışında da iş yerindeymiş gibi davranıp bağırarak konuşabilir ve çevresindekileri rahatsız edebilir. Aynı zamanda gürültünün belirli seviyenin üzerinde olması çalışanların sağlığını etkileyebileceği gibi işteki başarılarını da etkilemektedir. Bu durumlarda işe adapte olmak zorlaşmakta ve işten alınan verim düşmektedir. [16]

Günümüzde sadece iş yerlerinin bir problemi olmaktan çıkan gürültü sorunu, artık tüm toplumu ilgilendiren bir sorun haline gelmiştir. Ancak alınacak değişik önlemlerle gürültünün şiddetini azaltmak mümkündür. Gürültünün azaltılması için yapılabilecek çalışmaları şöyle sıralayabiliriz:

- Gürültüyü kaynağından azaltmak
- Gürültünün yayılmasını önlemek
- Çalışma ortamında gürültü emici malzeme kullanılması
- Mesafeye bağlı olarak gürültünün azaltılması yoluna gitmek
- Makinelerin en iyi şekilde bakımının sağlanması ve değişmesi gereken parçaların zamanında değiştirilmesi
- Gürültü düzeyi yüksek olan ortamlarda kalmak zorunda olanların bu ortamlarda kalma sürelerinin azaltılması.

Bu önlemlerin yanında kişisel önlemler de alınması mümkündür. Kasklar ve kulak tıkaçları kişisel önlemler olarak gösterilebilir. Ayrıca gürültünün fazla olduğu işletmelerde iş doktorları periyodik olarak muayene yapmalıdır. Bu muayenelerle ilerde çıkabilecek olası sorunların önüne geçilmiş olur. [14]

4.6.4. İş Yerinin Hava Koşulları

Çalışma ortamını ve yapılan işi daha güzel bir hale getirmek yapılması gerekenlerden fiziksel koşullardan biri de işletmenin hava koşullarıdır. Hava koşulları, sıcaklık, nem ve hava akımını içermektedir.

Çalışanlar işlerini yaparken vücutlarının ısı dengesini koruyabilmek için gösterdikleri tepkiler, sıcak ve soğuk havada farklılıklar gösterir. Soğuk havada insan vücudu daha fazla oksijen sarfeder ve ısı meydana getirir. Sıcak havada ise vücut terleyerek ısıyı vücuttan uzaklaştırır. İnsan vücudu küçük ısı değişimlerine kendi uyum sağlayabilirken, daha büyük ısı değişimlerinde dışardan bir etki olması gerekmektedir. Isı değişimi eğer büyükse yöneticiler bunu çözmek için gerekli olan cihazları devreye sokarak bu sorunu çözmek için çaba harcamalıdır. Örneğin; Çalışma ortamı gereğinden fazla sıcaksa soğutucu klima cihazları, fazla soğuksa sıcak klima cihazları, yani ortama en uygun olan ısıtma cihazları kullanılmalıdır. Çalışanların yaptıkları işler hep aynı gücü kullanmayı istediği için, terleme sonucunda kaybedilen güç işletmelerde verimin düşmesine neden olur. Çünkü terleme önemli bir güç kaybına neden olmaktadır. Bu tür ortamlarda sadece terlemeyle güç kaybetmenin yanında, çalışanların ruh ve beden sağlıkları da olumsuz etkilenebilir. [14]

Isı, işletmelerin kuruluş yerlerinin seçimini etkileyecek kadar büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler, üretecekleri ürünlerin sıcaklıktan etkilenmelerine göre en uygun iklim koşullarının bulunduğu yeri kuruluş yeri olarak seçmek zorundadırlar. On sekiz derece çalışma ortamı için en uygun ısı derecesidir. Bu sıcaklık yapılan işin niteliğine göre değişir. Örneğin; Kas gücüne mesleklere göre, zihni çalıştırmayı gerektiren işlerde, ısı derecesinin biraz daha düşük olması yapılan işler açısından daha iyi sonuçlar vermektedir. [15]

İnsan bedeninin ısıya karşı gösterdiği tepkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Vücut ısısı, bölgelere, mevsimlere ve çevre ısisına göre, bir-iki derece aşağı ve yukarı değişimler gösterebilir.
- Isı değişimi konusundaki fizik kuralları insan vücudu içinde geçerlidir. Yani, koyu renkli tenler daha çok ısı emerken, açık renkli tenler ısıyı daha fazla yansıtır.

- Fiziksel güç kullanılarak yapılan işlerde vücut ısısı otuz dereceyi, kalp atışları da dakikada yüz on atışı geçmemelidir.
- Soğukluk problemleri, sıcaklık problemlerine göre beden tarafından daha kolay çözümlenir.
- Beden ısısındaki küçük değişimler kısa süreler için kabul edilebilir.
- Parmaklar, dudaklar, kulaklar ve burun ısı kaybına karşı en duyarlı yerlerdir.
- İnsan bedeni nemli ortamdan daha çok, sıcak ve kuru bir ortamı tercih ederler.

Ayrıca değişik işletmelerde değişik işlere göre farklı sıcaklıklar tavsiye edilmektedir. Örneğin; Hafif büro işlerinde on dokuz-yirmi iki derece uygun görülmektedir. [14]

Hava sıcaklığından başka, insan vücudunu etkileyen ve ısı dengesini bozan başka faktörlerde vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- Çalışma ortamındaki nem miktarı: Nem, havada bulunan su buharı miktarıdır.
- Çalışma ortamındaki havanın akım hızı:
- Çalışma ortamındaki havanın radyant ısısı: Radyant ısı, çevredeki katı cisimlerden yayılan ısıdır.
- Çalışma ortamındaki havanın efektif ısısı: Efektif ısı, hava sıcaklığı, havanın nemi ve akım hızının beraberce, çalışana yapmış olduğu sıcaklık etkisidir.

Çalışma ortamındaki nem miktarı çalışanların performansını etkiliyorsa, nemin kontrol edilmesi gerekir. Gerekli önlemler alınmazsa, böyle ortamlarda çalışan insanlar, romatizma ve nefes darlığı gibi rahatsızlıklar yaşayabileceklerdir. Nemli ortamda çalışanları nemim etkilerinden kurtarmak için, çalışma süreleri kısaltılabilir, dinlenme arası artırılabilir ve insan yerini tutacak makinelerden yararlanılabilir. [21]

Çalışılan ortamlardaki havanın sıcaklığı, nemi ve akım hızı, ortamın konforunu belirler. Ancak yaşanılan ortamda, iklim kuşağı ve fiziki yapıda konforu etkiler. Çalışılan ortamdaki konforun yetersizliği çeşitli sorunlara neden olabilir. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Hastalıklar artar
- Yorgunluk artar

- İş kazaları artar
- Verim düşer

Bu tür konforsuz ortamlarda ortamın hava koşulları iyileştirilmelidir. Çalışma ortamının ısıtılmasında, bölgenin iklimi, içinde bulunulan mevsim, çalışılan binanın tipi, yapılan işin özelliği, çalışanların giyinme özellikleri gibi konular dikkate alınmalıdır. Örneğin; Ülkemizdeki işletmeler için, kuzeye bakan duvarlara yalıtım uygulanabilir. Yerden gelecek soğuklar içinse tahta ızgaralar döşenebilir. [14]

4.6.5. Esnek Çalışma Saatleri

Avrupa’da haftalık çalışma saatinin en fazla olduğu ülkelerden birisi Türkiye’dir. Ancak, çalışanlar zamanlarını iş ile sosyal ve kişisel yaşam arasında dengeli paylaşmalıdır. Haftalık olarak belirlenen çalışma saatlerinin çalışanların arzularına göre değişik günlerde, değişik sürelerde çalışarak tamamlanması esnek çalışma saatleri olarak tanımlanmaktadır. Bu uygulamayla, çalışanlara çalışma serbestliği sağlanmış olur. Bu çalışma serbestliği de çalışanları moral açısından destekler ve daha verimli olmasını sağlar. [21]

Esnek çalışma saatleri, işin daha çekici ve sıkılmadan yapılr hale gelmesi için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde, çalışanlar, çalışma saatlerinin dışında kalan zamanları diledikleri gibi kullanabilme lüksüne sahip olurlar. Esnek çalışma saatlerinin işletmelere ve çalışanlara sağladığı yararlar ve sakıncalar vardır. [14]

Esnek çalışma saatlerinin çalışanlara sağladığı faydalar:

- Sabit çalışma saatlerinin çalışanlar üzerindeki yarattığı streslerden uzak tutar
- İşe karşı ilgiyi artırır
- İşe geç kalma gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olur
- Daha iyi çalışma koşulları sağlar
- İşe daha rahat gidiş geliş olanağı sağlar
- Morali artırır.
- İşlerinden daha çok zevk almalarını sağlar.

Esnek çalışma saatlerinin işletmelere sağladığı faydalar:

- Çalışma saatlerini uzatır
- Devamsızlık azalır
- Verimlilik artar
- İşte kaytarmalar azalır.

Esnek çalışma saatlerinin çalışanlar açısından sakıncaları:

- İşler zamanında biteceğinden, fazla mesai yapma imkanları ortadan kalkmış olur
- Ekip çalışmalarında kişi kendi isteğine göre çalışma saatlerini belirleyemez
- İş güvenliği açısından, esnek çalışma saatlerinde iş güvenliği ekibi bulunmayabilir
- Özel nedenlerle işten kaytarma yapılamaz.

Esnek çalışma saatlerinin işletmeler açısından sakıncaları:

- Genel giderlerde meydana gelen artışlar (Aydınlatma, ısıtma, su harcaması)

Esnek çalışma saatlerinin kesin olarak performans ve verimi artıracağını söylemek mümkün değildir. Bu uygulamadan gerekli faydanın sağlanabilmesi, yöneticilerin ve çalışanların bilinçli olması ve buna inanmasıyla gerçekleşir.

5. İNŞAAT ENDÜSTRİSİNDE MOTİVASYON

Bu bölümde genel olarak inşaat sektöründe motivasyondan söz edilecektir. Özellikle inşaatın üretim yeri olan şantiyelerin motivasyon üzerindeki etkisine değinilecektir.

5.1 Giriş

İnşaat üretimi, büyük oranla insan yönetme işidir. İnşaat endüstrisi, karışık, dinamik ve belirsiz bir yapıya sahip olup; bu sebeple yüksek motivasyon gerektirir. İnşaat üretimi, diğer üretim tesislerinden farklı bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile, inşaat sektöründe motivasyon ayrı olarak ele alınması gereken önemli bir konudur. [17]

5.2 İnşaat Sektöründe Üretkenliği Etkileyen Faktörler

Bir inşaat projesinin üretkenliği, fizik, teknik, strüktür, çevre, personel ve yönetim gibi birbiriyle iç içe olan değişkenlerin fonksiyonu olarak kabul edebiliriz. Yalnız bu ifadenin doğruluğu ve uygulanabilirliği, kavramların içeriğine, bireysel faaliyetlerin amacına ve kesinliğine bağlıdır. [22]

Causey, kontrolü altındaki büyük endüstriyel şantiyelerde inşaat üretkenliğini dolaylı ve dolaysız etkileyen sekiz ana faktör tespit etmiştir. Bunlar;

1. Proje tasarımı ve inşaat esnasında tasarım değişikliklerinin olması
2. Şantiyeye malzeme temini
3. Şantiye organizasyonu (planlama)
4. Şantiye yönetimi
5. İşgücü etkinliği
6. Şantiyede başarıyı ödüllendirme
7. Altyüklenicilerin temini
8. İnşaatçılar ile müşteriler arasındaki ilişki

Zweig bir inşaat projesinde, yüksek üretkenliğe ulaşmaya yardımcı olan bazı özellikleri şöyle sıralamaktadır;

1. İşçilerin gereksinimlerini karşılayacak bir şantiye kurma
2. Firmada iş ilişkilerinin iyi olması ve arkadaşlık ortamının varlığı
3. En iyi iş gücünü elde edebilmek için rakip firmalar tarafından önerilen ücretlere uygun maaş ödeme
4. Denetleyici ve ustabaşının yüksek standartta olması
5. Düzenli malzeme akışı temini ve iyi araç kullanımı
6. İş bölümü ve uygun planlama
7. Minimum düzeydeki iş huzursuzluğu
8. İşçilerin refahını ve üretimini arttırıcı yöntemler geliştiren, yönetimi sert olmayan firma disiplini

Zweig, aynı zamanda aşırı yüklü çalışma programının üretkenliğe zarar verebileceğine dikkat çekmektedir. İnşaat endüstrisindeki birçok yazar ve bilim adamı Zweig'in açıklamasını yetersiz bulmuştur.

Judson bu eksikliği şöyle tamamlamaktadır;

“Hiçbir birey veya küçük iş grubu eğer donanım veya araçları eksikse, malzemeleri bitmişse veya donanımları bozursa umulan performans standartlarına ulaşamaz.”

Ayrıca çoğu şantiye işçilerinin malzemelerinin taşınması, onarımları gibi uzman olmadıkları iş bölümünde çalışmaları ve malzemeler, araçlar için bekleme gibi durumlarda zamanlarının % 75 sini harcadıkları bulunmuştur.

McNally ve Mavers bir inşaat projesinin üretkenliğini etkileyen temel faktörleri şu başlıklar altında toplamıştır.

1. Çevresel faktörler
2. Mevcut işgücü faktörleri
3. İş faktörleri
4. Sözleşmenin türü, şirketin büyüklüğü ve iş kuralları gibi diğer faktörler

Bishop ise bir inşaatın üretkenliğini arttıracak taktikleri aşağıdaki gruplarda toplamıştır.

1. Ödemeler dengesi, eğitim, uzmanlaşma ve mekanizasyon gibi düzenlemelerin kontrolü, kaynakların kullanımı ve kontrolü, üretkenliği arttıracaktır.
2. İkinci taktik, kontrol sistemi, ekip büyüklüğü" ve program yapma gibi dış çevresine bağlı olmayan işlerin etkinliğini arttıracak faaliyetleri içerir.

İnşaat üretkenliği üzerinde çeşitli faktörlerin etkilerini belirleyebilmek için 300 inşaatçıdan bilgiler alındıktan sonra The Building Research Establishment (B.R.E) of the United Kingdom önemli olabilecek şu faktörleri bulmuştur.

- Elde edilebilecek işin boyutu
- Projenin karmaşıklığı
- Bölgedeki iş oranı
- Bir yıl içindeki çalışma zamanı
- Sözleşmenin türü

Gottlieb üretkenliği etkileyen otuz sekiz faktör tespit ederek, onları yedi ana kategoride toplamıştır. Bunlar;

1. Teknik
2. Yönetim
3. Finansman
4. İşgücü
5. Hükümet
6. Ekonomi
7. Ulus

Judson; inşaat endüstrisinde üretkenliği arttıracak önemli şansın, yeni ve dış güçlere karşılık organizasyonların varlığını göstermektedir. Bunlar bir inşaat projesiyle işbirliği yapma yöntemi gibi organizasyon fonksiyonlarını zorlar veya ihtiyaçları üzerine alır.

- Çevresel engel ve tolerans
- Bölgesel talimatnameler ve yapım kuralları

- Eşit iş imkanı

The American Business, inşaat-endüstri-üretkenlik projesi toplantısında, aşağıdaki alanlardaki üretkenliği incelenmiştir;

- Proje yöntemi
- İnşaat teknolojisi
- İşgücü etkinliği
- İşgücü sağlama ve eğitim
- Yönetmelikler ve mevzuatlar

Woods inşaat projelerinde, üretkenliği etkileyen sekiz ana faktör belirlemiştir. Bunlar;

1. Bölgesel ve ulusal işsizlik yüzdesi
2. Kontrol sistemi
3. İş bölgesi
4. Sendikalar
5. Projenin büyüklüğü
6. Projenin niteliğini iş gücünün anlaması
7. İş gücünün kalitesi

Logcher ve Collins, performansın iş güvenliğine bağlı olduğu işlerle işçiler onlardan beklenen şeyi bildiklerinde üretkenlik daha yüksek olurken, iş güvenliğinin yetersiz olduğu işlerde zayıf üretkenlik gözlenmesi gibi iş güvenliği ve performans arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Birkaç araştırmacı, genelde, inşaatta talep düzeyinin ve iş oranlarının inşaat endüstrisinin bütün üretkenliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. [22]

Bazı inşaat yazarları ve inşaatçılar, üretkenliği artırma yolu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bunlar;

- Teknolojik yenilikler
- Mekanizasyonun olması
- Önceden hazırlanmış elemanlarla yapım

- Endüstrileşmiş yapının gelişmesi
- Ekonomik ölçek
- Uzmanlaşma ve alt yükleniciler
- Pazarlama stratejisinde değişiklik
- Tasarım stratejisinde değişikliklerin olmasıdır.

Nightingale inşaat üretkenliğini etkileyen sekiz ana faktör belirlemiştir.

1. Malzemenin kalitesi ve niteliği
2. Kullanılan yöntemin esas yapısı
3. Kullanılan donatımın ve makinenin miktarı
4. Kullanılan donatımın ve makinenin etkinliği
5. Üretimin düzeni, sürekliliği ve hacmi
6. İnsan, gücünün kullanımı

Burger ve Halpin'e göre planlama, programlama, maliyet kontrolü, malzeme kontrolü, bilgi, insan gücü ve kalite düzeyi, proje yönetimini etkileyen faktörlerdir.

Bütün endüstriler içinde, inşaat endüstrisinde kaza ve iş yükü oranının en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ergonomik uygulamalar ve üretkenlik arasında da (hataları ve kazaları azaltmaya yardımcı olan) güçlü bir ilişki bulunmuştur.

İnşaat endüstrisinde üretkenlik konulu ASCE konferansında Reinschmidt şu açıklamayı yapmıştır. [22]

"İnşaat üretkenliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri, bilginin eksikliği ve bir gruptan diğer bir gruba akmayan bilgi iş tekrarlarına, gecikmelere ve üretkenlik azalmasına neden olacaktır. Diğer inşaat yazarları şantiyede düzenli iş akışının sağlanması, minimuma indirilmiş aksaklıklar ve buradan da üretkenliğin iyileştirilmesinde, bilginin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadırlar. Aynı zamanda projenin strüktürü de üretkenliği etkileyebilmektedir. Borcharding, Eagle, Adams'e göre kontrol düzeni ve disiplin derecesi inşaat üretkenliğinin anahtar faktörüdür. İnşaatta üretkenlik standartları, projenin yapısına, sözleşmenin türüne ve işin yapısına, inşaat

metoduna, sözleşmenin içeriğine, şirket büyüklüğüne ve strüktürüne, kullanılan teknolojiye ve proje bölgesinin coğrafyasına bağlı olduğu, diğer araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Riddle şu açıklamayı yapmaktadır;

"Herkes üretkenliğin kabiliyetle yakından ilgili olduğunu bilir. Yeterli kabiliyet olmaksızın bir işçi için üretken olmanın yolu yoktur. Diğer ustalarda istek ve kabiliyet yokken, bazı ustalar ve işçiler üretmeyi isteyebilirler ve kabiliyetli olabilirler. Günümüzdeki işçiler tam anlamıyla bir eğitim görmekteler, dolayısıyla da eğitim ve öğretim işi de bir gereksinim halini almıştır."

