



SEPT 2021 / Vol:7, Issue:43 / pp.1384-1405

Arrival Date : 26.07.2021

Published Date : 24.09.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.690>

Cite As : Yargül, G., Arabacı, F., Efe, M. & Yvuz, S.S. (2021). "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Motivasyon", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(43):1384-1405.

Research Article

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE MOVİTASYON

Human Resource Management and Motivation

Öğretmen. Gökem YARGÜL

Şehit İlhan Hamlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7229-3402>

Öğretmen. Fatih ARABACI

Şehit İlhan Hamlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6644-7217>

Öğretmen. Mustafa EFE

Şehit İlhan Hamlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3469-0347X>

Öğretmen. Solmaz Sonat YAVUZ

Kazım Orbay İlkokulu, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5024-0895>



ÖZET

İnsan kavramının her geçen gün daha da önem kazandığı günümüzde insanı etkileyen tüm faktörler ayrıntılı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde büyük rol sahibi olan motivasyon üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın temel amacı insan kaynakları yönetiminde motivasyonun hayati önemine vurgu yaparak etkin insan kaynakları yönetiminin motive olmuş iş gören ve yöneticilerle sağlanabileceğini göstermektir. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimine genel bir bakış yapılmış; ikinci bölümünde motivasyon kavramı tanımlanarak motivasyon kapsam ve süreç teorileri üzerinde durulmuş; üçüncü bölümünde ise çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Tüm bu konular incelenirken elde edilen veriler gerekli analiz ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İnsan kaynakları ve motivasyon kavramlarına önem verilmeyen ek bir külfet olarak gören işletmelerde iş görenin performansının düşük olduğu ayrıca yönetici iş gören uyumsuzluklarının yaşandığı gözlenmiştir. Bunun sonucunda işinden memnun olmayan iş görenler hem mutsuz bireyler haline gelip hem de var olan potansiyellerini ortaya koyamamaktadır.

Tüm bu saptamalar sonucunda işletmelerin gelirlerini arttırabilmeleri ve yüksek performansa sahip iş görenlerle çalışabilmelerinin yolu insan kaynakları yönetimini önemseyen bu konuda rakiplerinin çalışmalarını yakından takip eden işletmeler haline gelmelerine bağlıdır. Bunun içinde örgütsel amaçlar çerçevesinde işletmeler maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla mutlaka desteklenmelidir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, motivasyon, motivasyon teorileri, performans.

ABSTRACT

Today, the concept of human is getting important day by day, all the factors that affect a human being are started to be dealt with in detail. According to this, it is tried to be studied on human resources management and motivation which has a great role on human resources management.

The main objective of our study is to show that efficient human resources management can be provided with motivated employees and managers by emphasizing motivation has vital importance on human resources management. At the first part of the study, human resources management is examined in general; at the second part, the concept of motivation is defined, its content and process theories are emphasized; at the third part, factors that affect the motivation of employees are put emphasis on. Acquired data are analyzed and evaluated just as, all these subjects are being examined. It has been observed that business organizations in which aren't given importance to human resources and motivation and, also they are thought to be a great expense, the performance of employee is lower, also, it is felt disagreement between employee and manager. As a result, unsatisfied employees become both unhappy individuals and also can't prove their existing potentials. In consequence of all these findings, the way that the business organizations are be able to increase their income and work with employees, which have high performance, depend on business organizations which give importance to human resources management, and follow the works of their opponents. To do this, business organizations should be supported definitely with material and immaterial means as part of organizational purposes.

Key Words: Human resources management, motivation, motivation theories, performance.

1.GİRİŞ

1.1. Projenin Amacı

Çalışmamızın temel amacı insan kaynakları yönetimi ve motivasyon kavramları incelenerek insan kaynakları yönetimi ile motivasyonun birlikte yer aldıkları bu süreçte insan kaynakları yönetiminde motivasyonun ne derecede hayati öneme sahip olduğunu ortaya koymak ve motivasyonun insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki vazgeçilmezliğini vurgulamaktır.

1.2. Projenin Önemi

Globalleşen ve teknolojinin her geçen gün öneminin arttığı dünyada örgütlerin ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için her zamankinden daha çok performansa sahip çalışanlara ihtiyacı olduğu gerçeğini kabul edip, bu çerçevede motive olmuş çalışanların işletmenin geleceğindeki önemine ışık tutmaktır.

1.3. Projenin Yöntemi

Projenin hazırlanmasında araştırma ve kaynak taraması yöntemi kullanılmıştır. Öncelikli olarak konu ile ilgili uzman kişilerin yayınları araştırılmıştır. Yayınlardan elde edilen verilerden veri havuzu oluşturulmuştur. İnternet sitelerinden konu ile ilgili uzmanların yazılarından alıntılar yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ve amaçlarına genel bir bakış yapılmış, ikinci bölümde motivasyon ve motivasyon teorileri üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde ise çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Son bir değerlendirme yapılarak proje tamamlanmıştır.

1.4. Proje ile İlgili Literatür Taraması

(Sabuncuoğlu, 1988) “Personel Yönetimi” adlı çalışmasında işletme kültüründe insan odaklı bir felsefenin benimsenmesi gerektiğini söyleyerek, insan kaynakları yönetiminin en iyi sonuca varabilmesi için hedefini belirlerken çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini mutlaka dikkate alması gerektiğini belirtmiştir.

(Çetin ve Özcan, 2014) “İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı çalışmasında örgütlerin yüksek performanslı hale dönüştüğünden, işgücü niteliğinin artması ile birlikte günümüzde insanın çalıştığı örgütten ve yapmış olduğu işten beklentilerinin arttığından, işletmenin çalışandan daha fazla katkı bekler hale geldiğinden bahsetmiştir. Ayrıca, bu kitapta insan kaynakları yönetiminin her bir fonksiyonu ayrı ayrı ele alınarak temel bilgiler basit bir şekilde aktarılmıştır.

(Fındıkçı, 1999) günümüzde hızlı değişim ve gelişmelerin yol açtığı uyum sorunlarının ve bunlarla başa çıkma yollarının tüm örgütlerin önemli bir uğraşı haline geldiğini vurgulamıştır. İnsan kaynağından etkin bir biçimde yararlanmayı önemli ölçüde etkileyen uyum ya da uyumsuzluk konusunun giderek önem kazandığının, uyum sağlamada ve performansı arttırmada çok önemli olan motivasyonun üzerinde durmuştur.

Eren, (2000) küreselleşen dünyada örgütlerin daha fazla katılımcılığa ve daha çok öğrenen örgüt yaklaşımlarına ihtiyacı olduğunu belirterek örgütlerin tanımından başlayarak örgütlerdeki işleyişi etkileyen tüm psikolojik, sosyal ve ekonomik etkenleri açıklayarak örgütlerin işleyişinin ve yönetiminin nasıl olması gerektiği hususunda bilgiler vermiştir.

Sabuncuoğlu ve Tüz, (2001) yaptıkları çalışmalarında genel olarak iki hedef üzerinde durmuşlardır. Birinci hedef, yöneticilerin çalışanlardan daha etkin sonuç almaları; ikinci hedef ise çalışan memnuniyet düzeyinin yükseltilmesidir. Bu doğrultuda geliştirilen çeşitli yöntemler ayrıntılı olarak tanıtılmaya çalışılmaktadır. Çalışmada özellikle örgütsel psikoloji konusunda temel ve genel bilgiler, motivasyon, iletişim, etkin liderlik, zaman yönetimi ve örgüt kültürü üzerinde durulmuştur.

Eroğlu, (2000) yaptığı çalışmasında insan davranışlarının temel kaynaklarının bir kısmını ele almıştır. Davranış bilimlerinin sosyal bilimler içerisindeki yeri ve önemini davranışların temel kaynağı olan ihtiyaçları, davranış düzleminin ve sosyal kurumların insan davranışları üzerindeki yeri ve önemini, kişilik, sosyal tabakalaşma ve sosyal sınıflar, kişiler arası iletişim ve kitle iletişim süreçleri konularını genel olarak açıklamıştır.

Koçel, (2003) çalışmasında yönetim, karar verme, planlama konularını ele alarak; yönetim ve organizasyon teorilerini açıklayarak; modern sonrası çağdaş ve güncel kavramlar yaklaşımlarından bahsederek; yönetici ve motivasyon ilişkisi üzerinde durmuştur.