Bir denetleyicinin görevi, iyi bir performans için ustaların deneyimini arttırmaktır. Eagle'nin sıkı performans programına göre, ustalar sadece kendi mesleki bilgileri ile değil aynı zamanda diğer teknik kabiliyetler, işgücü yönetimi, hukuki ve endüstriyel yönetim tekniği bilgileri ile yüklenmelidir. Boydell bu düşünceyi şöyle açıklamaktadır;

"Eğer üretkenlik düşükse eğitim uzmanları sebebini aramalıdır. Bu düşüklük yardımcı bir faktör olan eğitim ve yetenekten kaynaklanan bir eksiklik olabilir."

Dojani üretkenliği arttırmanın yollarını şöyle özetlemektedir;

- Kabiliyeti arttırmak için eğitimle yöneticinin kapasitesini arttırma.
- Planlama, bütçeleme, karar alma ve programı uygulama alanında, problemleri ortadan kaldırma.
- Parasal yatırımlar ve teknolojik iyileştirmeler. İyi tanımlanmış performans standartları altında, proje sözleşmelerinin uygun değerlendirilmesi,
- Üretkenliğe yönelik teşvik planları dizisi ve adil personel politikasıyla işgücünden faydalanmayı arttırma
- Stratejik planlamanın ihtiyaçlarını sağlamak için veri kullanımını belirleme ve geniş çapta üretkenlik ölçümüne bağlı olarak bilgi yönetim sistemini geliştirme.
- Finansman yönetimi ve bütçeleme sistemlerini ihtiva eden işletme kontrol ve kontrol planı yönetimi

Borcherding, Sebastian ve Samelson, şantiyelerde makine gücü konulu çalışmalarında usta ve işçiler ile yapılan görüşmelere dayanarak aşağıdaki üretkenliği etkileyen faktörleri bulmuştur;

- Mühendislik ve tasarıma ayrılan zamanın yetersizliği.
- Malzemenin temini, zayıf planlama ve yetersiz tasarım bilgisi
- Metod ve politikalara bağlı işçi yönetimi

5.3. İnşaat Sektöründe Motivasyonel Faktörler

Motivasyon, kısaca insanlara bir işi yapma isteğini vermek şeklinde tanımlanabilir. Her düzeydeki işçinin, işe istekle ve etkin olarak katılımları sağlanarak üretkenlikte tam bir başarı elde edilebilir. Daha geniş bir tanıımı ise, "genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleridir.

Psikolojinin yönetim konularına dahil edilmesinden sonra çalışanların tatmini üretkenliği arttırılmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Motivasyon üzerinde yapılan araştırmalar kişilerin karar verme süreçlerine katılmaktan hoşlandıklarını göstermektedir. Ayrıca çalışanlar çalışma koşullarını yaratan çevre ile ilgili etkenlerin iyileştirilmesinden çok kendi tabiatları ve tercihleri ile ilgili etkenlerin iyileştirilmesinden etkilenmektedir.

İş görenin üretkenliği, işini sevmesi ve bazı kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme ölçüsünde artar. Bu da iş görenin motive edilmesiyle mümkün almakta ve işgörene aktivite kazandırmaktadır. Bu aktivite şöyle sağlanabilir;

- Monoton işlerin getirdiği stresi azaltmak veya ortadan kaldırmak (iş genişletme)
- İş görene farklı işleri birlikte yapma, karar verme ve sorumluluk üstlenme imkanı verme (iş zenginleştirme)
- İş yerini değiştirerek, tek yönlü çalışmaktan kurtarma (iş değiştirme)

Bu aktiviteler, iş görenin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasını ve bu kişilerin çabalarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini sağlar. Burada önemli olan nokta, çalışanlara yüksek üretkenlik sağlayacak bir biçimde işe istek ve heyecanla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortam ve koşullar sağlamaktır. Ancak çalışma başarısına göre bir ödüllendirme planı da tek başına yüksek moral sağlamaya, iyi ve güvenli iş ilişkileri kurmaya yeterli olmamaktadır. Buna karşın, yönetici ile iş görenler arasında tek yönlü bir haberleşme ilişkisi yerine katılımlı bir yönetim sürecinin geliştirilmesi ve sosyal ilişkilerin arttırılması, uyarıcı ve özendirici bir çalışma ortamını yaratacaktır. Böylece karşılıklı güven, anlayış ve saygı duyguları daha kolay gelişecektir. [22]

Talbot, Mason, Bchrader, Jozeltine, Nove, Borcharding ve Aglesby çeşitli mativasyonel değişkenlerin inşaat-işletmelerini motive edebildiklerini iddia ederek, bu değişkenleri şöyle sıralamaktadır;

- Hoşnutluk,
- Yönetim biçimi,
- Ödüllendirme,
- İşin eşitlilik derecesi otomasyon derecesi,
- Kazanç işletme ihtiyaçları
- Sosyal ilişkiler.

Cooper ve Borcharding ise, mativasyonel bir faktör olan grup çalışmasının ve ortak kararlar almanın üretkenliği olumlu etkilediğini ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanlara büyük sorumluluklar vermenin işgücü üretkenliğini büyük ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Cooper ve Borcharding'e göre farklı meslek gruplarının oluşturduğu, karmaşık bir yapıya sahip olan inşaat şantiyelerinde, grupların bir bütün halinde uyumlu takım çalışmaları yapması, üretkenlik artışı için gereklidir.

Mcgregor, Maslow ve Herzberg mativasyonu işgücü üretiminin önemli bir yardımcısı olarak kabul etmektedir. Maslow motive edici araç olarak kişisel ihtiyaçların temin edilmesini göstermektedir. Herzberg ise; motive edici araç ile motive etmeyen aracın birbirinden farklı olduğunu kabul etmektedir.

Sağlık ve bakım faktörlerinin motive etmediğini ama olmadığı zamanda hoşnutsuzluk yarattığını açıklamaktadır. [22]

5.4. İnşaat Sektöründe Motivasyon Araştırmaları

Motivasyon teorilerini, inşaat endüstrisinde test etmeye çalışan birçok çalışma mevcuttur. Bu araştırmalar sonucunda, motivasyon sağlayabilecek olan özellikler Tablo-1’de görüldüğü gibi tespit edilmiştir. [17]

Yapılan araştırmalar, inşaat üretiminde çalışanların, üretilen yapının yani binanın görüntüsü ile kendi kendilerine motive olduklarını ortaya koymaktadır. Bir diğer deyişle, işçiler yapmış oldukları büyük eserden dolayı manevi olarak tatmin olmaktadır. Diğer sektörlerde ürün, üretimi yapan kişiyi bu oranda etkilememektedir. [18]

Tablo 5.1 : Motive edici faktörler

Motive Edici Faktörler	Yapılan Araştırma Sonuçları				
	A	B	C	D	E
Yüksek Prim	X			X	
Tanınma	X			X	
İş Güvenliği	X				
İlginç Projeler	X		X		
Pozitif Geri besleme	X				X
Fiziksel Yorgunluk	X				
Finanssal konular		X			
Üretkenlik		X			X
Hissedilebilir Sonuçlar		X		X	
Başarı Duygusu			X		
İyi Çalışma Koşulları			X		
Açık havada Çalışmak			X		
Yetenek Gösterebilme			X		
Manevi Ödüller				X	X
Fırsat Verme					X
İyi Kişisel ilişkiler				X	X
İyi Kontrol					X
Maddi Ödüller					X
Maaş Seviyesi				X	

Tablo 5.1’de yapılan araştırmalar sonucu bulunmuş olan inşaat üretiminde çalışanları motive edici değişkenler görülmektedir.

A= Neale(1979)

B= Davies and Duff (1994)

C= Hughes (1991)

D= Olamolaiye (1990a)

E= Moloney and MacFillen (1985)

Neale 1979 yılında yaptığı araştırma sonucunda inşaat endüstrisinde şu altı faktörün motive edici olduğunu öngörmüştür;

1. Yüksek pirim
2. Tanınma
3. İş Güvenliği
4. İlginç Projeler
5. Pozitif Geri besleme
6. Fiziksel Yorgunluk

Davies and Duff 1994 yılında yaptığı araştırma sonucunda inşaat endüstrisine şu üç faktörün motive edici olduğunu öngörmüştür;

1. Finanssal konular
2. Üretkenlik
3. Hissedilebilir Sonuçlar

Hughes 1991 yılında yaptığı araştırma sonucunda inşaat endüstrisine şu beş faktörün motive edici olduğunu öngörmüştür;

1. İlginç Projeler
2. Başarı Duygusu
3. İyi Çalışma Koşulları
4. Açık havada Çalışmak
5. Yetenek Gösterebilme

Olamolaiye 1990 yılında yaptığı araştırma sonucunda inşaat endüstrisine şu altı faktörün motive edici olduğunu öngörmüştür;

1. Yüksek Prim
2. Tanınma
3. Hissedilebilir Sonuçlar
4. Manevi Ödüller
5. İyi Kişisel ilişkiler

6. Maaş Seviyesi

Moloney and MacFillen 1985 yılında yaptığı araştırma sonucunda inşaat endüstrisine şu yedi faktörün motive edici olduğunu öngörmüştür;

1. Pozitif Geri besleme
2. Üretkenlik
3. Manevi Ödüller
4. Fırsat Verme
5. İyi Kişisel ilişkiler
6. İyi Kontrol
7. Maddi Ödüller

ABD, Avustralya ve İngiltere’de yapılan çalışmalar sonucunda “Business Report of New York” 19880 yılında bir rapor yayınlamışlardır, bu rapora göre;

- Motivasyonu azaltıcı faktörler, üretkenliğin artması önündeki en büyük engellerden biridir.
- İnşaatçı çalışanlar, inşaat ilerlemesiyle oluşan görüntü ile manevi olarak motive olurlar.

Ayrıca iyi planlama, çalışanlarla yöneticilerin iyi ilişkileri motivasyona etki eden önemli konulardır. Bu noktada, inşaat üretiminde, ortak amaca yönelen bir ekip ruhunu oluşturabilmenin önemi büyüktür.

5.5. Şantiyede Demotivasyona Neden Olan Durumlar

Bu konuda Avustralya’da yapılmış olan bir araştırma sonucunda elde edilen şantiyedeki demotivasyon faktörleri sadece isimleri ile sayılacaktır. Bu faktörler ülke koşullarına göre farklılık gösterebilecekse de, geneli itibari ile bir anlam ifade etmektedir. [18]

Sonuç olarak demotivasyon oluşturan faktörler şöyle sıralanabilir;

- Uzun saatler çalışmak.
- Yapılan işin iyi tanımlanmaması

- Kötü planlama ve bu planlamaya bağlı adaletsiz kaynak dağıtımı
- Şantiye içinde meydana gelen beklenmedik durumlar
- Saldırgan yönetim stili
- Çalışanların kendini karşı cinsten izole hissetmesi (Şantiyelerin erkek egemen olması ile ilgili)
- Sosyal hayattan kendini sosyal hayattan izole hissetmesi

Wahab 1977 yılında Nijerya’da yaptığı bir araştırmada inşaat sektöründe başarısızlığa neden olan sebepleri şu şekilde sıralamıştır;

- İşçi arzının talepten hızlı artması
- Kaliteli iş gücüne ulaşımın zor olması
- Yetersiz yönetim teknikleri
- İnşaat sürecinin karmaşık hale getirilmesi

Adeyemi 2000 yılında Nijerya’da yaptığı bir araştırmada inşaat makine operatörlerinin motivasyonunu negatif olarak etkileyen unsurlar konusunda şu sonuçlara ulaşmıştır;

- Yetersiz makine ve ekipman kullanımı
- Malzeme yetersizliği ve gecikmeler
- Hesaplama hataları ve gereksiz tekrarlar
- Eğitim ve güvenlik programlarının yetersizliği
- İş güvenliğinin olmayışı
- Yetersiz formler
- Bilinçsiz yöneticiler

Yukarıdaki sonuçlarda göstermektedir ki, motivasyonu mali olmayan etkenler çok ciddi bir şekilde etkilemektedir.

Nijerya’da aynı araştırmanın sonuçlarına göre şantiyelerde yaşanan aşağıda belirtilen durumlar motivasyonu etkilemektedir;

- Agresyon: Sözlü veya fiziksel olarak çalışanların birbirlerine duygusal nedenlerden dolayı uyguladığı hakaret.
- Regresyon: İnşaatla ilgili süreçten çalışanları koparan çocuksu davranışlar (şarkı söylemek, dans etkek, gülüşmek, çevredeki objelere vurmak vb.)
- Boşa zaman geçirme: Üretken olmayan şekilde zaman geçirmeye sebep olan gereksiz, önemsiz eylemler (aletleri uzun süre temizlemek, her aktiviteden sonra bazı şeyleri düzeltmek vb.)

5.6. İş Güvenliği ve Motivasyon

Genel olarak çalışanlar iş kazalarına karşı gerçekçi olmayan bir iyimserliğe sahiptir. Bu gerçekçi olmayan iyimserlik, iş güvenliği ile ilgili risk ve etkilerin farkında olmamaya bağlıdır. Dolayısı ile, eğer çalışanlar, iş güvenliği ve ilk yardım gibi konularda bilinçlendirilebilirse, yapılan işle ilgili motivasyon artacaktır. Çünkü çalışan eğer işini daha iyi tanırrsa, yaptığı işi daha fazla sahiplenir.

Ayrıca ilk yardım eğitimi, çalışanları iş güvenliği konusuna önem vermelerini sağlayıcı bir etmendir. [19]

İş güvenliği, tehlikenin farkında olunması, oluşacak risklere önlem alınması ve bunlara bağlı olarak motivasyonun sağlanmasında çok büyük öneme sahiptir.

Riskin Farkındalık: Bu konuda asıl önemli olan riskin işçiler tarafından nasıl algılandığıdır. Gerçekleşebilecek bir risk, işçi tarafından gerçekleşmedikçe önemsenmez. Bu sebeple gerçekte vuku bulmamış bir olayın işçi tarafından hayal edilebilmesi büyük önem kazanmaktadır. İşte bu noktada önemli olan olayın vahametini ortaya koyarak, işçi üzerinde kalıcı etki bırakabilecek bir duygunun tesis edilebilmesidir.

Riskin Kontrolü: Riskin bilinebilir hale getirilmesi oldukça önemlidir. Risk, sistematik bir şekilde analiz edilerek çözümlenebilir bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu sayede riskin yaratacağı sonuçlar öngörülebilir ve oluşacak çevresel, maddi ve sağlıkla ilgili hasarlar minimize edilebilir. Bu noktada teknolojinin etkin ölçüm ve kontrol mekanizmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Eğer teknoloji ve bilim göz ardı edilerek sadece evraklardan ibaret risk kontrolü yapılmaya kalkılırsa, bu yapılan kontrol riski önlemek bir yana dursun daha ciddi tehlikelere neden olabilecektir.

İş güvenliği konusuna motivasyonel davranış olarak baktığımızda aşağıda belirtilen dört hususun bir zincir oluşturduğunu belirtebiliriz;

1. İşle ilgili inanışlar (bu iş tehlikesiz, iş heyecan verici vb.)
2. İşle ilgili tutumlar (tehlike önlenemez, iş güvenliği önlemleri heyecanı öldürür vb.)
3. İşle ilgili davranışlar (iş güvenliği önlemlerinin reddedilmesi, gereksiz risk alınması vb.)
4. Ortaya çıkan sonuç (iş güvenliğinin ortadan kalkması, riskli bir inşaat süreci vb.)

Yukarıda belirttiğimiz bu dört madde inşaat sektöründe demotivasyona neden olan ve iş güvenliği sistematüğini çökerten zinciri ortaya koymaktadır.

5.7. Motivasyonun Etkileri ile ilgili Bir Araştırma

Bu başlık altında, Nijerya inşaat sektörü için yapılmış bir araştırmayla ilgili özet bilgi verilecektir.

Nijerya’da duvar ustaları tarafından yapılan araştırma sonucu;

- Küçük firmalarda en önemli para dışı motivatörler; (Önem sırasında)
 1. Şirkete aidiyet duygusu,
 2. Yapılan işlerle ilgili bilgilerin uygulamalı olarak verilmesi,
 3. Yapılan işle ilgili övgü
- Orta ölçekli firmalarda en önemli para dışı motivatörler; (Önem sırasında)
 1. Yapılan işlerle ilgili bilgilerin uygulamalı olarak verilmesi,
 2. Yapılan işle ilgili övgü,
 3. Şirkete aidiyet duygusu.
- Büyük ölçekli firmalarda en önemli para dışı motivatörler: (Önem sırasında)
 1. Şantiyeye gidiş dönüş ulaşımın sağlanması,
 2. İş alet ve malzemelerinin sağlanması,
 3. Yapılan işlerle ilgili bilgilerin uygulamalı olarak verilmesi.

- Yaptığım literatür taramalarında, bu tez kapsamında yapılan çalışmanın konusu olan büroda çalışan mühendisler ve mimarlar üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu sebeple inşaat endüstrisinde motivasyon konusuna genel bir bilgi olması açısından kısaca değinilmiştir.

6. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE BÜRODA ÇALIŞAN İNŞAAT MÜHENDİSLERİ VE MİMARLARIN MOTİVASYONLARININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu tez çalışması kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde büroda çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonlarının ölçülmesini ve sonuçlarının değerlendirilmesini amaçlayan bir anket yapılmıştır. Bu anket birbirine yakın işlerde çalıştıkları düşünüldüğünden inşaat mühendisleriyle mimarlara uygulanmıştır. Ankete katılan herkesten anketi gerçekçi, açık bir şekilde doldurmaları ve kişisel sonuçlar çıkarılmayacağı için çekinmeden sorulara istedikleri cevapları vermeleri istenmiştir.

6.1. Anket Soruları ve Uygulanması

Anket soruları yapılan literatür çalışmaları sonucunda incelenen motivasyon teorileri ve etkili motivasyon teknikleri göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca çalışma ortamının fiziksel koşullarının motivasyon üzerindeki etkileri de düşünülerek, ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen sorular eklenmiştir. Sorular hazırlanırken, anketin uygulanacağı bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları sorunlar ve çalışma koşulları da göz önüne alınmıştır. Çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular motivasyonu etkileyen ergonomik kaynaklı sorular kısmına eklenmiştir. Bu sorular 22, 23, 24, 25, 27 ve 29. sorulardır.

Ankette ayrıca bazı kişisel bilgiler de yer almaktadır. Kişisel bilgilerle, ankete katılanların, kaç yıllık tecrübeleri olduğu, kaç yaşında oldukları, medeni durumları, cinsiyetleri ve meslekleri öğrenilmek istenmiştir. Kişisel bilgilerin alınmasının amacı ise, ankete katılanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, tecrübelerine ve mesleklerine göre motivasyon durumlarını ölçebilmektir. Çünkü bu kriterlere göre motivasyon durumlarının değişebildiği gözlenmiştir.

Anket soruları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Genel sorular;

- Amirlerle olumlu ilişkilere sahip olma: Çalışanların çalıştıkları ortamdaki üstleri ile aralarındaki ilişkilerin ne seviyede olduğu tespit edilmek istenmiştir.
- Amirlerden gösterilen performans ile ilgili bilgi alınması: Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili amirlerinden bilgi alıp almadıkları ve ne ölçüde bilgi aldıkları öğrenilmek istenmiştir.
- Performansa göre alınan takdir, övgü ve ödüller: Çalışanların gösterdikleri performanslar karşılığında takdir, övgü ve ödüller alıp almadıkları öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışanların yaptıkları işlerde kararlara katılıp katılmadıkları: Çalışanların uğraştıkları konu ile ilgili verilen kararlarda söz sahibi olup olmadıkları ve onlara bu hakkın tanınıp tanınmadığı ölçülmek istenmiştir.
- İş yerindeki diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma: Çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını etkileyen eşitlik ilkesinin olup olmadığı ölçülmek istenmiştir.
- Çalışanların işle ilgili eğitim olanakları: Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili performanslarını artıracak konularda eğitim olanakları bulunup bulunmadığı konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Ortaya konulan yeni fikirler: Herhangi bir işle ilgili çalışanların ürettikleri bir fikrin amirleri tarafından dikkate alınıp alınmadığı ölçülmek istenmiştir.
- Sağlık yardımları: İş yerinde çalışanlara yeterince sağlık yardımı verilip verilmediği konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Yeteneklerin gelişmesi: Çalışanların, yaptıkları işler sonucunda yeteneklerinin gelişip gelişmediği öğrenilmek istenmiştir.
- İş güvencesi: Çalışanların iş güvencesi konusunda rahat olup olmadıkları tespit edilerek motivasyona etkileri araştırılmak istenmiştir.
- Kazançlar: Çalışmalar sonucunda elde edilen kazançların, bireylerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı öğrenilmek istenmiştir.

- Adil ücret dağılımı: Çalışanların aynı işte çalıştıkları kişilerle ve aynı işi yapan diğer firmalarda çalışan kişilerle aralarında adil bir ücret dağılımı olup olmadığı konusu, çalışanlar üzerindeki önemli etkileri göz önüne alınarak öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışma arkadaşlarıyla iş birliği: Çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve paylaşımların ne ölçüde olduğu öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışma ortamında iletişim: Çalışanlar arasındaki ve iş yerinin farklı kısımları arasındaki iletişimin ne seviyede olduğu konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Performansı etkileyecek ilginç ve çekici görevler: Kişilerin performanslarını etkileyecek ve dikkatlerini işe vererek verimi artıracak görevlerle karşılaşp karşılaşmadıkları öğrenilmek istenmiştir.
- Özel yaşantıya ayrılan zaman: Çalışanların iş haricindeki yaşamlarına yeterince zaman ayırıp ayırmadıkları konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Gösterilen performansa göre yükselme şansı: Çalışanların gösterdikleri performansa göre terfi etme şanslarının olup olmadığı konusunda ne düşündükleri öğrenilmek istenmiştir.
- Sahip olunan bilgi ve yeteneklerin kullanılması: Çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ne derecede kullandıkları, dolayısı ile kendi meslekleri ile ilgili işlerde çalışıp çalışmadıkları öğrenilmek istenmiştir.
- Yeterli yetki: Yapılan işlerde yeterli yetki sahibi olup olunmadığı öğrenilmek istenmiştir.
- İzin olanakları: Çalışanların sahip oldukları izin haklarının daha sağlıklı ve daha verimli bir yaşam sürebilmeleri için yeterli olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir.

Motivasyonu etkileyen ergonomik kaynaklı sorular;

- Aydınlatma: Çalışılan ortamın aydınlığının kişilerin çalışmalarını etkileme derecelerine göre ne seviyede olduğu öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışma saatlerinde esneklik: İş yerinde uygulanan çalışma saatlerinde, çalışanların ihtiyaçları için ve yapılan işin verimini artırma yolunda esneklik uygulanıp uygulanmadığı öğrenilmek istenmiştir.

- Gürültü seviyesi: Çalışma ortamındaki gürültü seviyesinin çalışanları ne derecede etkilediği göz önüne alınarak gürültü seviyesi öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışma ortamındaki renk uyumu: Çalışma ortamındaki renklerin ne derecede uyumlu seçildiği öğrenilmek istenmiştir. Renk uyumu ışığı yansıtması ve göz kamaşması açısından önemlidir.
- Çalışma ortamının hava koşulları (ısınma, iklim koşulları) : Çalışma ortamındaki ısınma sistemlerinin ve çalışılan ortamın iklim şartlarının çalışanların yaptıkları işleri ne derecede etkilediği konusu öğrenilmek istenmiştir.

Çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular;

- Temizlik: Çalışma ortamının temizliğinin ne seviyede olduğu konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Masa ve koltukların konforu: Yapılan işlere göre kullanılan masa ve koltukların yapılan işi ne derecede etkilediği göz önünde tutularak, masa ve koltukları uygunluğu öğrenilmek istenmiştir.
- Öğle yemeği imkanları: İş yerinde sağlanan öğle yemeğinin çalışanlar tarafından yeterli görülüp görülmediği öğrenilmek istenmiştir.
- Gerekli araç ve ekipmanlar: Çalışanların yaptıkları işte kullandıkları araç ve ekipmanların yeterli olup olmadığı konusu öğrenilmek istenmiştir.
- Çalışma ortamındaki tuvaletlerin durumu: Çalışanların kullandıkları tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından ne derecede uygun olduğu öğrenilmek istenmiştir.
- Servis hizmetleri: Çalışanların işe gelip gitmelerini sağlayan servis hizmetlerinin çalışanları ne derecede memnun ettiği öğrenilmek istenmiştir.

Anketteki seçilmiş olan bu sorulara 1-5 arası üzerinden bir değerlendirme seçeneği konulmuştur. Bu sonuçları gösteren çizelgenin karşılıklarını şöyle sıralayabiliriz:

1= Kesinlikle evet

2= Evet

3= Kısmen

4= Hayır

5= Kesinlikle Hayır

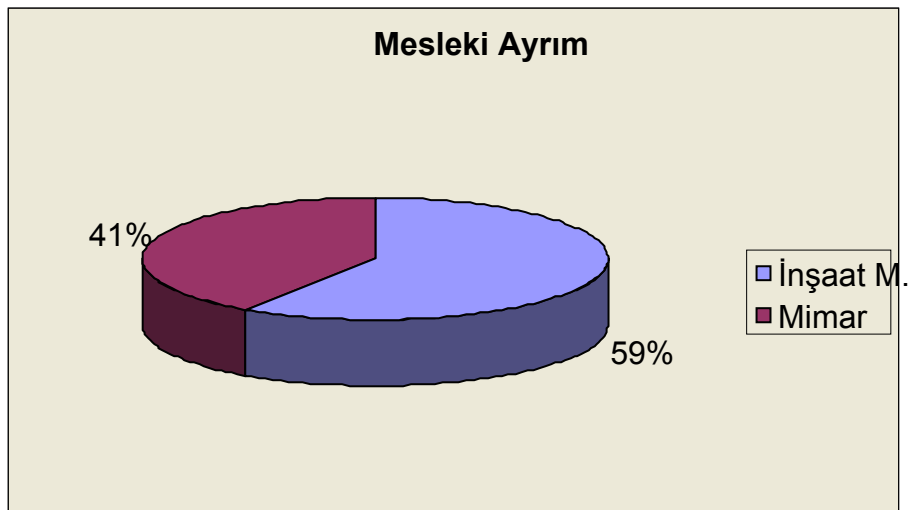
Bu cevap seçenekleriyle çalışanlardan kendilerine en uygun olan seçeneği seçmeleri için olanak sağlanmıştır. Yani daha net bir sonuç alınmaya çalışılmıştır.

Anket İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin değişik müdürlüklerinde çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarlara uygulanmıştır. Anket çalışanlara dağıtılmış ve sağlıklı bir şekilde anketleri doldurmaları için belli bir süre sonra geri toplanmıştır. Anket 115 kişiye dağıtılmış olup, 101 kişiden anket sonuçları alınmıştır. Anketlerin, dağıtılan çalışanlardan dönüş oranı ise %87.8 olarak belirlenmiştir.

Anketlere verilen 1-5 üzerinden sonuçlar MS-Excel de hazırlanan bir tabloya her birey için girilmiş ve bunun sonucunda istenilen sonuçlara ve grafiklere ulaşılmıştır. Ayrıca Çalışanların kişisel özelliklerine göre de sonuçlar elde edebilmek için çalışanlardan alınan anketlerdeki kişisel bilgilerde MS-Excel programına girilmiş ve kişisel bilgilerle ilgili sonuçlar elde edilip ilgili grafikler çıkarılmıştır.

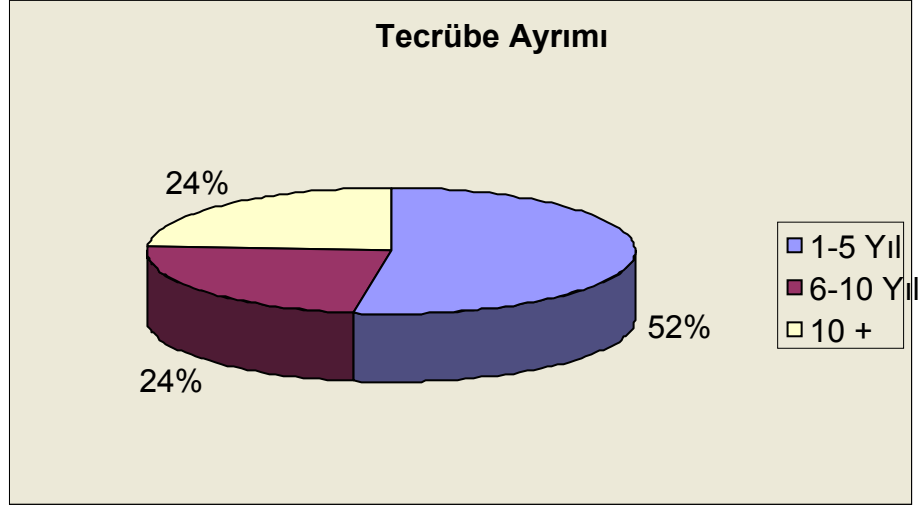
6.2. Anket Sonuçları ve İlgili Grafikler

Yapılan anketler sonucunda ortaya çıkan kişisel özelliklere göre yapılan ayrımlar (Şekil 6.1-Şekil 6.5) ve ankete katılanların sorulara verdikleri cevapların ortalamaları alınarak ve kişisel özellikler göz önünde bulundurularak grafiklere yansıtılmış halleri takip eden sayfalarda görülmektedir. (Şekil 6.6-Şekil 6.19)



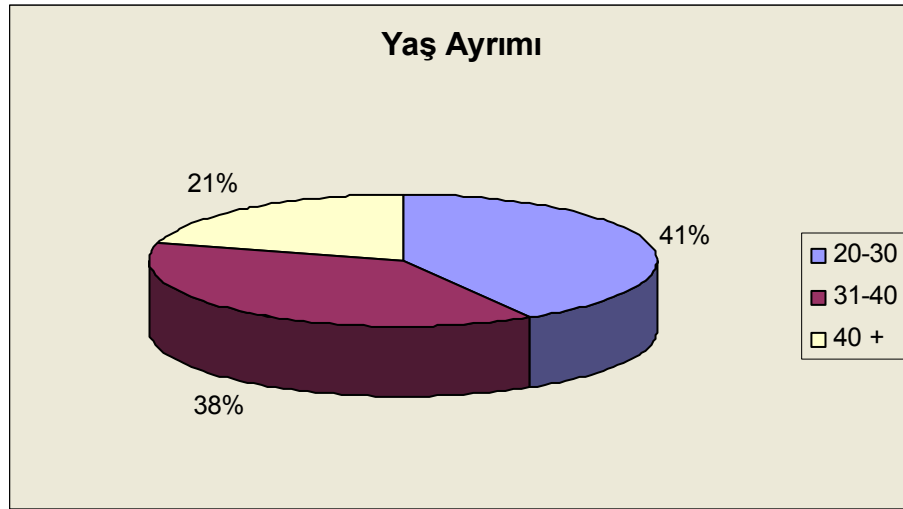
Şekil 6.1 : Ankete katılanların mesleki ayrımı

Anket sadece İnşaat Mühendisleri ve Mimarlara uygulanmıştır. Çalışma alanları birbirine yakın olduğu için mimarlarda bu anket kapsamına eklenmiştir. Ankete katılan İnşaat Mühendisi ve Mimarların % olarak ayrımı Şekil 6.1’de verilmiştir. Ankete katılanların %59’u (60 kişi) İnşaat Mühendisi, %41’i (41 kişi) de mimar olarak tespit edilmiştir.



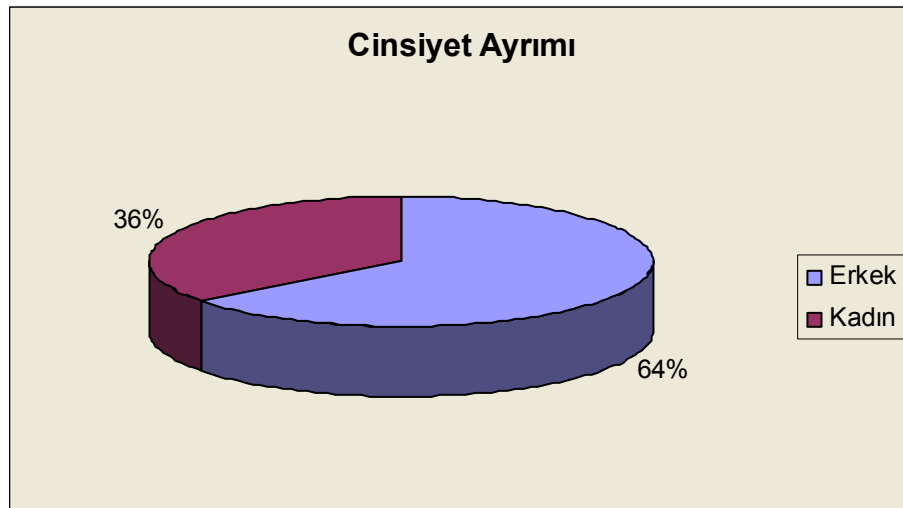
Şekil 6.2 : Ankete katılanların tecrübelerine göre ayrımı

Yapılan ankete katılanlar arasında uzun yıllardır çalışanlar olduğu gibi yeni işe başlamış mühendisler ve mimarlarda olduğu için çalışanların tecrübelerine göre bir ayırım yapma gereği duyulmuştur. Çünkü tecrübeye göre çalışanların motivasyonlarının değişebileceği düşünülmüş ve bu şekilde yapılan bir ayırımla daha net sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmüştür. Anket sonuçları değerlendirilirken tecrübe ayrımı açısından 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar, 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar ve 10 yıl üzerinde tecrübeye sahip olanlar olmak üzere üçe bölünmüştür. Ankete katılanlar arasında ise 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar %52 (53 kişi), 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar %24 (24 kişi), 10 yıl üzerinde tecrübeye sahip olanlar %24 (24 kişi) olarak ölçülmüştür. (Şekil 6.2)



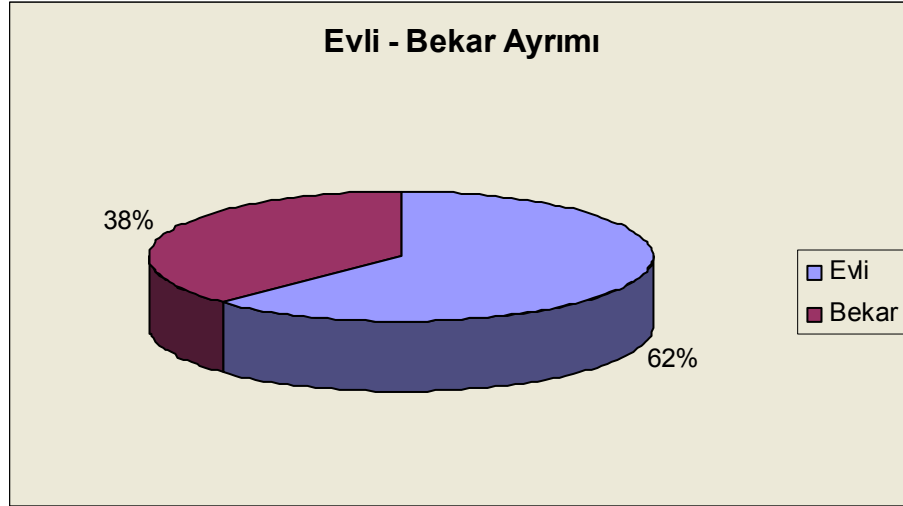
Şekil 6.3 : Ankete katılanların yaşlarına göre ayrımı

Ankete katılanların tecrübelerine göre motivasyonlarının değişebileceği gibi yaşlarına göre motivasyonlarının değişebileceği düşünülüp, yaş ayrımına göre ayrı sonuçlar elde edilmek istenmiştir. Tecrübe ayrımında olduğu gibi yaş ayrımında da ankete katılanlar üç kısma bölünmüştür. Şekil 6.3'te de görüldüğü gibi ankete katılanların %41'i (42 kişi) 20-30 yaşları arasında, %38'i (38 kişi) 31-40 yaşları arasında, %21'i (21 kişi) de 40 yaş üzerinde çıkmıştır.