Güney, (2006) çalışmasında insan tutum ve davranışlarının nedenleri, niçinleri üzerinde durmuştur. Davranış biliminin genel kavramları, gelişimi, kültür, kültürel değişme, sosyal etki, sosyal yapı, sosyal ilişki, sosyal kurumlar, bireysel iletişim, uyum sorunları ve savunma mekanizmalarını incelemiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Küreselleşen dünyamızda gelişen ve değişen rekabet koşullarına karşı işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, mevcut rekabet ortamında ulusal ve uluslararası pazarda tutunabilmek, başarılı olabilmek için kendini geliştirmek zorundadır. Bir işletmenin başarı sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için farklı kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kaynaklar; finansal kaynaklar, üretim ve tesisleri kapsayan fiziksel kaynaklar, üretilen ürün ya da hizmetin müşterilere aktarılmasını sağlayan pazarlama kaynağı ve işletme içindeki yapılandırılmayı, bilgi, beceri, deneyimin değerlendirilip ödüllendirilmesini sağlayan insan kaynaklarıdır.

Bu kaynakların başında, işletmeleri rakiplerinden farklı kulvara taşıyacak “insan kaynağı” faktörü gelmektedir. Organizasyon yapısının güçlendirilmesi, performansın artırılması, etkin ve etkili politikalar oluşturulması, gelişim ve inovasyonun gerçekleştirilmesinde, işletmeler yatırımlarını insan üzerine yapmakta, belirledikleri hedeflere ulaşabilme adına insan kaynaklarını doğru oluşturma ve kullanabilme çabası taşımaktadır. Kar amacı gütsün ya da gütmesin işletmeler için en önemli unsur haline gelen insan kaynakları yönetimi, işletme bünyesindeki personelin en iyi biçimde konumlandırılması, işletme içinde etkili iletişimin sağlanması, mevcut personelin performansını en üst seviyeye taşınmasını sağlayarak, işletme için stratejik bir rol üstlenmektedir. 1980’li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. Kavram olarak insan kaynaklarının gündemde yer almasıyla birlikte, teknoloji ve sermayenin olduğu kadar, işletme çalışanı olan insan, hatta bu iki kaynaktan daha değerli bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; sermaye kullanımında verimlilik ve karlılığın sağlanması konusunda çekinilmiyorsa, teknoloji ile ilgili birçok yatırım harcaması yapılyorsa, en az bu kavramlara olduğu kadar insan kaynağına da yatırım yapılarak, iyileştirilmesi için çaba harcanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimin temelini bu yaklaşım oluşturmaktadır (Uğur, 2003: 27).

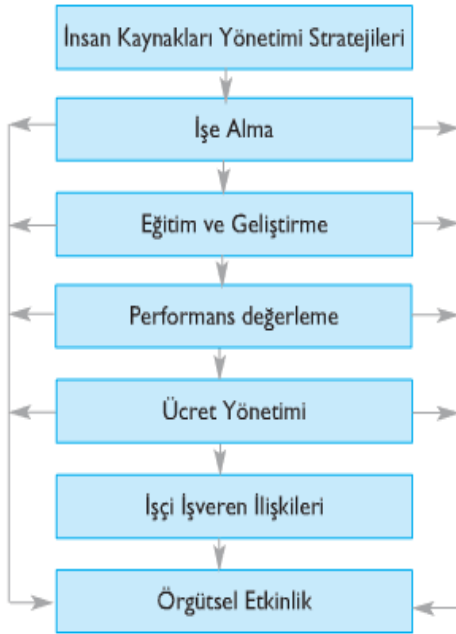
İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmada, insan kaynaklarının etkin, verimli ve doğru bir biçimde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevre ve organizasyonda, insan kaynaklarının çevre, birey ve organizasyona faydalı olacak biçimde, yasalara uygun olarak, etkin bir şekilde yönetilmesini gerçekleştiren çalışmaların ve fonksiyonların hepsi olarak adlandırılabilir (Aktan, 1999: 16).

Ayrıca, çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi yetkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 4). Bilhassa, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir (Dolgun, 2007: 2).