Şekil 6.4 : Ankete katılanların cinsiyet ayrımı

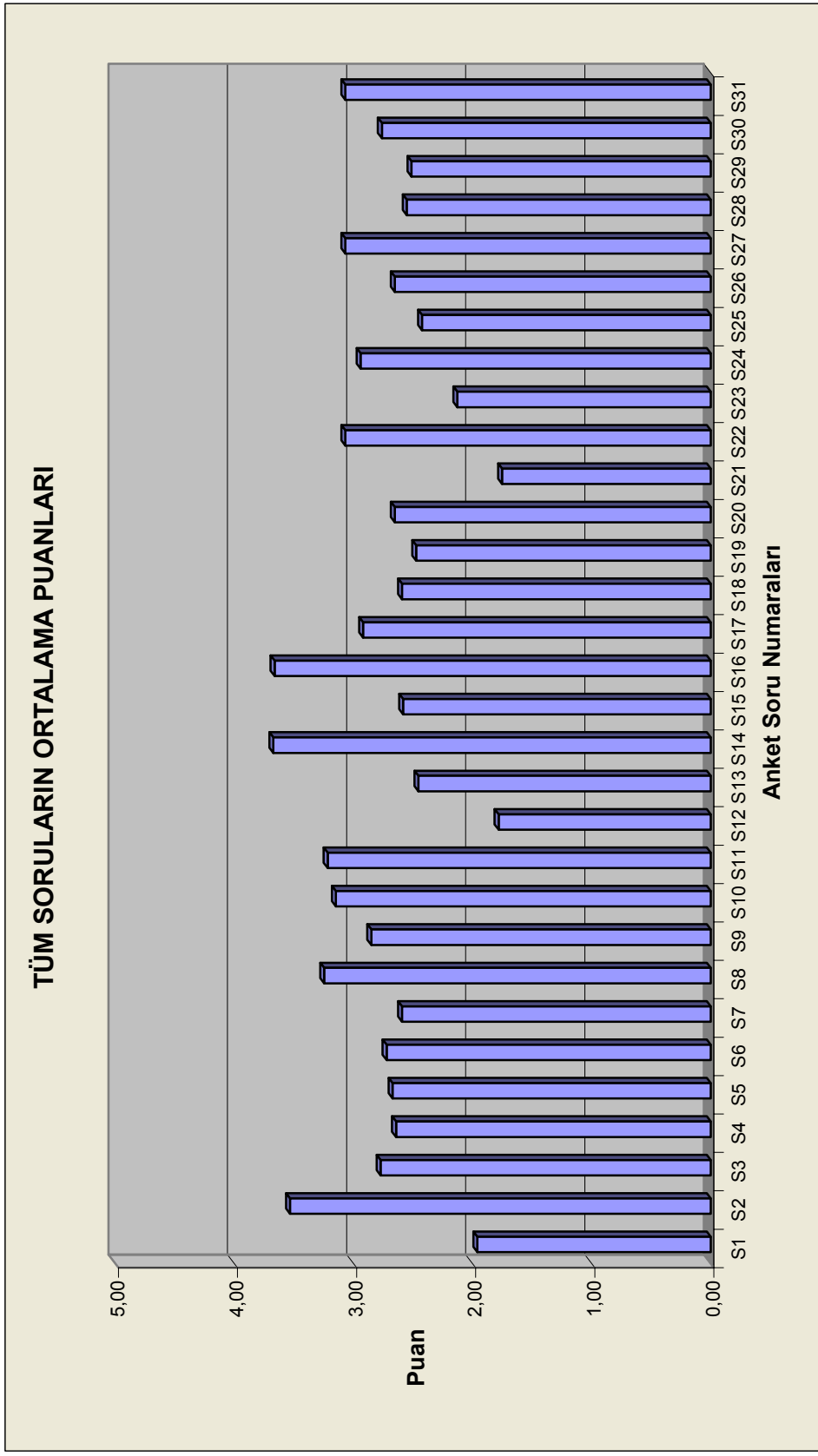
Çalışanların cinsiyetlerine göre farklı sonuçlara ulaşılabilceği düşünülüp, cinsiyetlere göre de bir ayrım yapılmıştır. Yapılan ankete katılanların %64'ü (65 kişi) erkek, %36'sı (36 kişi) da kadın olarak tespit edilmiştir. (Şekil 6.4)



Şekil 6.5 : Ankete katılanların medeni durumlarına göre ayrımı

Çalışılan ortamda bireylerin evli ve bekar olmalarına göre memnuniyetlerinin ve tatmin seviyelerinin farklı olduğu tespit edilmiş olup, çalışanların medeni durumlarına göre de bir değerlendirme yapılmıştır. Ankete katılanların %62'si (63 kişi) evli, %38'i (38 kişi) de bekar çıkmıştır. (Şekil 6.5)

Takip eden sayfalarda bu bahsettiğimiz ayrımlara göre elde edilen grafiğe ve bu grafiklerin değerlendirilmesi aşamalarına geçilecektir.

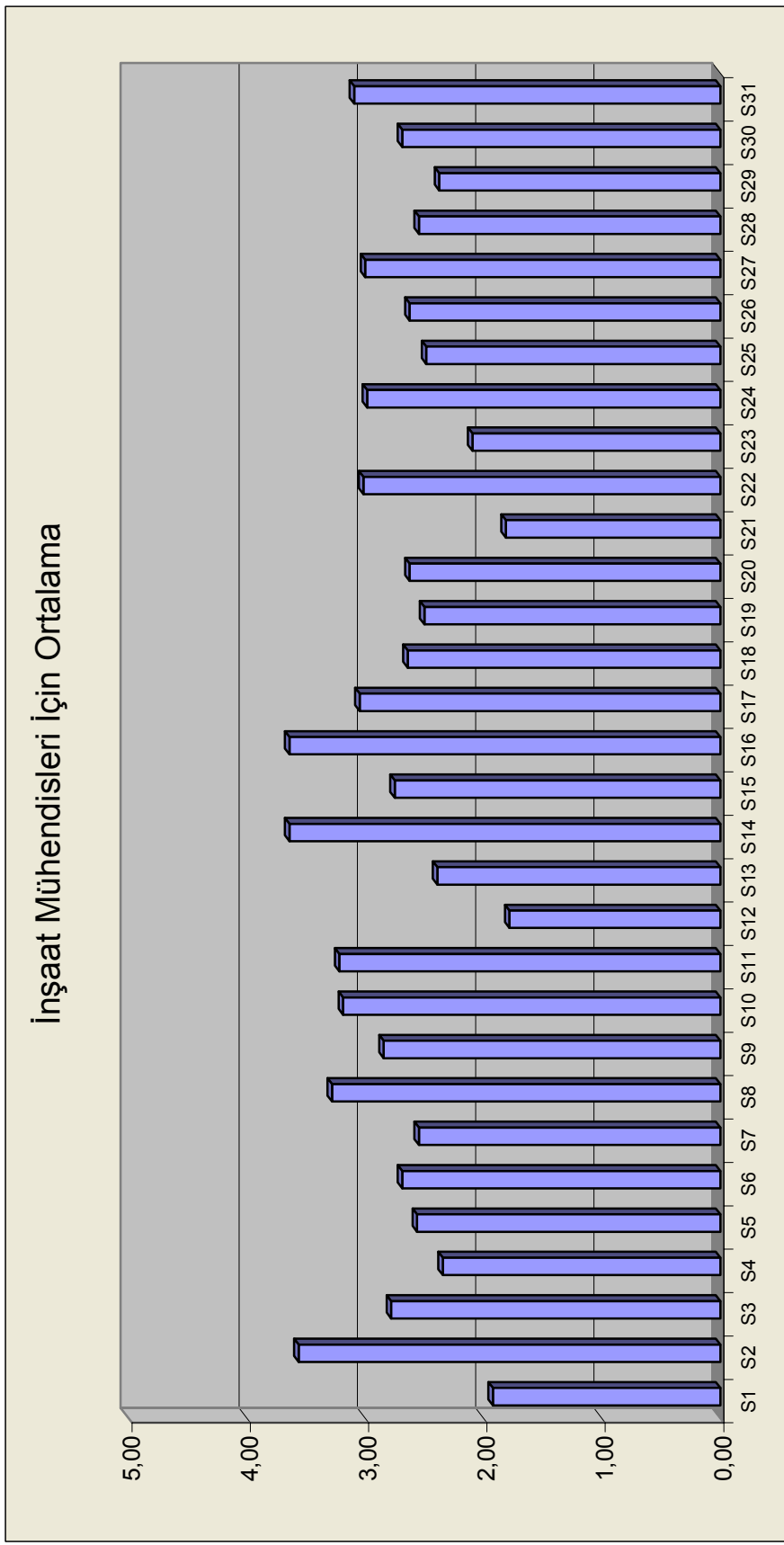


Şekil 6.6 : Tüm Soruların Ortalama Puanları

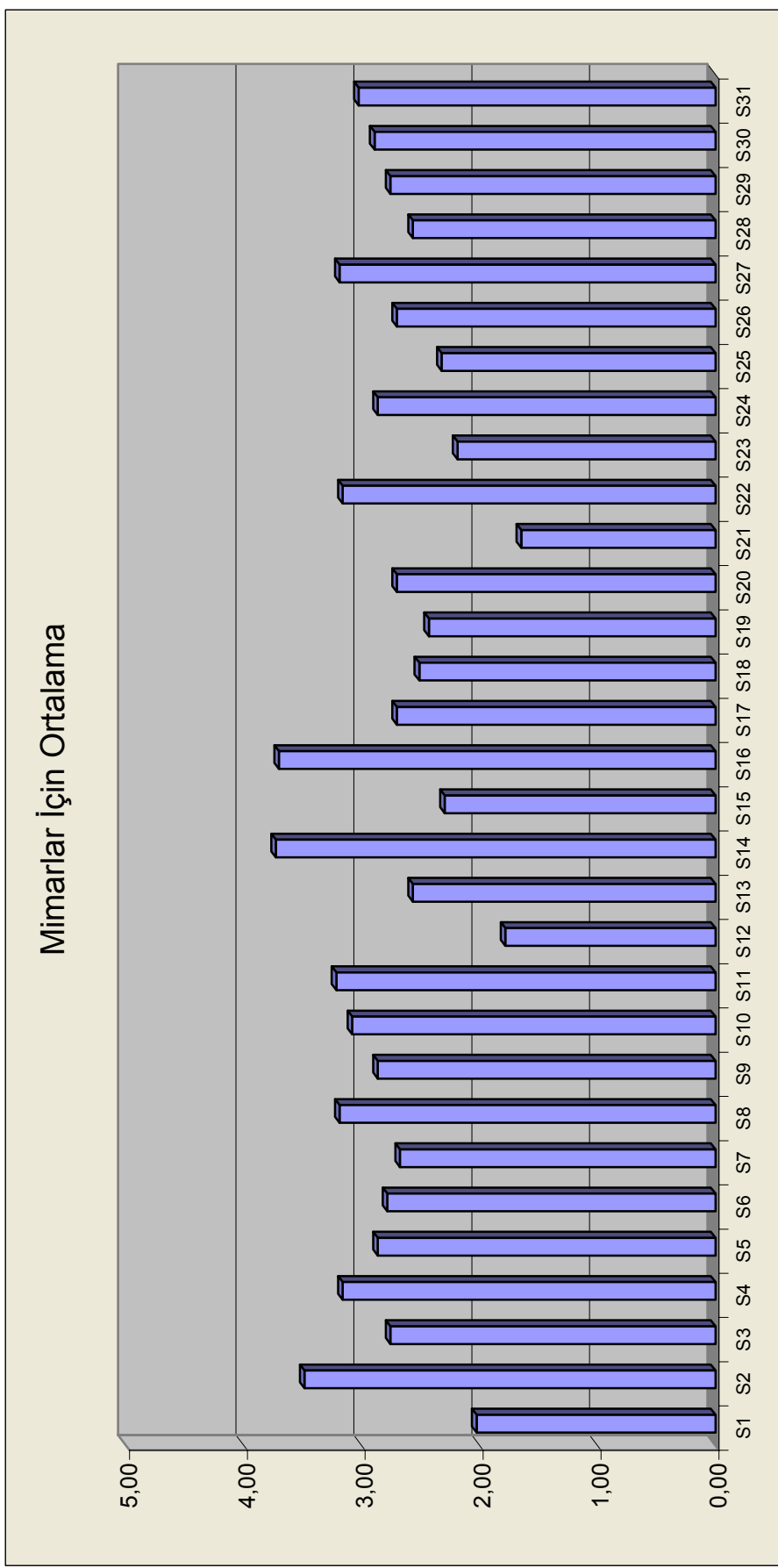
Şekil 6.6’da ankete katılan herkesin tüm sorulara verdiği cevapların ortalamaları görülmektedir. Bu soruların ilk yirmisi genel sorular olup, şekilden de görüldüğü gibi genel soruların ortalamalarına göre en olumsuz yanıtlanan sorular 2, 8, 10, 11, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara göre, çalışanların amirlerinden performansları ile ilgili yeterli bilgi alma konusunda (soru 2), yapılan işin çalışanların yeteneklerini geliştirip geliştirmediği konusunda (soru 8), çalışanların kazançlarının beklentilerini karşılayıp karşılamadığı konusunda (soru 10), çalışanların ücretlendirilmelerinde adil bir dağılım olup olmadığı konusunda (soru 11), çalışanların performanslarını etkileyecek ilginç ve çekici görevlerle karşılaşmaları konusunda (soru 14) ve çalışanların performanslarına göre yükselme şanslarının olup olmadığı konusunda (soru 16) olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Ankette en olumlu cevapların verildiği genel sorular ise 1 ve 12. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplarla amirlerle olumlu ilişkilere sahip olma konusunda (soru 1) ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği konusunda (soru 12) çalışanların daha olumlu düşündükleri anlaşılmıştır.

Ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular (21–31. sorular) kısmında ise, en olumsuz yanıtlar 22, 27 ve 31. sorulara verilmiştir. Verilen bu cevaplar sonucunda, çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22), tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) ve çalışma ortamının hava koşullarının (ısınma, iklim koşulları) uygunluğu konusunda (soru 31) çalışanların memnuniyet derecelerinin düşük olduğu anlaşılmıştır. Ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulardan en olumlu cevapları alan sorular ise 21 ve 23. sorulardır. Bu sorulara verilen cevaplar sonucunda da çalışılan ortamın aydınlatılmasının uygunluğu konusunda (soru 21) ve çalışma masa ve koltuklarının çalışanların işlerini yapabilmesi için uygunluğu konusunda (soru 23) çalışanların olumlu görüşlere sahip olduğu anlaşılmıştır.

Takip eden sayfalarda ise ankete katılan çalışanların kişisel özelliklerine göre motivasyonlarını ölçmeye çalıştığımız grafikler yer alacaktır. Bunlar çalışanların tecrübelerine, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve mesleklerine göre yapılan değerlendirmelerdir.



Şekil 6.7 : İnşaat Mühendisleri İçin Ortalama



Şekil 6.8 : Mimarlar İçin Ortalama

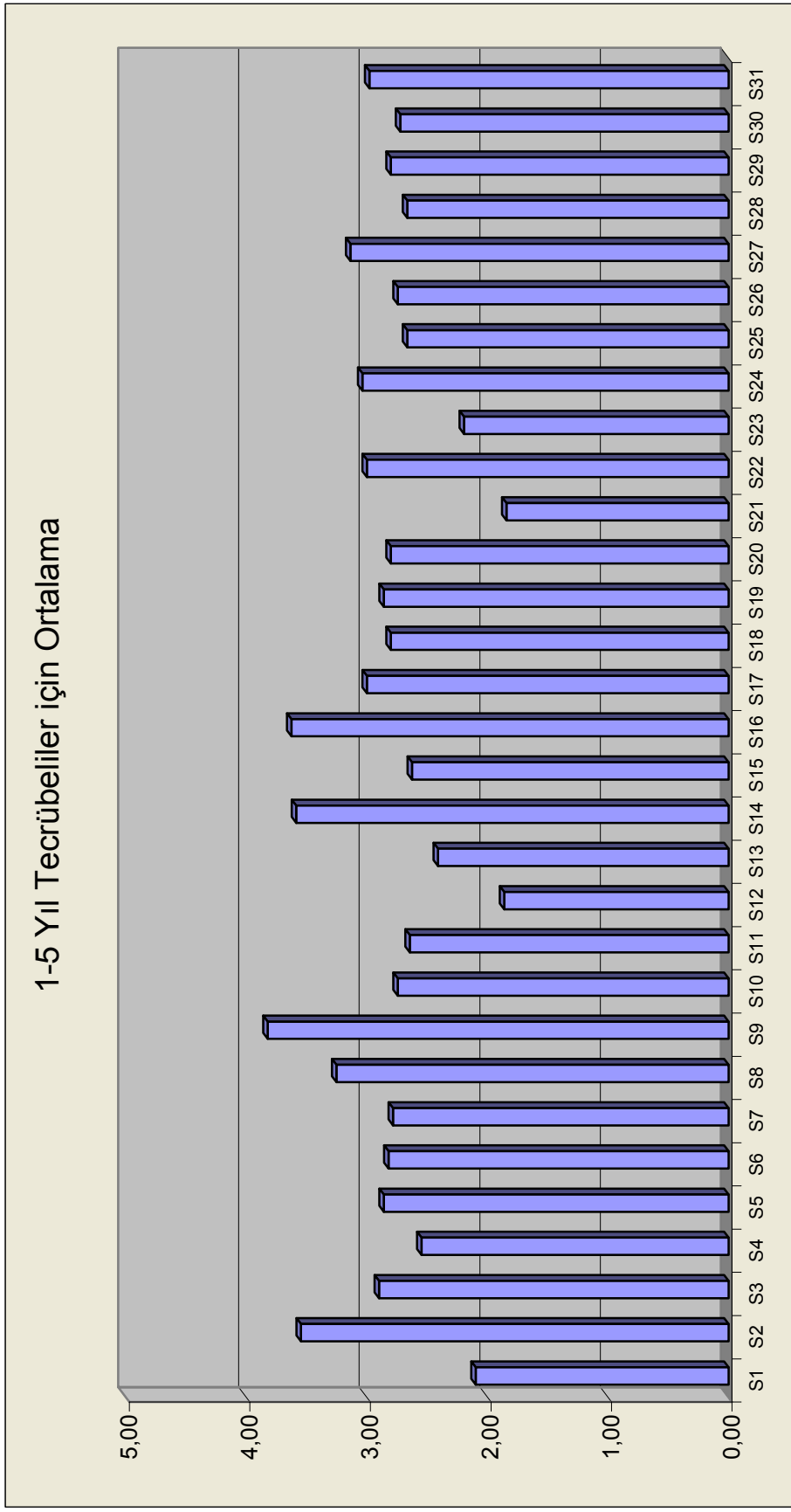
Şekil 6.7 ve şekil 6.8 ankete katılan çalışanların mesleklerine göre anket sorularına verdikleri cevapların ortalamalarını göstermektedir. İnşaat mühendislerinin verdikleri genel sorular bölümündeki cevaplara bakacak olursak, en olumsuz cevaplar 2, 14 ve 16. sorulara verilmiştir. Yani inşaat mühendislerinin, amirlerinden performansları ile ilgili bilgi alma konusunda (soru 2), ilginç ve çekici görevlerle karşılaşma konusunda (soru 14) ve performanslarına göre yükselme şanslarının olması konusunda (soru 16) olumsuz düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Yine inşaat mühendislerinin en olumlu düşüncelere sahip oldukları sorular ise, 1. ve 12. sorular olarak göze çarpmaktadır. Grafikten de anlaşıldığı gibi, inşaat mühendislerinin amirleriyle olumlu ilişkilere sahip olduklarını (soru 1) ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içinde olduklarını (soru 12) söyleyebiliriz.

İnşaat mühendislerinin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara bakacak olursak, en olumsuz cevapların 22, 24, 27 ve 31. sorular olarak göze çarpmaktadır. Sorulara bakıldığında da anlaşılabileceği gibi inşaat mühendislerinin, çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22), öğle yemeği imkanları konusunda (soru 24), çalışma ortamındaki tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda (soru 31) olumsuz düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. İnşaat mühendislerinin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise 21 ve 23. soruların cevaplarıdır. Yani inşaat mühendislerinin çalışmalarını etkileyen aydınlatmanın yeterli olduğu konusunda (soru 21) ve çalışma masa ve koltuklarının uygunluğu konusunda (soru 23) olumlu görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Mimarların verdikleri cevaplara bakacak olursak, genel sorular bölümüne verilen cevaplarda en olumsuz cevaplar yine 2, 14 ve 16. sorulara verilen cevaplar olarak göze çarpmaktadır. Genel sorular bölümünde verdikleri cevaplara bakılarak mimarlarla inşaat mühendislerinin aynı sorulara olumsuz cevaplar verdikleri ortaya çıkmıştır. Yine genel sorular bölümünde en olumlu cevapların verildiği sorular ise 1, 12 ve 15. sorular olarak göze çarpmaktadır. İnşaat mühendislerinden farklı olarak mimarlar, özel yaşantınıza yeterli zaman ayırabiliyor musunuz (soru 15) sorusuna kısmen daha olumlu cevap verdikleri görülmektedir.

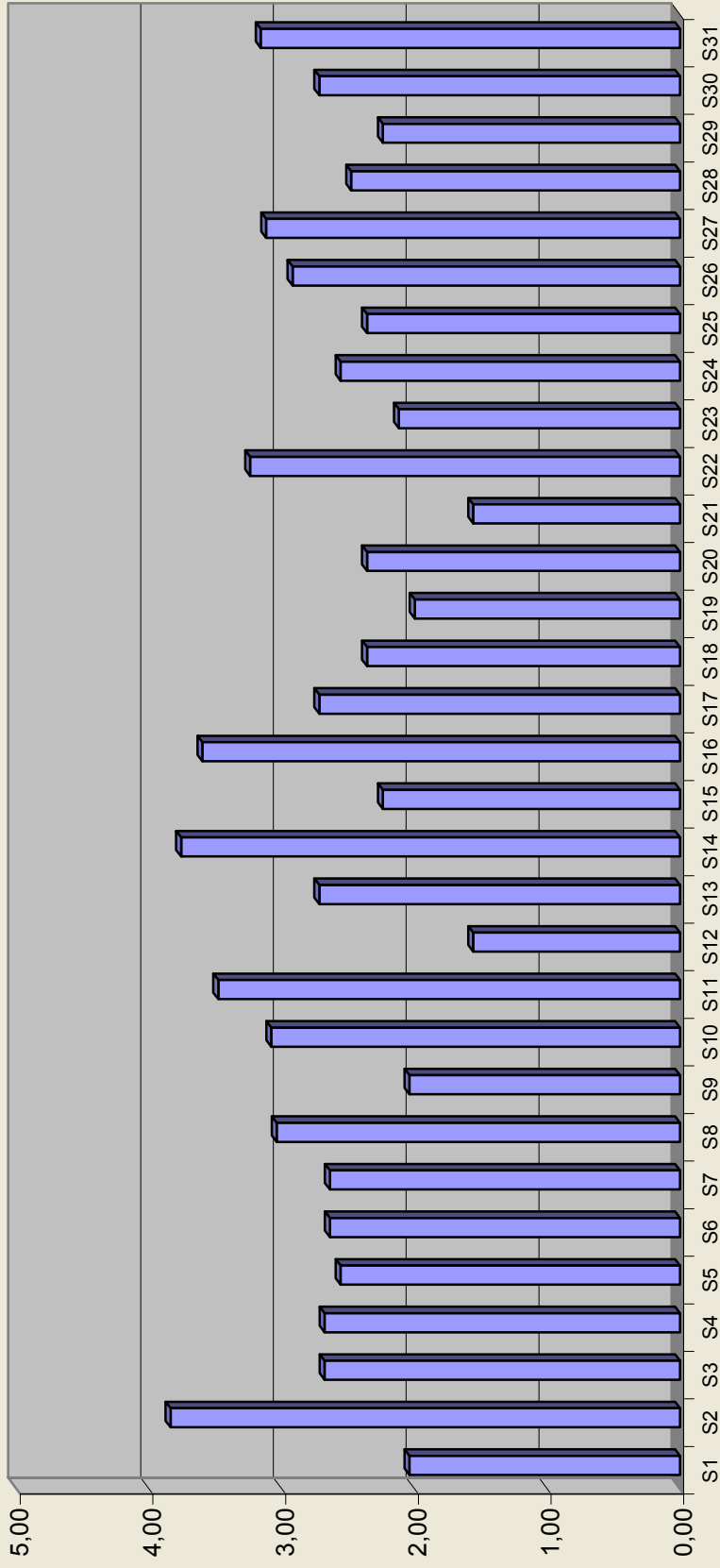
Mimarların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara bakacak olursak en olumsuz cevaplar 22 ve 27.

sorulara verilen cevaplar olarak göze çarpıyor. Buradan da anlaşılacağı gibi mimarlar inşaat mühendislerine göre öğle yemeği imkanları konusunda ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda kısmen daha olumlu düşünmektedir. Çalışma ortamının temizliği ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda ise inşaat mühendisleri ile daha yakın cevaplara vermişlerdir. Mimarların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise 21, 23 ve 25. sorular olarak göze çarpmaktadır. İnşaat mühendislerinden farklı olarak mimarlar, yaptıkları işlerle ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) daha olumlu görüşlere sahiptir.

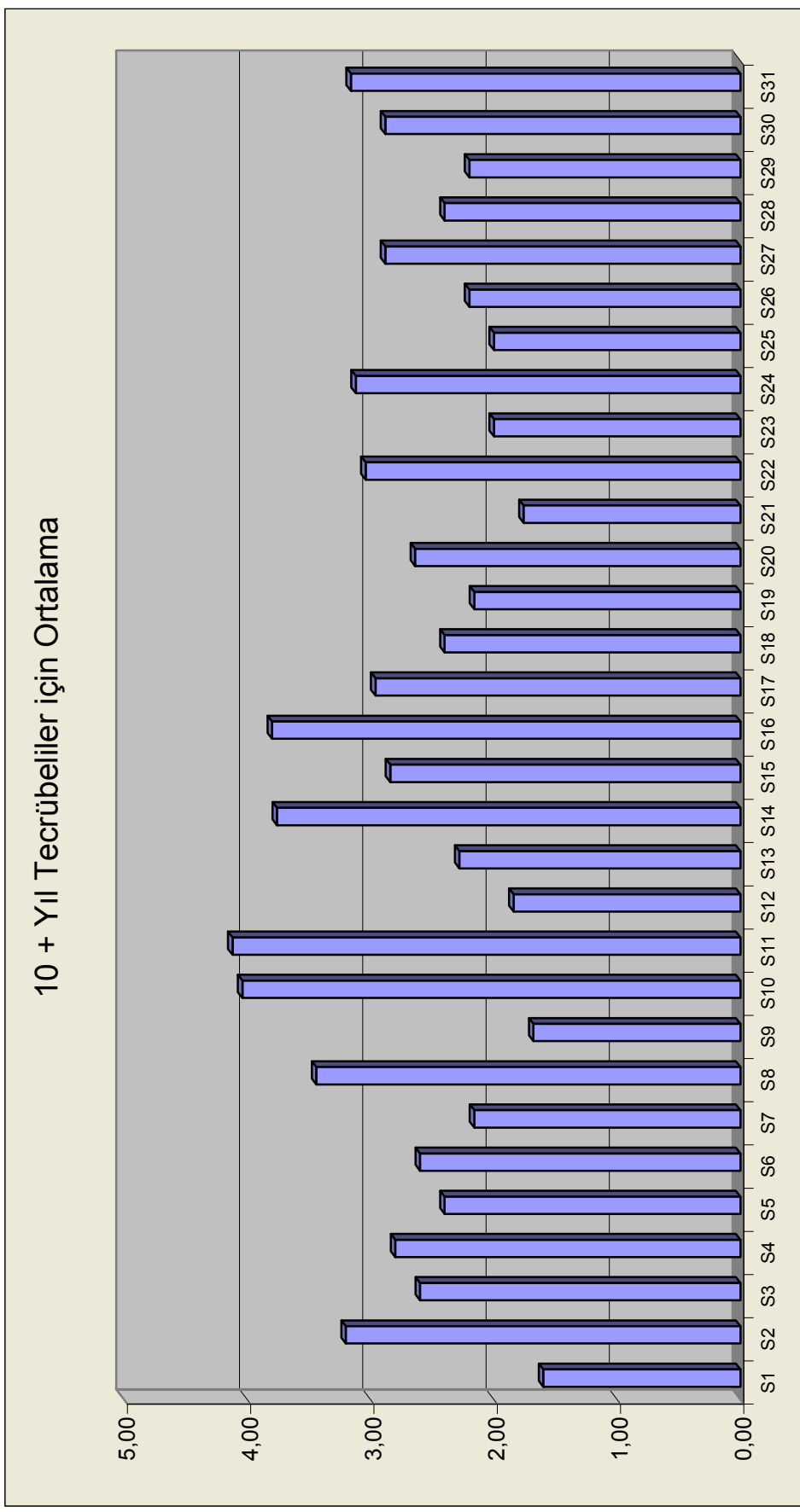


Şekil 6.9 : 1-5 Yıl Tecrübeler için Ortalama

6-10 Yıl Tecrübeler için Ortalama



Şekil 6.10 : 6-10 Yıl Tecrübeler için Ortalama



Şekil 6.11 : 10+ Yıl Tecrübeliler İçin Ortalama

Şekil 6.9, şekil 6.10 ve şekil 6.11 ankete katılan bireylerin çalıştıkları sürelerle ilgili değerlendirmeleri içermektedir. Bu değerlendirmeler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıl üzerinde çalışanlar olarak üç kısma bölünmüştür. Çalışanların çalıştıkları sürelerle göre motivasyonlarında değişiklik olabileceği düşünüldüğü için böyle bir ayrıma gidilmiştir. Aşağıda bu grafiklerle ilgili sonuçlara yer verilecektir.

1-5 yıl arasında tecrübeleri olan çalışanların genel sorular kısmında verdikleri cevaplara bakacak olursak ankete katılanların bu sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar 2, 9, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. Yani 1-5 yıl arasında tecrübeleri olan çalışanların, amirlerinden performansları ile ilgili bilgi alma konusunda (soru 2), iş güvencesi konusunda (soru 9), performanslarını etkileyecek ilginç ve çekici görevlerle karşılaşma konusunda (soru 14) ve performanslarına göre yükselme şansı konusunda (soru 16) olumsuz düşündükleri ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl arasında tecrübeli olanların verdikleri cevaplara bakarak en olumlu sonuçların çıktığı sorular ise 1 ve 12. sorular olarak göze çarpıyor. Bu sonuçlara göre çalışanlar, amirleriyle olumlu ilişkilere sahip olduklarını (soru 1) ve çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde olduklarını (soru 12) söyleyebiliriz.

1-5 yıl arasında tecrübeleri olanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevapları inceleyecek olursak, en olumsuz cevapların 22, 24, 27 ve 31. sorular olduğunu görebiliriz. Bu sonuçlara bakarak, bu çalışanların çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22), öğle yemeği imkanları konusunda (soru 24), çalışılan ortamdaki tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda (soru 31) memnun olmadıkları görülmektedir. Bu sorulara verilen en olumlu cevaplar ise 21 ve 23. sorular olarak göze çarpıyor. Bu tecrübeye sahip çalışanların çalışma ortamının aydınlatılması konusunda (soru 21) ve çalışma masa ve kotlularının uygunluğu konusunda (soru 23) olumlu düşündükleri tespit edilmiştir.

6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olanların verdikleri cevapları inceleyecek olursak, bu tecrübeye sahip olan çalışanların genel sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar 2, 11, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olanlardan farklı olarak adil bir ücret dağılımı konusunda (soru 11) daha olumsuz düşündükleri görülmektedir. 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olanların genel sorulara verdikleri olumlu cevaplar ise 1, 9, 12, 15 ve 19. sorular olarak göze

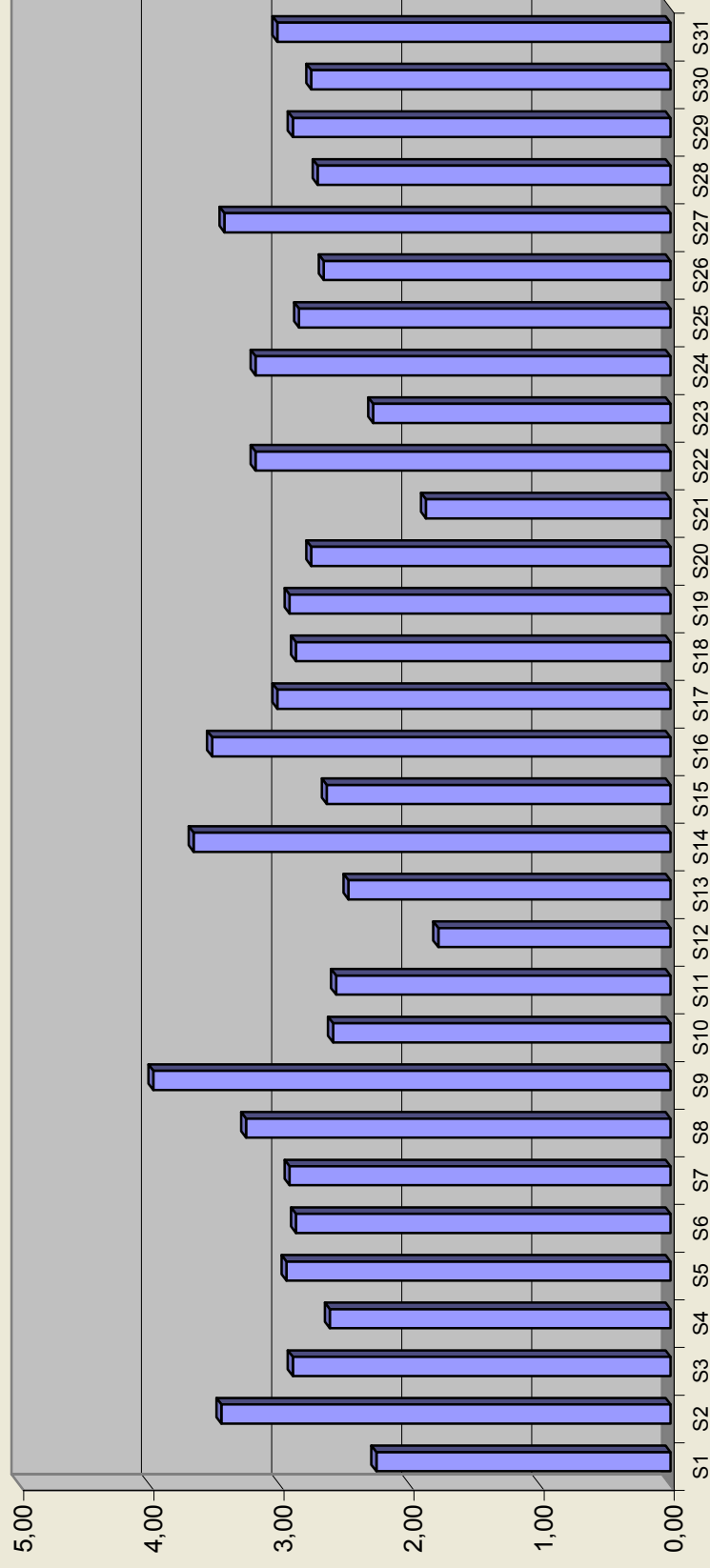
çarpılmaktadır. 1-5 yıl arasında tecrübelilerden farklı olarak, 9, 15 ve 19. sorulara daha olumlu cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Yani iş güvencesi konusunda (soru 9), özel yaşantılarına yeterli zaman ayırma konusunda (soru 15) ve izin olanaklarının yeterliliği konusunda (soru 19) 1-5 yıl arasında tecrübelilere göre daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır.

6-10 yıl arasında tecrübelilerin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri olumsuz cevaplara bakacak olursak, 22, 27 ve 31. sorular en göze çarpan sorulardır. 1-5 yıl arasında tecrübelilerden farklı olarak sadece öğle yemeği imkanları konusunda (soru 24) kısmen daha olumlu düşündükleri anlaşılmıştır. 6-10 yıl arasında tecrübeli olanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise 21, 23 ve 29. sorular olarak göze çarpıyor. 1-5 yıl arasında tecrübelilerden farklı olarak iş yerinde uygulanan servis hizmetlerinden kısmen daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

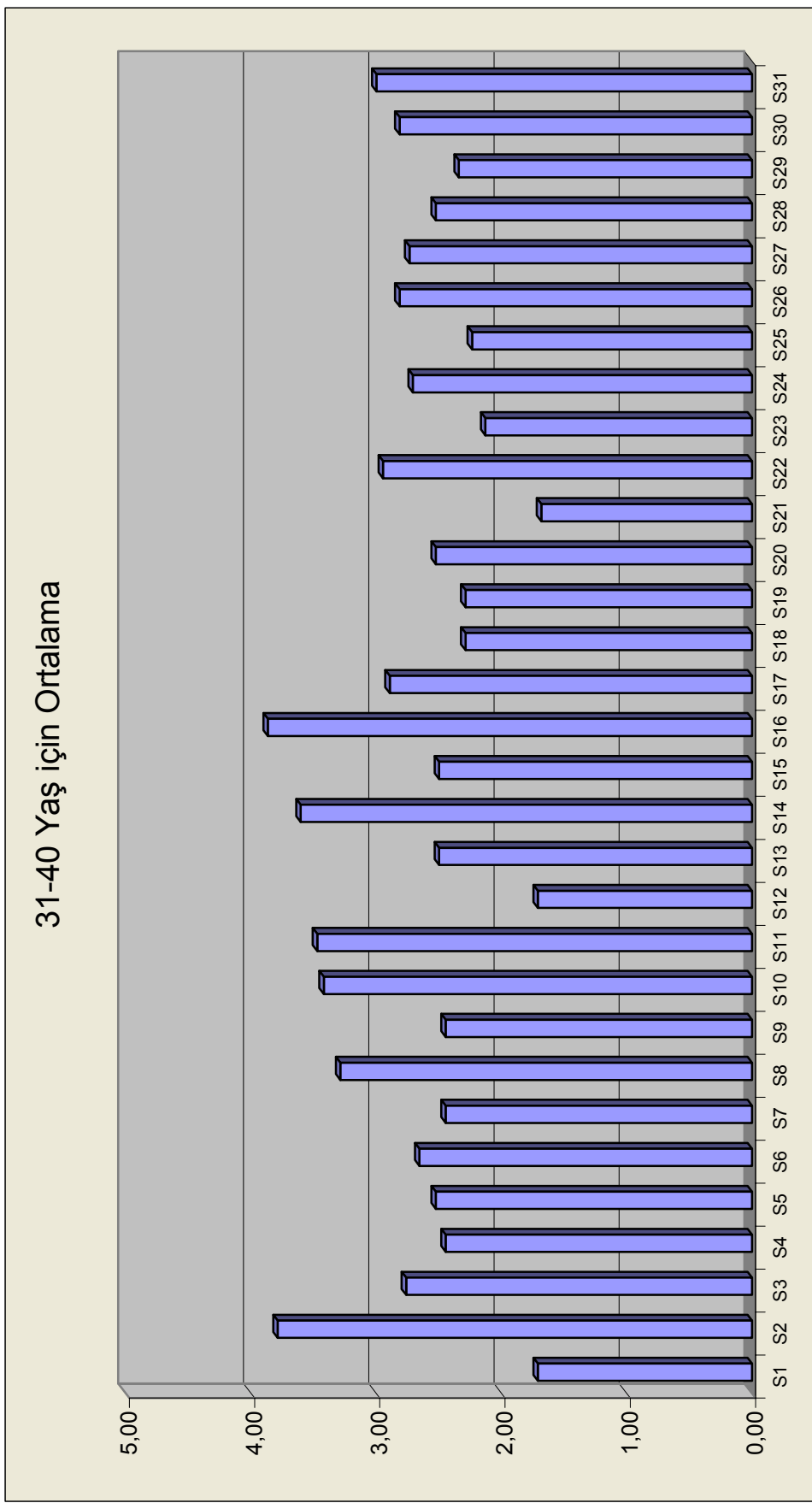
10 yıl üzerinde tecrübeye sahip olan çalışanların genel sorulara verdikleri cevaplara göre en olumsuz cevaplar 8, 10, 11, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpıyor. Diğer çalışanlardan farklı olarak, yaptıkları işin yeteneklerini geliştirdiği konusunda (soru 8) ve kazançlarının beklentilerini karşılama konusunda (soru 10) daha olumsuz düşündükleri anlaşılmıştır. Bu çalışanların genel sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise 1, 7, 9, 12, 13 ve 19. sorular olarak dikkat çekmektedir. Diğer çalışanlardan farklı olarak çalıştıkları ortamda yeterli sağlık yardımı alma konusunda (soru 7) ve çalışma ortamında yeterli iletişim olup olmadığı konusunda (soru 13) daha olumlu düşündükleri anlaşılmıştır.