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamı bünyesinde bireyin işe alımı ile başlayarak, işe uyum eğitiminin verilmesi, ücretinin ayarlanması, hukuki anlamda işyeriyle olan bağı, performans ve verimlilik değerlendirmesine, sosyal ve maddi boyutlu tüm ihtiyacının karşılanması ve nihayet işten ayrılma aşamasına kadar olan bütün aşamaları kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 5). Genel olarak insan kaynakları yönetimini tanımlayacak olursak; bir işletmedeki personelin etkin bir şekilde yönetimini sağlamak için geliştirilen tutarlı, stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme için sadece personel sağlanması değil, mevcut personelin geliştirilmesi, insan gücünün verimli kullanılması, örgütlenme, planlama, yönlendirme, denetleme, plan ve program yapma işlevlerinin yürütülmesidir. İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilme, işletme içi ve işletme dışında faaliyetlerin doğru ve eksiksiz yürütülebilmesidir. Yapılan insan kaynakları yönetimi tanımlarında farklı yaklaşımların etkileri görülmektedir.

- ✓ İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir unsurdur.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimin personel yönetimine verilen yeni bir isimdir.
- ✓ Personel ve insan kaynakları yönetiminin farklı kavramları karşıladığı, insan kaynakları yönetiminin işletmedeki bütünleşmeyi sağlayarak, personel seçiminden, personelin gelişimi, personel ve yönetici ilişkilerini kapsayan, sosyal bilimlere dayalı geniş bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri, işe alma sürecinin yanı sıra eğitim- geliştirme, değerlendirme, ücretlendirme ve işçi işveren ilişkileri olarak temelde beş unsurdan oluşmaktadır. Şekil 1’de insan kaynakları yönetim süreci aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Kaynak: <http://notoku.com/uluslararasi-isletmelerde-insan-kaynaklari-yonetimi/30.11.2014>

İnsan kaynakları yönetimi, mevcut kaynaklarla birlikte insan kaynaklarının sağlanmasında nasıl bir yol izleneceği, istihdamının nasıl sağlanacağı ve nasıl yönlendirileceği konusunda kavramsal bir olgu sunmaktadır. Bu olgu içerisinde faaliyetlerin tümü, işletmenin oluşturmuş olduğu kısa ve uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirme sürecinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, işletmenin yükümlülüğü altında bulunan sosyal sorumluluklarını yerine getirmede planlı bir şekilde işlev göstermeli, gerekli örgütlenme sağlanarak yönlendirilmeli, koordine edilmeli ve denetlenmelidir. Bunların yanında işletme kültüründe insan odaklı bir felsefenin benimsenmesini öngörmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, en iyi sonuca gitmek için hedefini planlarken toplumun beklentilerini ahlaki ölçüler içerisinde yanıtlamayı, kurumsal etkinliği arttırmayı, organizasyonun gereksinimlerini ve çalışanların kişisel hedeflerini gözetmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 1988: 13).

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimin iki temel amacı söz konusudur. Birincisi, işletmenin belirlemiş olduğu hedef ve stratejiler doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak; ikincisi ise kişisel olarak personelin iş tatminini sağlamak, bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, bireyin mesleki olarak eksik olduğu noktaları saptamak ve kişisel gelişimine katkıda bulunmaktır. Bir diğer ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin amacı; anlayış olarak sosyal ve ahlaki boyutta sorumluluk yaklaşımıyla çalışan personelin örgüt bünyesine yaratıcılık düzeyinde katkısını artırmak olarak belirtilmiştir ve dört temel başlık altında toplanmıştır (Bingöl, 2000: 13-14).

- ✓ Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütün mevcut etkinliğine katkı sağlamak için var olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bir sonuç değil; ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.
- ✓ Toplumsal Amaç: Toplum tarafından istekte bulunulması ve yapılan baskıların örgüt üstündeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına yönelik sosyal ve ahlaki bilince, sorumluluğa sahip olmaktır. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.
- ✓ Kişisel Amaç: İş görenlerin kişisel nitelikli amaçlarına ulaşmada yardımcı olmaktır. Çalışanların istihdamlarının devam etmesi ve motive olması isteniyorsa, ihtiyaçları karşılanmak zorundadır.