10 yıl üzerinde tecrübeleri olanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların olumsuz olanları ise 22, 24 ve 31. sorular olarak göze çarpıyor. Bu kısımda diğer çalışanlarla yakın sonuçlara ulaşılmıştır. 10 yıl üzerinde çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri olumlu cevaplar ise 21, 23, 25, 26 ve 29. sorular olarak göze çarpıyor. Diğer çalışanlara göre yaptıkları işlerle ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) ve çalışma saatlerinde esneklik uygulanması konusunda (soru 26) daha olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

20-30 Yaş için Ortalama

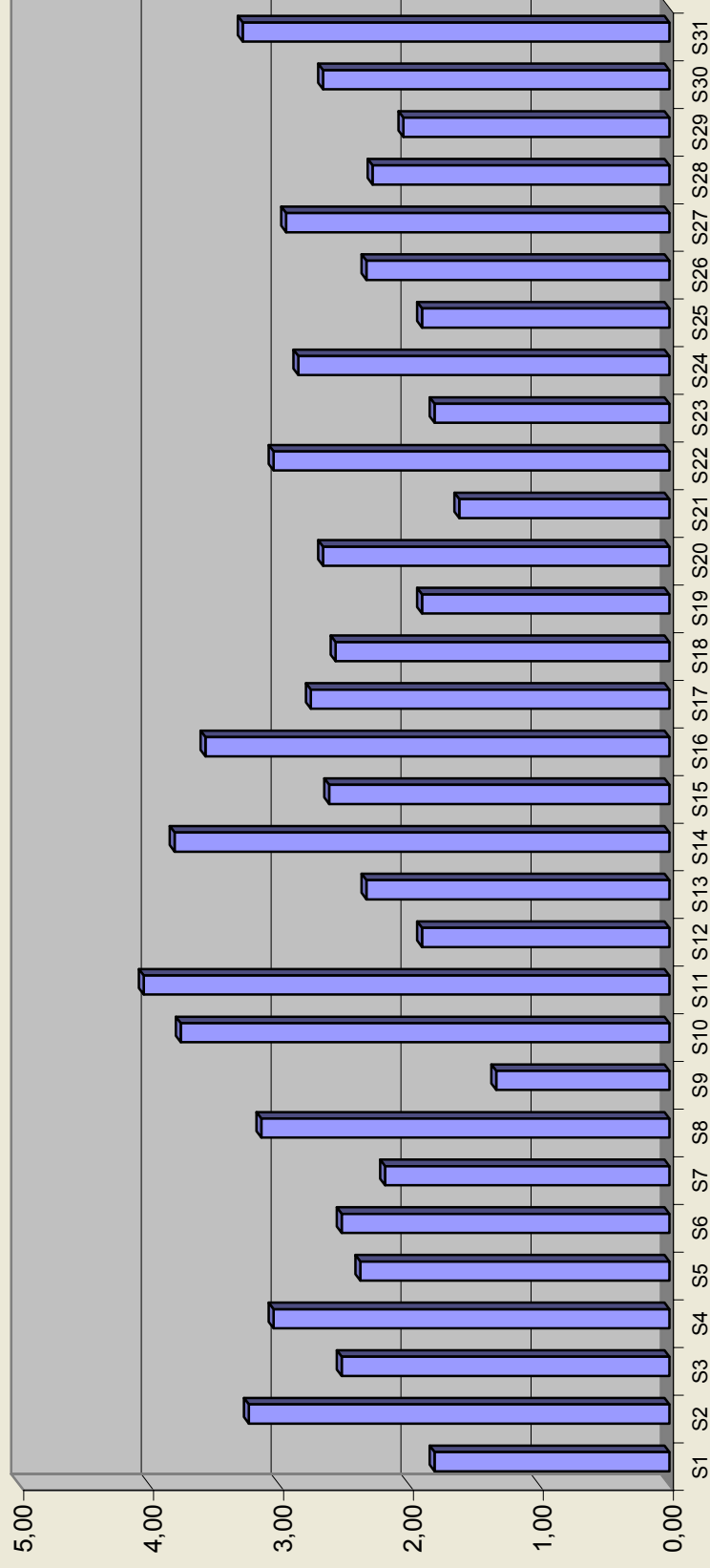


Şekil 6.12 : 20-30 Yaş İçin Ortalama



Şekil 6.13 : 31-40 Yaş için Ortalama

40 + Yaş için Ortalama



Şekil 6.14 : 40+ Yaş İçin Ortalama

Şekil 6.12, şekil 6.13 ve şekil 6.14’te ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre değerlendirmeler görülmektedir. Yaş grupları 20-30 yaş arasındakiler, 31-40 yaş arasındakiler ve 40 yaş üzerindekiilerden oluşmaktadır. Anket sonuçlarına göre yapılan incelemede yaş gruplarına göre değişiklikler olduğu tespit edilmiş ve böyle bir ayrıma gidilmiştir. Aşağıda bu grafiklerle ilgili sonuçlara değinilecektir.

Ankete katılan 20-30 yaş arasındaki bireylerin genel sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar 2, 9, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. Yani bu yaşlardaki çalışanların amirlerinde performansları ile ilgili bilgi alma konusunda (soru 2), iş güvencesi konusunda (soru 9), çalıştıkları işlerde ilginç ve çekici görevlerle karşılaşma konusunda (soru 14) ve performanslarına göre yükselme şansı konusunda (soru 16) olumsuz düşüncelere sahip oldukları anlaşılmıştır. 20-30 yaş arasındaki çalışanlar genel sorular kısmındaki sorulardan 1 ve 12. sorulara en olumlu cevapları vermiştir. Buda amirleri ile olumlu ilişkilere sahip olduklarını (soru 1) ve çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde olduklarını (soru 12) göstermektedir.

20-30 yaş arasındaki ankete katılan bireylerin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar ise, 22, 24 ve 27. sorulardır. Bu yaş aralığındaki çalışanların, çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22), öğle yemeği imkanları konusunda (soru 24) ve çalışma ortamındaki tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) olumsuz düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu yaş aralığındaki çalışanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise 21 ve 23. sorulardır. Yani 20–30 yaş arasındaki çalışanların çalışma ortamının aydınlatılması (soru 21) ve çalışma masa ve koltuklarının yapılan işe uygunluğu konusunda daha olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

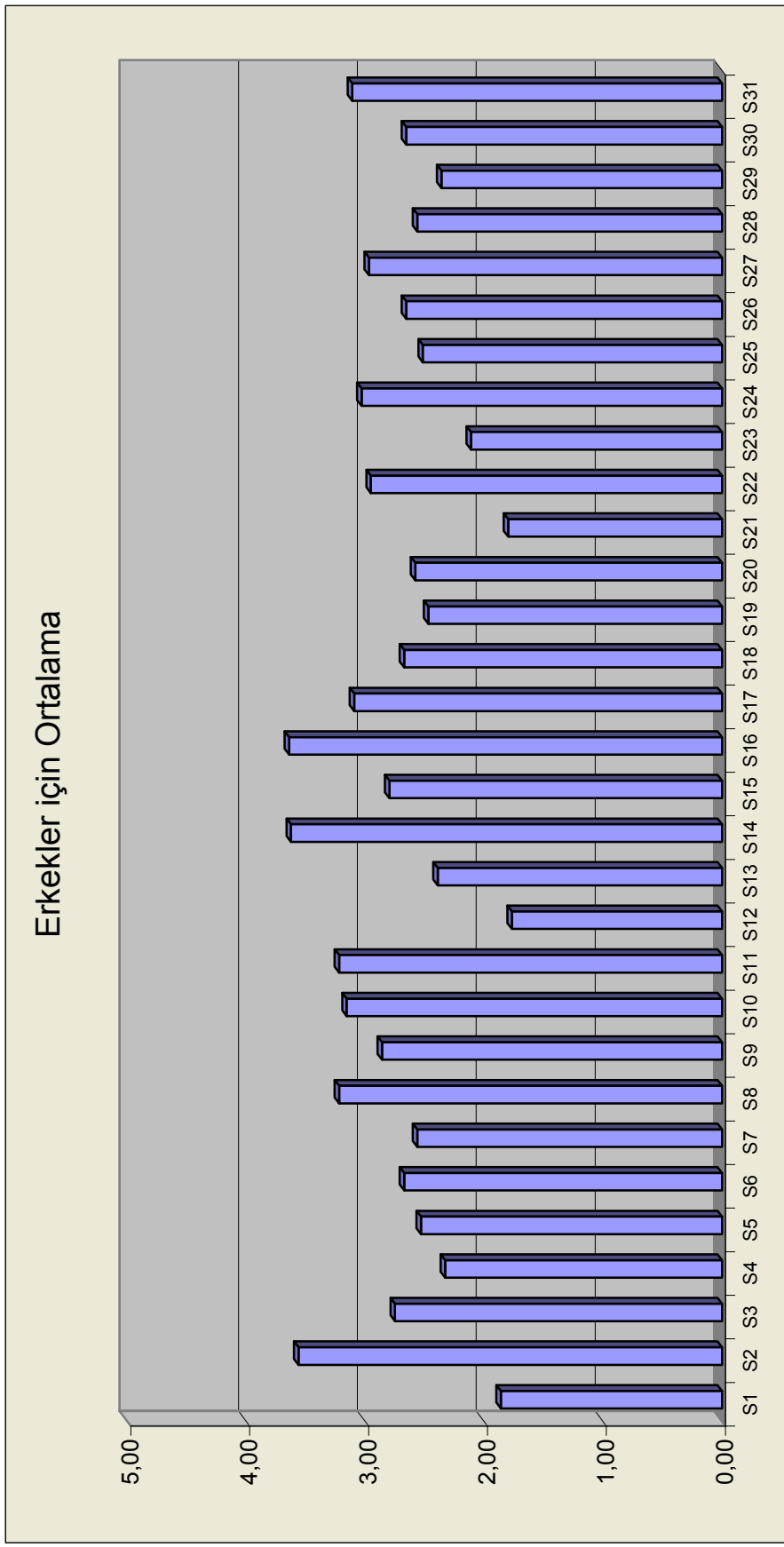
Ankete katılan 31-40 yaşlar arasındaki çalışanların genel sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar, 2, 11, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. 20-30 yaş arasındakilerden farklı olarak ücretlendirmede adil bir dağılım olduğu konusunda (soru 11) daha olumsuz düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. İş güvencesi konusunda (soru 9) ise 20-30 yaş arasındakiler kısmen daha olumsuz cevaplar vermiştir. 31-40 yaş arasındakilerin genel sorular kısmına verdikleri en olumlu cevaplar ise 1, 12, 18 ve 19. sorular olarak göze çarpmaktadır. 20-30 yaş arasındakilerden farklı olarak 31-40 yaş arasındakiler işlerini yapmakta yeterli

yetkiye sahip olma konusunda (soru 18) ve izin olanaklarının yeterliliği konusunda (soru 19) daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

31-40 yaş arasındakilerin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular kısmına verdikleri en olumsuz cevaplar ise, 22 ve 31. sorular olarak göze çarpmaktadır. 20-30 yaş arasındakilerden farklı olarak çalışma ortamının hava koşulları konusunda (soru 31) bu çalışanlar daha olumsuz cevaplar vermiştir. Bu yaş arasındaki çalışanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise 21, 23 ve 25. sorular olarak göze çarpıyor. 20-30 yaş arasındakilerden farklı olarak 31-40 yaş arasındakiler işleriyle ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) daha olumlu düşüncelere sahiptir.

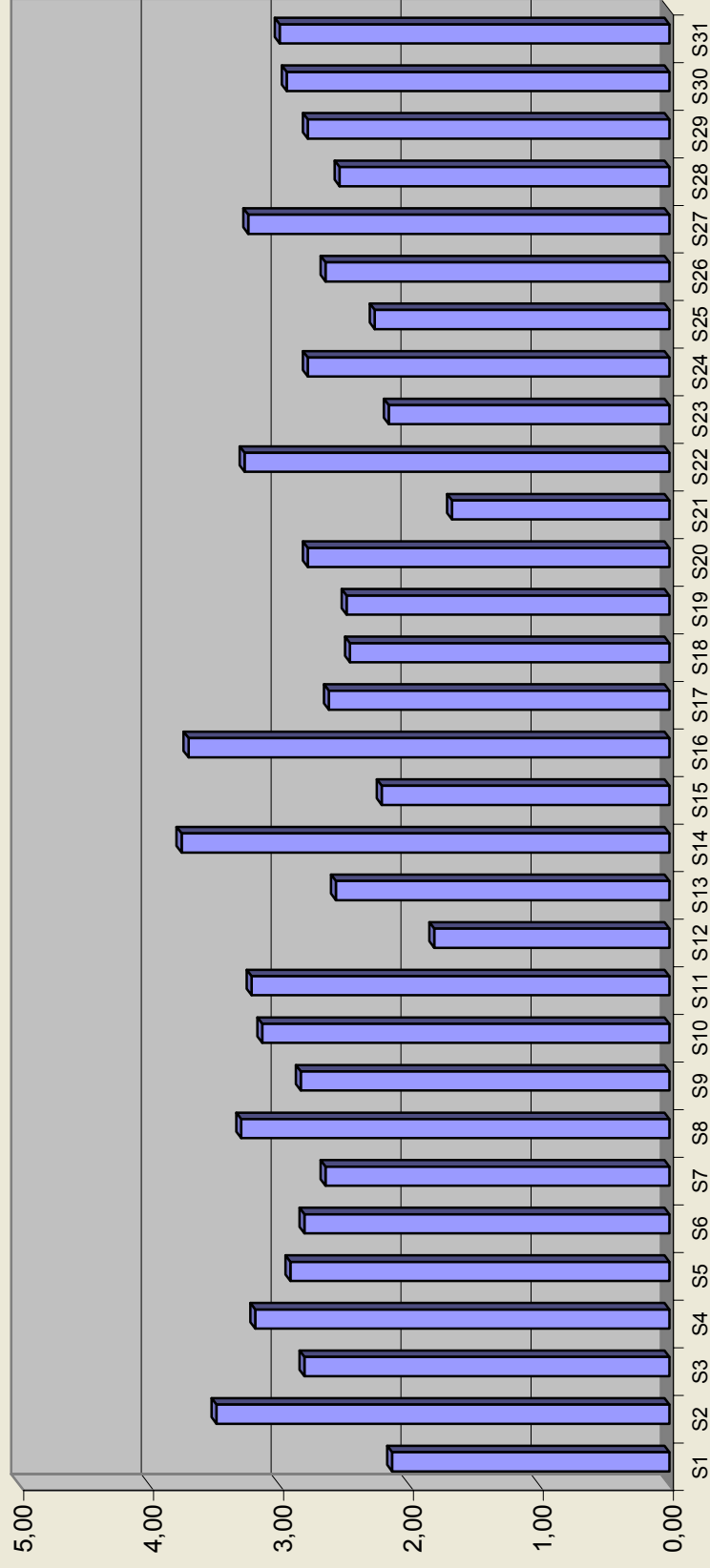
En son olarak 40 yaş üzerindeki ankete katılanların genel sorular bölümündeki sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar 10, 11, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpıyor. Diğer yaş gruplarından farklı olarak bu yaş grubundakiler kazançlarının beklentilerini karşılama konusunda (soru 10) daha olumsuz düşüncelere sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu yaş grubunun genel sorular bölümüne verdikleri en olumlu yanıtlar ise 1, 7, 9, 12 ve 19. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu konuda diğer yaş gruplarından farklı cevaplar, çalışma ortamında yeterli sağlık yardımı alma konusunda (soru 7) ve iş güvencesi konusunda (soru 9) gelmiştir. 40 yaş üzerindeki çalışanlar bu konularda daha pozitif düşünmektedir.

40 yaş üzerindikilerin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular kısmına verdikleri en olumsuz cevaplar ise 22 ve 31. sorular olarak göze çarpıyor. Bu konuda 40 yaş üzerindikilerle 31-40 yaş arasındakilerde birbirlerine yakın düşüncelere sahip sonuçlar elde edilmiştir. 40 yaş üzerindikilerin ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise 21, 23, 25 ve 29. sorular olarak göze çarpıyor. Diğer yaş gruplarından farklı olarak bu yaş grubundakilerin iş yerinde uygulanan servis hizmetlerinden (soru 29) kısmen daha memnun oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.



Şekil 6.15 : Erkekler için Ortalama

Kadınlar için Ortalama



Şekil 6.16 : Kadınlar için Ortalama

Şekil 6.15 ve şekil 6.16 da ise ankete katılanların cinsiyetlerine göre bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışanların kadın ve erkek olmalarına bağlı olarak motivasyonlarında değişiklikler olabileceği düşünülerek böyle bir değerlendirme yapılmıştır ve kadınlar ve erkekler için ayrı ortalamalar çıkarılmıştır. Aşağıda bu grafiklerle ilgili sonuçlara yer verilecektir.

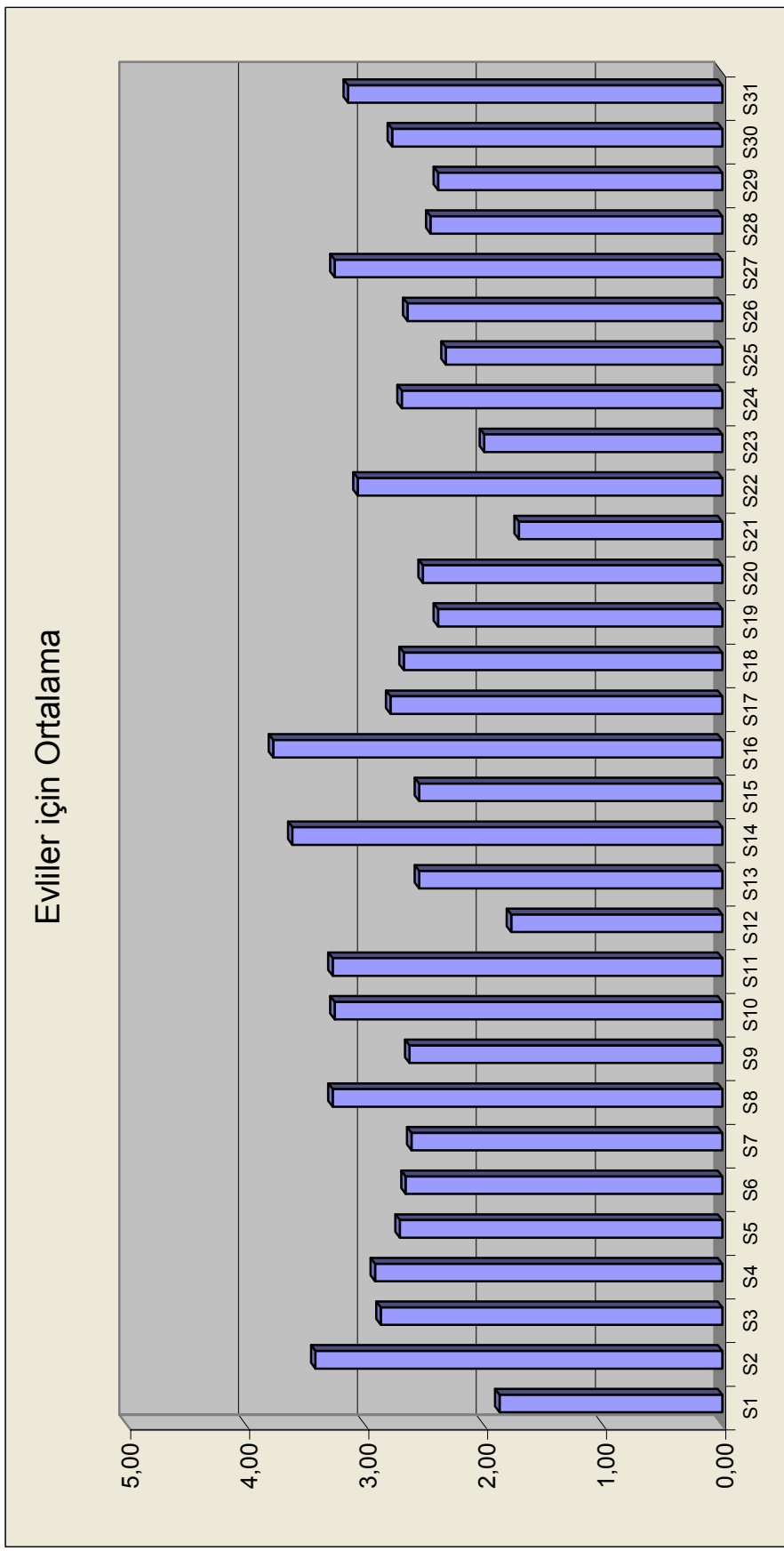
Ankete katılan erkek çalışanların genel sorular kısmındaki sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar 2, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpıyor. Bu sonuçlardan erkeklerin amirlerinden performansları ile ilgi sürekli bilgi alma konusunda (soru 2), performanslarını etkileyecek ilginç ve çekici görevlerle karşılaşma konusunda (soru 14) ve performanslarına göre yükselme şansı konusunda (soru 16) olumsuz düşündükleri anlaşılmıştır. Erkeklerin bu kısımdaki olumlu düşündükleri sorular ise 1, 4, 12 ve 13. sorulardır. Erkekler amirlerle olumlu ilişkilere sahip olma konusunda (soru 1), diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma konusunda (soru 4), çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde olma konusunda (soru 12) ve çalışma ortamında yeterli iletişim olup olmadığı konusunda (soru 13) daha olumlu düşünmektedir.

Erkek çalışanların ergonomik yönden motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar ise, 24 ve 31. sorular olarak göze çarpmaktadır. Erkeklerin öğle yemeği imkânları (soru 24) ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda olumsuz görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Erkeklerin bu konuda verdikleri olumlu cevaplar ise 21 ve 23. sorular olarak göze çarpıyor. Bu sonuçlardan ankete katılan erkek çalışanların çalışılan ortamın aydınlatılması (soru 21) ve çalışma masa ve koltuklarının uygunluğu konusunda (soru 23) olumlu düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

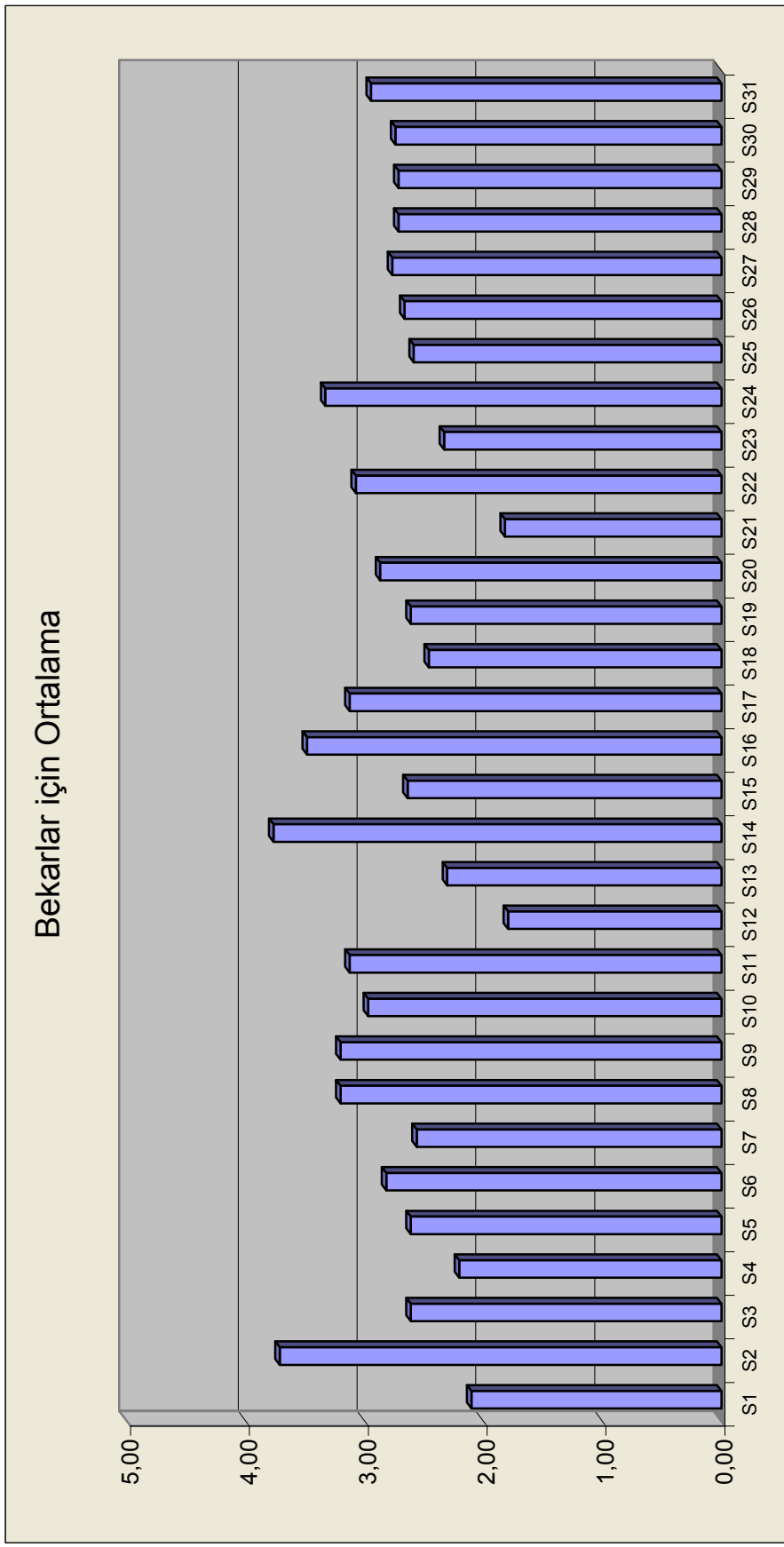
Ankete katılan kadın çalışanların verdikleri cevapları inceleyecek olursak, bu adayların anketteki genel sorular kısmına verdikleri en olumsuz cevaplar 2, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara göre ankete katılan erkek çalışanlarla kadın çalışanların yaklaşık olarak aynı görüşlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kadın çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumlu cevaplar ise, 1, 12 ve 15. sorular olarak göze çarpıyor. Ankete katılan erkek çalışanlardan farklı olarak kadın çalışanlar özel yaşantılarına yeterli zaman ayırma konusunda (soru 15) daha olumsuz düşündükleri anlaşılmıştır. Erkeklerinde bu kısımdaki sorulara verdikleri cevaplara bakılarak diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma konusunda (soru 4) ve çalışma

ortamında yeterli iletişim konusunda (soru 13) ise erkeklerin kadınlara göre daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Kadınların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verdikleri cevapları inceleyecek olursak, kadınların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar, 22 ve 27. sorular olarak göze çarpıyor. Bu sonuçlardan ankete katılan kadınların çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22) ve çalışma ortamındaki tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) olumsuz görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ankete katılan kadınların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise 21, 23 ve 25. sorular olarak göze çarpıyor. Bu kısımdaki cevaplara bakacak olursak ankete katılan erkek çalışanlardan farklı olarak kadın çalışanların işleri ile ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) daha olumlu düşündükleri anlaşılmaktadır.



Şekil 6.17 : Evliler İçin Ortalama



Şekil 6.18 : Bekarlar İçin Ortalama

Şekil 6.17 ve şekil 6.18 de ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre yapılan değerlendirmelerin grafikleri yer almaktadır. Yapılan gözlemlerde bekar ve evli olanların çalışma ortamındaki uyumlarında farklılıklar gözlenmiş olup, böyle bir değerlendirme yapılmak istenmiştir. Aşağıda bu grafiklerin sonuçları ile ilgili değerlendirmelere yer verilecektir.

Ankete katılan çalışanlardan evli olanların genel sorular kısmındaki sorulara verdikleri cevaplara bakacak olursak, evli olan çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumsuz cevaplar 2, 14 ve 16. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu yanıtlara bakıldığında ankete katılan evli olan çalışanların, amirlerinden performansları ile ilgili sürekli bilgi alma konusunda (soru 2), performanslarını etkileyecek ilginç ve çekici görevlerle karşılaşma konusunda (soru 14) ve performanslarına göre yükselme şansı olması konusunda (soru 16) olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan evli olan çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise, 1, 12 ve 19. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu cevaplara bakacak olursak, ankete katılan evli çalışanların amirleri ile olumlu ilişkilere sahip oldukları konusunda (soru 1), çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde oldukları konusunda (soru 12) ve izin olanakları konusunda (soru 19) daha olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakacak olursak, evli olan çalışanların verdikleri en olumsuz cevaplar 22, 27 ve 31. sorular olarak göze çarpıyor. Bu sorulara baktığımızda, evli olan çalışanların çalışma ortamının temizliği konusunda (soru 22), çalışma ortamındaki tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda (soru 31) olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Evli olan çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise, 21, 23, 25 ve 29. sorular olarak göze çarpmaktadır. Bu cevaplardan, evli olan çalışanların çalışma ortamının aydınlatılması konusunda (soru 21), çalışma masa ve koltuklarının uygunluğu konusunda (soru 23), işleri ile ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) ve iş yerinde uygulanan servis hizmetleri konusunda (soru 29) olumlu düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankete katılan çalışanlardan bekar olanların verdikleri cevaplara bakacak olursak, genel sorular kısmına verdikleri en olumsuz yanıtlar, 2, 14 ve 16. sorular olarak göze

çarpmaktadır. Bu kısımdaki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında bekar olan çalışanların evli olan çalışanlarla birbirlerine yakın görüşlere sahip yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bekar olan çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri olumlu yanıtlar ise, 1, 4, 12 ve 13. sorulara verdikleri yanıtlar olarak göze çarpmaktadır. Evli olan çalışanlardan farklı olarak, bekar olan çalışanların, diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma konusunda (soru 4) ve çalışma ortamındaki iletişimin yeterliliği konusunda (soru 13) daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Evlilerinde bu sorulara verdikleri cevaplara bakacak olursak, evlilerinde izin olanakları konusunda (soru 19) daha olumlu düşündükleri görülmektedir.

Ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara bekarların verdikleri cevaplara bakıldığında en olumsuz cevapların, 22 ve 24. sorular olduğu görülmektedir. Bu yanıtlardan da anlaşılacağı gibi evli olan çalışanlardan farklı olarak, bekar olan çalışanlar öğle yemeği imkanları konusunda (soru 24) daha olumsuz düşünmektedir. Evli olanların cevaplarına dönecek olursak, evli olan çalışanlar bekar olanlardan farklı olarak tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygunluğu konusunda (soru 27) ve çalışma ortamının hava koşulları konusunda da (soru 31) olumsuz düşünmektedirler. Bekar olan çalışanların bu kısımdaki sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar ise, 21 ve 23. sorulara verdikleri yanıtlardır. Evli olanların bu kısımdaki sorulara verdikleri cevaplara da bakarak, işleri ile ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip olma konusunda (soru 25) ve iş yerinde uygulanan servis hizmetleri konusunda (soru 29) evli olan çalışanların, bekar olan çalışanlardan farklı olarak daha olumlu düşündükleri görülmektedir.

7. ANKET SONUÇLARI İLE İLGİLİ YORUMLAR VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

7.1. Yorumlar

Yapılan anket onucunda, ankete katılan çalışanların kişisel özelliklerine göre farklı motivasyonlara sahip olmalarının birçok sebebi vardır. Kişisel özelliklere göre ayrı ayrı değerlendirmelerin yapılmasının amacı da bu farkı ortaya koymaktır. Ankete katılan çalışanların anketteki sorulara verdikleri farklı cevaplar sonucunda yapılabilecek yorumlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Mesleki değerlendirme;

Yapılan anket sonuçlarına göre inşaat mühendislerinin ilginç ve çekici görevlerle karşılaşmadıkları için daha monoton bir iş hayatına sahip oldukları ve dolayısıyla yaptıkları işlere karşı motivasyonlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun en büyük sebebinin inşaat mühendislerinin yaptıkları işlerin genellikle kendi mesleklerinden daha farklı işler olduğu düşünülebilir. Kendi bilgi ve becerilerine göre ilginç ve çekici görevlerle karşılaşmayan inşaat mühendisleri yaptıkları işe karşı daha soğuk ve daha verimsiz olarak, hem kendileri için hem de çalıştıkları birim için olumsuz bir görüntü çizmektedirler. Ayrıca yine anket sonuçlarına göre inşaat mühendislerinin performanslarına göre terfi etme şansları konusunda da olumsuz düşündükleri anlaşılmış olup, bunun en büyük sebebinin de amirleri ile ilişkilerine kopukluk olduğu ve terfi konusunda adil davranılmadığı düşünülebilir. Yine anket sonuçlarına göre mimarlarında inşaat mühendisleri gibi aynı sorulara olumsuz yanıtlar verdiği tespit edilmiştir. Mimarlarında aynı konularda sıkıntı yaşamalarının sebeplerinin de inşaat mühendislerinininkilerle hemen hemen aynı olduğu düşünülmektedir.

Tecrübelere göre değerlendirme;

Anket sonuçlarına bakarak 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanların en çok göze çarpan sıkıntısının iş güvencesi konusunda olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise bu tecrübe aralığındaki çalışanların genellikle sözleşmeli

Çalışanlar oldukları için, ilerinde her an işten çıkarılma korkusu taşımalarıdır. Bu korkuda onların iş güvencesi konusunda olumsuz düşünmelerine ve işe olan motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Yine anket sonuçlarına göre 6-10 yıl arasında tecrübeli olanların diğerklerinden farklı olarak, aldıkları ücretlerde adil bir dağılım olup olmadığı konusunda olumsuz düşündükleri anlaşılmış olup, bunun en büyük sebebi ise bu çalışanların işe ilgili daha st seviye bilgiye sahip olmaları nedeni ile işe yeni başlayanlardan daha fazla creti hak ettiklerini düşünmeleri gösterilebilir. Çünkü belediyede çalışanlara ücretleri yaptıkları işe ve bilgilerine göre verilmemektedir. Bu tecrübe aralığındakilerin de bu konuda sıkıntılarının olduğu açıktır. 1-5 yıl arasındakilerin tecrbelilerin aksine, 6-10 yıl arasındaki tecrübeliler iş güvencesi konusunda daha olumlular, çünkü bu tecrübe aralığındaki çalışanlar kadrolu oldukları için işten çıkarılma korkusu taşımamaktadırlar. Bu da onların işe karşı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. 10 yıl üzerine tecrübeye sahip olanlar ise, yaptıkları işlerin bilgi ve yeteneklerini geliştirme konusunda ve aldıkları ücretlerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı konusunda olumsuz cevaplar vermişleridir. Bu tecrübe gurubundaki çalışanlar uzun yıllardır çalıştıkları halde işe başladıkları konumdan, bilgi ve becerilerinden daha yüksek seviyelere ulaşamadıkları için yaptıkları işlerin bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda olumsuz cevaplar vermelerine sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu tecrübe gurubundakilerin ücretlerinin beklentilerini karşılamadığını düşünmelerinin en büyük sebebi ise, artık yaşam koşulu olarak belli bir seviyeye geldikleri ve çocuklarının onların harcamalarını artırdıkları düşünülebilir. Ayrıca bu tecrübe aralığındakilerin sağlık yardımı alma konusunda ve çalışma ortamındaki iletişim konusunda olumlu oldukları görülmüştür. Bu guruptakiler genelde yaşları ilerlemiş kişiler olduğu için sağlıkla ilgili daha çok sorunları olmakta ve daha fazla sağlık yardımı aldıkları için bu konuda olumlu olmaları çok aşıkardır. İletişim konusunda da olumlu olmalarının en büyük nedeni olarak ise uzun yıllardır orda olmaları ve dolayısı ile daha iyi arkadaşlıklara sahip olmaları gösterilebilir.

Yaşlara göre değerlendirme;

Yapılan anket sonuçlarına göre, çalışanların yaş gruplarına göre değerlendirmelerle tecrübelerine göre değerlendirmeler de sonuçlar birbirine çok yakın çıkmıştır. Bunun nedeni olarak doğal olarak küçük yaştakilerin tecrübelerinin az olması ve yaşları

büyük olanların tecrübelerinin de fazla olması gösterilebilir. Yani aynı tecrübe grubundakiler aynı yaş gurubundakilerle çakışmaktadır diyebiliriz. Sonuç olarak tecrübelerle göre yapılan yorumların yaşlara göre de yapılabileceğini söyleyebiliriz.