- ✓ İşlevsel Amaç: Örgütün amaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, ihtiyaç anlamında örgütün ihtiyacından az ya da fazla karışık olduğunda, kaynakların israf edildiği söylenebilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını daha kapsamlı ele almak mümkündür. İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmenin, işletmenin genel yönelimi ve elde edilen sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Elde edilen sonuçlar örgütün ayakta kalması, büyümesi, karlılığı, rekabetçiliği ve yeni koşullara ayak uydurabilme yetkinliği anlamına gelmektedir. Bu sonuca ulaşabilmek için insan kaynakları yönetiminin benimsediği amaçlar; verimliliği arttırmak, iş hayatının kalitesini arttırmak, işletmenin hukuksal uyumunu arttırmak, rekabet avantajı elde etmek, işgücü esnekliğini garanti etmektir (Çetin ve Özcan, 2014: 3).

2.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte, örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür. (www.mku.edu.tr/getblogfile.php?keyid=2391,28.11.2014).

İnsan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine dört başlık altında incelemek mümkündür.

- ✓ İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır.),
- ✓ Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez.),
- ✓ Değişimler (Yönetim ve üretim),
- ✓ İşgücünün olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması.). (www.mku.edu.tr/getblogfile.php?keyid=2391,28.11.2014).

3. MOTİVASYONUN KÖKENİ VE TANIMI

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2000: 474). Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. İnsanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirmek motivasyon olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997: 258).

3.1. Motivasyonun Tanımı

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir? Yönetici iş göreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Tüm bu soruların cevabı motivasyon kavramı ile ilgili olmaktadır. Şöyle ki, iş gören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda motivasyondan söz edilebilmektedir (Efil, 1993: 98).

Motivasyon, (güdüleme) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularını kapsamaktadır. Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek ve severek yapması ve bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir (Fındıkçı, 1999: 373). Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olmasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir (Kim, 2005: 13).

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000: 104). Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları tahlil edildiğinde, öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Pekel, 2001:4).

Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu nedenle motivasyon, psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir (Kaplan, 2007: 3).

Motivasyon, işin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her birey davranışının arkasında bir istek, önünde bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. İstekleri doyuma ulaşan birey ise, amaçlarını veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için büyük çaba sarf eder (Güney, 2000: 469).

Motivasyon konusunda önemli kavramlar (Güney, 2000: 472):

- ✓ İhtiyaç: Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliktir.
- ✓ Dürtü: Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesine denir.
- ✓ Güdü (Motiv): Bireyi belli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren onun yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güce güdü denir.
- ✓ Başarı Güdüsü: Güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusuna denir.
- ✓ Bağlanma Güdüsü: İnsanlarla ilişki kurma dürtüsüdür.
- ✓ Her insanın kendine has motiv demeti vardır. Hangi motivin daha baskın olduğu insandan insana değişir. Bütün insanlarda mevcut olabilecek motivleri dört grupta toplamak mümkündür.
- ✓ Başarma: Bir işi ya da davranışı istenen ölçülerde hatta ondan daha iyi yapma isteğiyle belirir. Bu motiv, bağımsızlık motiviyiyle yakından alakalıdır.
- ✓ Bağlanma: Bu motivin daha baskın olduğu bireyler, diğer bireylere oranla başkalarının dostluğunu, arkadaşlığını aramaya daha istekli olur ve diğer bireylere dayanmaya onlara yardım etmeye daha yatkındırlar. Bu motiv yardım etme ve bağımlılık motiviyi ile yakından ilgilidir.
- ✓ Yarışma: Çocukluktan yarışmaya yöneltlen birey yetişkinlik çağında dayanışmaya ihtiyaç duyar. Yarışmak onlara mutluluk verir.
- ✓ Güç: Diğer bireylerin davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteğini ifade eder. Baskıcı, otoriter bir çevrede yetişen bireyler daha eğilimli olurlar.

3.2. Motivasyon Kuramları (Teorileri)

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılacak ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta süreç teorileri olarak adlandırılacak ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2003: 636). Bu bölümümüzde uzmanlar

tarafından belirtilen başlıca motivasyon teorilerini özetlemeye çalışacağız. Yine, motivasyon teorilerinin çalışanların ihtiyaçlarının tespitinde ne derece öneme sahip oldukları üzerinde duracağız.

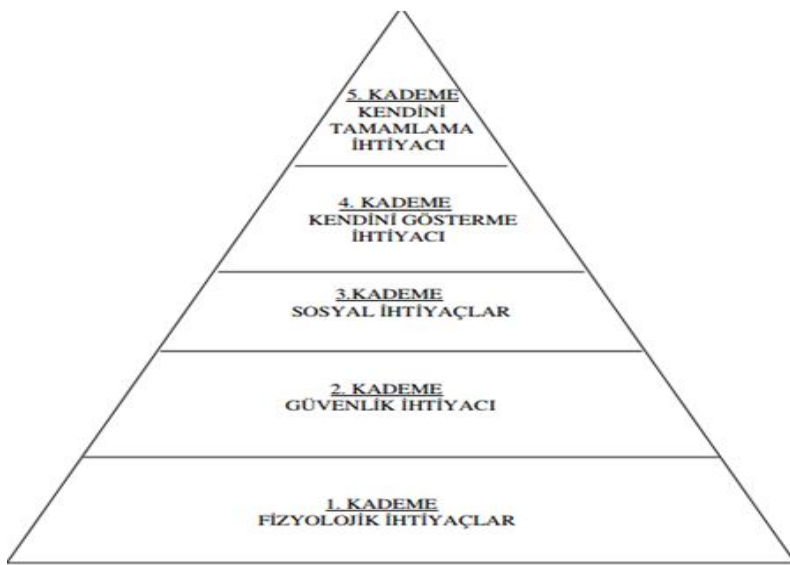
3.2.1. Kapsam Kuramları (Teorileri)

Kapsam teorileri adı altında toplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

- 1- Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- 2- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Hijyen – Motivasyon Kuramı),
- 3- David Mccelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı kuramı,
- 4- Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları kuramıdır (Koçel, 2003: 637).

3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow)

Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belirli bir ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst gereksinmeyi karşılamaya yönelemez (Akat ve diğerleri, 1994: 210).



(Koçel , 2003: 639)

Şekil:2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanın bir üst basamaktaki ihtiyacı alt basamaktaki ihtiyacı tatmin edilmişse ortaya çıkar. Bu nedenledir ki, gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet kavramları henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için pek anlam ifade etmez (Can, 1999: 177). Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir.

3.2.1.2. Fizyolojik İhtiyaçlar:

Bunlar insanın biyolojik olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, cinsellik (neslini devam ettirmek), uyumak, boşaltım, nefes alıp vermek, barınma gibi ihtiyaçlar bu kategoridedir. Buna göre, açlık problemi olan bir insana hürriyet, sevgi, sanat gibi konular boş gelir. Bunun için Eroğlu, "Henüz fizyolojik ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı az gelişmiş ülkelerde, hak, adalet, eşitlik ve hürriyet gibi demokratik idealleri kitlelere benimsetmekte zorluk çekilmektedir." demektedir (Eroğlu, 1996: 258).

3.2.1.3. Güvenlik İhtiyaçları:

Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan kişinin bundan sonra ihtiyaç hissedeceği şey güvenlik olacaktır. Emniyet, güven, düzen ve değişmezlik bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu aşamada insanın kendine fiziki, ekonomik, sosyal ve belki de siyasal olarak güvenli bir ortam oluşturma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Şimdiki ve gelecekteki güvenlik düşünülmektedir. Örneğin, yaşamını sürdürebileceği, geçimini sağlayacağı, güvenceli, sigortalı bir iş araması (Eren, 1989: 35).

3.2.1.4. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

Kişinin sevmeye sevilme ihtiyacını tatmin etmek için içinde bulunduğu organizasyonun bu ihtiyacı gideremediği durumda başka organizasyon (grup, toplum, topluluk vs) arayacaktır. (Eren, 2000:399).

İnsan diğer insanlarla bir arada yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister. Sevmeye ve sevilmenin olmadığı yer kişiye sıkıntı verir onu rahatsız eder. Sürekli sevgi arayışı içinde olan insan bunu bulabileceği gruplar arayacak ve onların içinde yaşayacaktır. Sevip sevilmebileceği aile, iş, millet vb gibi ortamlar arayacaktır. Ait olma ve sevgi ihtiyacını belli bir süre karşılayamayan fert, ihtiyacı karşılanırsa bile bunun etkisini uzun süre üzerinde taşıyacaktır (Eroğlu, 1996: 44).