Cinsiyetlere göre değerlendirme;

Genel olarak anket sonuçlarına bakıldığında kadınlarla erkeklerin sorulara verdikleri cevaplar birbirine yakın sayılabilir. Kadınlarla erkeklerin aralarında farklı düşündükleri birkaç konu göze çarpmaktadır. Bunlardan bir tanesi kadınların özel hayatlarına yeterli zaman ayırma konusunda erkeklerden daha olumsuz olduğudur. Bunun sebebi olarak ise kadınların sosyal yaşamlarına daha çok önem vermeleri ve ailelerine daha fazla vakit ayırmak istemeleri gösterilebilir. Erkekler ise diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma konusunda ve çalışma ortamındaki iletişim konusunda kadınlardan daha olumlu düşünmektedir. Erkeklerin bu sorulara verdikleri olumlu cevaplardan, erkeklerin iş arkadaşları ile daha olumlu ilişkilere sahip oldukları söylenebilir. Buradan da erkeklerin diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduklarını düşünerek diğer çalışanlarla daha olumlu iletişim kurdukları sonucu çıkarılabilir. Zaten diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olmadığını düşünen bir bireyin çalışma arkadaşları ile olumlu bir iletişim kurabilmesini beklemek çokta doğru olmayacaktır.

Medeni durumlara göre değerlendirme;

Anket sonuçlarına bakarak evli olan çalışanların bekar olan çalışanlardan kısmen daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Bunun en büyük sebebi ise, evli olan çalışanların ailelerine daha fazla zaman ayırmak istedikleri için daha rahat bir işte çalışmalarının onları daha memnun etmesi gösterilebilir. Böylelikle evli olan çalışanlar hem özel yaşantılarına hem de çocuklarına yeterince zaman ayırabilmektedirler. Örneğin, çocuğu hastalanan bir çalışan rahatlıkla izin alıp çocuğunun sorunları ile ilgilenebilmektedir. Sonucun olarak ise, evli olan çalışanlar başka konularda olumsuz olsalar bile bu imkanlar sayesinde yaptıkları işlere karşı daha olumlu düşünebilmekte ve daha verimli olabilmektedirler. Bekar olarak çalışanlar ise diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olma konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Bekarların bu düşünceye sahip olmaları, aldıkları ücretlerin kendilerini tatmin etmesinden kaynaklanabilir. Çünkü bekar olan çalışanların evli olan çalışanlara göre masrafları daha az olmaktadır. Ayrıca bekarlarla evliler

genellikle aynı ücretleri almaktadırlar. Dolayısı ile bekarların bu konuda olumlu düşüncelere sahip olmaları gayet doğal olarak karşılanabilir. Bundan başka bekarlar kendilerine tanınan izin olanakları konusunda evlilere göre daha olumsuz düşünmektedir. Bu konuyu ise şöyle yorumlayabiliriz; bekar olan çalışanlar daha sosyal bir hayat yaşamayı tercih ettikleri için onlara tanınan izin olanakları onların beklentilerini karşılayamamaktadır. Evli olan çalışanlar ise, kendilerine tanınan izin olanaklarını genellikle aileleri ile geçirmeyi tercih ettikleri için çok uzun süreli izinlere ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu sebepten evli olan çalışanların bu konuda daha olumlu düşüncelere sahip olmalarını anlamak mümkündür.

Ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan yerin koşulları ile ilgili sorulara ise tüm kişisel özelliklere göre yaptığımız gruplandırmadaki çalışanların verdikleri cevaplar genellikle aynı olarak göze çarpmaktadır. Bunun sebebi de ortamın ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen koşulları ve çalışılan yerin koşulları bireyleri aynı şekilde etkilemektedir. Bu kısımdan böyle bir sonucun ortaya çıkması ise gayet doğaldır. Örneğin temizlik konusunda her gruptaki çalışanların aynı görüşlere sahip olmaması için bir neden gösterilemez. Temizlik konusunda her çalışanın aynı şekilde etkilenmesi de gayet doğal bir olgudur. Tüm çalışanların verdikleri cevaplara bakılarak çalışanların temizlik konusunda ve çalışılan ortamın hava koşulları konusunda olumsuz düşündükleri anlaşılmaktadır. Bunların sebepleri olarak ise çalışılan ortamın temizliğine gerekli önemi verecek kişilerle çalışılmadığı ve bu görevi yapan kişilerin işlerini tam olarak yerine getirmediği gösterilebilir. Çalışılan ortamın hava koşulları ile ilgili olumsuz görüşlerin sebebi ise, çalışılan ofislerin çok kalabalık olması dolayısı ile ortamdaki havanın kişileri rahatsız edecek boyutlarda olması ve yeterince havalandırmanın olmaması gösterilebilir.

Bundan sonraki kısımda ise, yapılan bu yorumlar göz önüne alınarak ve çalışanların anketteki sorulara verdikleri cevaplara bakılarak alınabilecek önlemlere yer verilecektir.

7.2. Alınabilecek Önlemler

Yapılan anketten elde edilen göre hem çalışanlara hem de İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne faydalı olması açısından çeşitli önlemler alınarak çalışanların motivasyonu artırılabilir ve çalışma ortamındaki verim yükseltilebilir.

Ankete katılan tüm çalışanların verdikleri cevaplar göre, genel sorular kısmındaki sorulara verilen en olumsuz cevaplarlara bakılarak alınabilecek önlemler şöyle sıralanabilir:

- Amirler çalışanların motivasyonunu artırmak ve verimi yükseltmek için çalışanların yaptıkları işlerle ilgili performansları hakkında onlara sürekli bilgi vermelidir. Performansı hakkında sürekli bilgi alan personel yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olacak ve işine daha iyi motive olarak verimliliği de artıracaktır.
- Çalışanlara yaptıkları rutin işler dışında, ilginç ve çekici görevler verilerek işe olan ilgileri artırılabilir. Bunun sonucunda çalışanlar çalışma hayatının monotonluğundan biraz olsun kurtulup, yaptığı işlere daha iyi motive olarak çalıştığı birime daha faydalı olabilecektir.
- Çalışanlar eğer gösterdikleri performanslara göre yükselme şanslarının olduklarını bilirlerse, daha fazla gayret göstererek hem kendileri için hem de çalıştıkları kuruma faydalı olabilirler. Amirler çalışanlardan bu faydayı alabilmek için, tüm çalışanlara adil davranmalı ve onların hak ettikleri terfileri onlara vermelidirler.
- Çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerine göre işlerde çalıştırılması ve bu bilgi ve yeteneklerini daha da geliştirebileceği imkanlar sağlanması sonucunda çalışanlar yaptıkları işe daha çok ilgi gösterebilir ve işlene daha iyi motive olarak çalıştıkları kuruma çok daha faydalı olabilirler. Kendi bilgi ve yeteneklerini kullanıp, bu bilgi ve yetenekleri geliştiremeyen çalışanlar kendine olan güvenlerini yitirerek, hem işlerine motive olamayacak hem de verimliliği düşürecektir.
- Çalışanların yaptıkları işlere göre ve gösterdikleri performanslara göre aldıkları ücretlerde adil bir dağılım olması halinde işlerine daha iyi motive olabilecekleri çok açıktır. Çalışanlar gösterdikleri performansa karşılık olan adil ücreti aldıkları zaman işlerine daha bağlı olup daha verimli çalışabileceklerdir.
- Bireylerin yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri kazanç eğer beklentilerini karşılıyor ise çalışanların motivasyonları yine yüksek olacak ve çalıştıkları kuruma daha faydalı olacaklardır. Bu konuda çalışanların kazançlarının

beklentilerini karşılıyor olması hem çalışanlar hem çalışılan kurum açısından çok önemlidir.

Ankete katılanların ergonomik açıdan motivasyonu etkileyen ve çalışılan ortamın koşulları ile ilgili sorulara verdikleri en olumsuz cevaplara bakılarak alınabilecek önlemleri ise şöyle sıralayabiliriz:

- Yapılan anket çalışmaları sonucunda çalışma ortamının yeterince temiz olmadığı ve çalışanların bu konuda memnuniyetsiz oldukları anlaşılmıştır. Çalışma ortamının temizliği çalışanların daha verimli çalışmalarını ve iş yerinde daha rahat ve huzurlu olmalarını sağlayacağı için önemlidir. Bu açıdan çalışma ortamındaki temizliğe gerekli önem verilmelidir.
- Yine daha çok temizlikle ilgili olan çalışma ortamındaki tuvaletlerin temizlik ve sağlık açısından uygunluğu çalışanların ortamdaki huzurunu etkileyeceğinden çalışanların işlerine olan motivasyonları için önemlidir. Bu yüzden çalışma ortamındaki tuvaletlerin temizlik ve sağlık açısından uygunluğuna yönetim tarafında gerekli önem verilmelidir.
- Ayrıca çalışma ortamının hava koşulları, yani ısınma iklim koşulları gibi konularda çalışanların işlerini yapmalarını etkilemeyecek şekilde olmalıdır. Uygun hava koşullarında çalışanlar işlerine kendilerini daha iyi vererek daha verimli olabilecekleridir.

Ele alınan bu konularla ilgili gerekli önlemler alınması halinde çalışanların işlerine karşı memnuniyetlerinin artacağı ve çalıştıkları birimleri daha faydalı olacakları çok açıktır. Çağdaş güdülenme kuramlarında yer alan yöntemleri ve ortaya atılan önerileri göz önünde bulundurarak, çalışanların isteklerine açık, güvenli ve doyurucu bir çalışma ortamı yaratmak ve bu ortamda, iş görenlerin ihtiyaçlarıyla, teşkilat amaçları arasında uyum sağlayarak, insan kaynağından daha iyi yararlanmak günümüz yöneticisinin en başta gelen görevi olmalıdır.

Üzeyir Garip'in şu sözlerinden motivasyonun çalışma hayatı için ne kadar önemli olduğunu anlamak mümkündür;

“Bir yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan yöneticinin emrindeki beşeri kaynaktan en üstün randımanı alması gerekir. Bu da yöneticinin emrindekileri en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır”

Yapılan bu çalışma sonucunda İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan inşaat mühendislerinin ve mimarların motivasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmış ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin çalışanlarından daha fazla verim alabilmesi için bu çalışmadan faydalanması amaçlanmıştır.

7.3. Motivasyonla İlgili Özlü Sözler

Motivasyonla ilgili birçok özlü söz mevcuttur. Bu özlü sözlerden bazıları ile bu çalışmamı bitirmek istiyorum:

"Çobanın gönlü olursa, tekeden süt çıkarır."

Frederick Herzberg ya da Maslow, motivasyonla ilgili bu atasözünü duysalardı yerlerinde duramazlardı. Gerçekten bir kurum içinde en fazla ihtiyaç duyulan şeylerden bir tanesi, çalışanların motivasyonu. Eğer çalışan motive olmuşsa, yaptığı işi karşılığında aldığı para için değil, kendi istediği için yapacaktır. Bu durumda göstereceği çaba ve özen çok daha fazla olacaktır.

"Abdal düğünden, çocuk oyundan usanmaz."

Çalışanlar, sevdikleri uğraşları yapmaktan zevk alırlar ve bunu tekrarlamaktan bıkmazlar. Bir organizasyondaki işleri, insanların severek yapabileceği şekillere dönüştürmek gereklidir. Bu atasözünün vurgularından bir tanesi de, işgörenlerin sevdikleri ve değer verdikleri konuların farklı olduğudur. İki farklı kültürde insanı, aynı şekilde ve aynı işte çalıştırarak mutlu etmek ve iyi sonuç almak söz konusu olmayabilir. İnsanları, kültürlerini ve özelliklerini tanıyarak, yeteneklerine ve beklentilerine uygun işlerde çalıştırmak gerekir.

"Dayaksız koma arsız olur; parasız koma hırsız olur."

Hem kontrolcü, hem de özgürlükçü bir atasözü. İşyerinde belirli bir kontrol olmadığında, işlerin çığırından çıkacağı şeklinde yorumlanabilir. Yeterli ücret almayan işgörenin, çalıştığı kuruma karşı olan sadakati azalır. Hırsızlık illa para çalmak anlamına gelmez. Yeterli ücret almayan ve memnun olmayan bir işgören, kuruluşun çıkarlarını korumaz, daha az çalışmaya gayret edebilir. Sıra dışı bir performans üretmek yerine, ortalama bir çalışmayla günü geçirmeye bakabilir. Ama hem ücretiyle, hem de sağlanan diğer koşullarla özgür bırakılan bir işgören de, rehavete düşebilir. Bunun yanı sıra insan ihtiyaçları sınırsız olduğundan yine de

memnun olmayıp aşırı taleplerde bulunabilir. Talepleri karşılanmadığında durum, yetersiz ücret alan çalışanın durumuna benzeyebilir.

"Tay at oluncaya kadar, sahibi mat olur."

Bir canlıyı, istenilen yönde yetiştirmek, geliştirmek en zor işlerden birisidir. Organizasyonlarda insan kaynakları bölümünün görevi de, uzun soluklu işlerden bir tanesidir. İnsanları, huylarını, yeteneklerini ve bilgi seviyelerini tanımak uzun bir süreç içinde gerçekleşir. Çalışanları belirli yönlerde yetiştirmek ise, bireyi "değiştirmek" anlamına geldiği için en zorlu işlerden birisidir.

KAYNAKLAR

- [1] **Eroğlu, Feyzullah**, 2000. Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- [2] **Meydan Larousse** Ansiklopedisi
- [3] **İncir, Gülten**, 1984. Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:313, Ankara.
- [4] **Macit, Figen**, 2001. İşlerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [5] **Baytop, Firuzan**, 2005. Şantiyecilik Diye Bir Şey!, Yapı Endüstri Merkezi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- [6] **Taşkent, Kazım**, 1980. Yaşadığım Günler, İstanbul.
- [7] **Kuruoğlu, Murat**, 1995. Motivasyonun Nümerik Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [8] **Onaran, Oğuz**, 1978. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi SBF Yayın No: 470, Ankara.
- [9] **Garih, Üzeyir**, 2005. İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları, İstanbul.
- [10] **Maitland, I.**, 1997. İnsanları Motive Etmek, İlkeynak Yayınevi, İstanbul.
- [11] **Plunkett, W. R.**, 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America.
- [12] **Baysal, A. C. ve Tekarslan, E.**, 1996. İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul.
- [13] **Nelson, Bob, Çeviri: Serra Egeliler**, 1999. Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, Rota Yayınları, İstanbul.
- [14] **Boyacı, Cemil**, 1991. Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş’de Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 36, Antalya.
- [15] **Çelebioğlu, Fuad**, 1981. Davranış Açısından İşbilim, Fatih Yayınevi, İstanbul.

- [16] **Oluç, Mehmet**, 1978. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2430, İstanbul.
- [17] **Smither ve Walker**, 2000. The Effect of The Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals, *Construction Management And Economics*, V.18, 833–841.
- [18] **Olomolaiye, P.O.**, 1990-a. An evaluation of the relationships between bricklayers' Motivation and productivity, *Construction Management And Economics*, 8, 3.
- [19] **Lingard, Helen**, 2002. The effect of first aid training on Australian construction workers' Occupational health and safety knowledge and motivation to avoid work related Injury or illness, *Construction Management And Economics*, V.20, 263–273.
- [20] **Olabosipo I. F. , Aderemi Y. A. , David A. A.**, The impact of non financial incentives on brick layers' productivity in Nigeria, *Contruction Management and Economics*, V.22, 899 -911.
- [21] **İncir, Gülten**, 1973. Verimlilik ve Çalışanların Sorunları, *Verimlilik Bülteni*, Sayı: 6, Cilt: 2, Ankara.
- [22] **Gören, Selma Gül**, 1989. Türkiye’de İnşaat Sektöründe Üretkenliği Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EK

UYGULANAN ANKET ÖRNEĞİ

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
YAPI MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
TEZ ÇALIŞMASI

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Kişisel Bilgiler

İBB'de çalışılan süre (yıl olarak) :
Cinsiyet :
Yaş :
Evli\Bekar :
Meslek :

ANKET SORULARI

1 = Kesinlikle Evet 2 = Evet 3 = Kısmen 4 = Hayır 5 = Kesinlikle Hayır

A- GENEL SORULAR

		1	2	3	4	5
1	Amirlerinizle olumlu ilişkilere sahip misiniz?					
2	Amirlerinizden performansınız hakkında sürekli bilgi alıyor musunuz?					
3	Yaptığınız işi etkileyecek konularda kararlara katılma hakkına sahip misiniz?					
4	Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
5	Çalıştığınız bölümle ilgili yeterli eğitim olanaklarına sahip misiniz?					
6	Ortaya koyduğunuz yeni fikirler dikkate alınıyor mu?					
7	Çalıştığınız yerde yeterli sağlık yardımı alabiliyor musunuz?					
8	Çalıştığınız işin yeteneklerinizi geliştirdiğini düşünüyor musunuz?					
9	İş güvencesi konusunda rahat mısınız?					
10	Kazancınız beklentilerinizi karşılıyor mu?					
11	Ücretlendirmede adil bir dağılım olduğuna inanıyor musunuz?					
12	Çalışma arkadaşlarınızla iş birliği içinde misiniz?					
13	Çalışma ortamınızda yeterli iletişimin olduğuna inanıyor musunuz?					
14	Performansınızı etkileyecek ilginç ve çekici görevlerle karşılaşılıyor musunuz?					
15	Özel yaşantınıza yeterli zaman ayırabiliyor musunuz?					
16	Performansınıza göre yükselme şansınızın olduğuna inanıyor musunuz?					
17	Yaptığınız işte sahip olduğunuz bilgi ve yetenekleri kullanabiliyor musunuz?					
18	İşinizi yapabilmek için yeterli yetkiye sahip misiniz?					
19	İzin olanaklarınızın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?					
20	Performansınıza göre aldığınız övgü, takdir ve ödülleri yeterli buluyor musunuz?					

B- Motivasyonu Etkileyen Ergonomik Kaynaklı ve Çalışılan Yerin Koşulları İle İlgili Sorular

		1	2	3	4	5
21	Çalıştığınız ortamın aydınlatması yeterli mi?					
22	Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyor musunuz?					
23	Çalışma masa ve koltukları işinizi yapabilmemiz için uygun mu?					
24	Öğle yemeği imkanlarınız yeterli mi?					
25	İşinizle ilgili yeterli araç ve ekipmana sahip misiniz?					
26	Çalışma saatlerinizde esneklik uygulanıyor mu?					
27	Çalıştığınız yerdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun mu?					
28	İş yerindeki gürültü seviyesi uygun mu?					
29	İş yerinde uygulanan servis hizmetleri yeterli mi?					
30	Çalışma ortamının renk uyumu sağlanmış mı?					
31	Çalışma ortamının hava koşullarını (ısınma, iklim koşulları) uygun buluyor musunuz?					

ÖZGEÇMİŞ

18.03.1982 yılında Konya'nın Yunak İlçesinin Hursunlu Köyü'nde doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Akşehir'de tamamladıktan sonra 1999 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümünü kazandı. 2005 yılında bu bölümden mezun olduktan sonra yine 2005 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü, Yapı Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Aynı zamanda yüksek lisans öğrenimi boyunca İstanbul Büyükşehir Belediyesi İhale İşleri Müdürlüğü'nde ve Boğaziçi İmar Müdürlüğü'nde görev aldı. Halen Boğaziçi İmar Müdürlüğü'nde Durum Bürosunda şef yardımcısı olarak çalışmaya devam etmektedir.