3.2.1.5. Takdir ve Saygı İhtiyaçları:

Maslow'un takdir ve saygı ihtiyaçlarının iki yönlü olduğunu görülmektedir. Birincisi, bireyin başarı, hizmet gibi nedenlerle başkaları tarafından değer görmesi, takdir edilmesi; ikincisi ise kişinin kendi kendine saygı göstermesi, kendini takdir etmesidir. Başarısı ve hizmetleri başkaları tarafından onanan insanın kendine güveni gelir. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların başkalarının takdirini kazanmayla ilgili yönünü prestij, statü, başkalarınca tanınma, önemli olma (görünme), arkadaş çevresine egemen olma şeklinde; kendini takdir etme kısmını ise başarılı olma, kendine saygı duyma, kendine güvenme, bağımsız olma, işinde uzmanlaşma şeklinde örneklendirmektedir (Eroğlu, 1996: 45).

Takdir ve saygı ihtiyaçlarının bu ikinci aşamasının insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma çabasıyla yakından ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişilerin aşağılık duygularından kurtularak kendilerine güven kazanmalarına yol açacaktır.

Evrensel bir kompleks olan aşağılık duyguları, ancak bu ihtiyaç grubunun yeterince karşılanmış olmasıyla giderilir. Buna dayanarak bu kategoriye gelmiş ve makul ölçüde bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmiş olan kişilerin, çeşitli nevrozların baskısından kurtulması da kolaylaşacaktır (<http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/masloweski.pdf>, 18.11.2014).

3.2.1.6. Kendini Gerçekleştirme:

Birey yukarıdaki ihtiyaçlarını giderse bile eğer hala yetenek, bilgi, beceri itibarı ile kendini tam olarak ortaya koyamadığını düşünüyorsa içinde bir boşluk hissedecek ve bu eksikliği gidermeye çalışacaktır. İşte buna kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme denilmektedir. Burada kişinin meslek, bilim, sanat, din, siyaset vs. alanlarda en tepe noktalara çıkmasının yanında onun örnek gösterilecek niteliklere erişmesi gerekmektedir. Yani, amaç, ideal insan, bilge kişi özelliklerine erişmektir.

Piramidin en üst basamağına herkes ulaşamayabilir. Buraya peygamberler, azizler, erenler, liderler (Alparslan, Fatih, Atatürk gibi), büyük sanatkarlar (Mimar Sinan gibi), büyük bilim adamları (Einstein) vs. erişebilir. Ancak kendini gerçekleştirenler her zaman böyle ünlü kimseler olmak zorunda değildir. Hayatı anlamlı gören, yapıcı, insanlara karşılıksız olarak faydalı olduğunu düşünen kimseler de kendini gerçekleştirmiş olarak addedilir. İnsanların, bu gibi duyguları yaşadığı hayatlarının bazı anlarında da kısa süren doruk yaşantılarının (peak experience) olduğu görülebilir. Bunlardan ilk iki grup ihtiyaca, temel (birincil) ihtiyaçlar, son üç gruba ise sosyo-psikolojik ya da ikincil ihtiyaçlar denilmektedir. Bireyin temeldeki bir ihtiyacı karşılanmadan bir üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. İnsan alt düzeydeki ihtiyaçları karşılanınca üst düzeydekilere hazır hale gelir. Örneğin, "Aç ayı oynamaz." atasözünde insanın temel fizyolojik gereksinimini gidermeden eğlenemeyeceği anlatılmaktadır. İhtiyaçlar sıralamasında zamana ve duruma göre iniş ve çıkışlar olabilmektedir. Örneğin, işçiler, iş olanaklarının bol, ücretlerin yüksek olduğu dönemlerde sosyal ve değer ihtiyaçları; işsizliğin olduğu dönemlerde de iş kaybetme korkusuyla düzenli iş veren işleri (güvenlik ihtiyacı) tercih edeceklerdir. Maslow ile ilgili son olarak şunları söylemekte fayda vardır.

- ✓ Bir üst güdüye gidebilmek için alttaki güdünün %100 doyurulması yerine belli bir ölçüde doyurulması yeterlidir.
- ✓ Düzey farklılığı bireyden bireye, kültürden kültüre değişir. Bazıları için emniyet, bazıları için sevgi önemlidir.
- ✓ Aile ortamı ve kültür hangi güdü ve ihtiyaçların önemli olduğunu belirler.

Mutluluk için batı toplumlarında maddeci materyalist değerler önde iken Yunus Emre, Mevlana, Hacı Bektaş Veli gibi manevi liderlerin yoğurduğu Anadolu insanına ise manevi değerler mutluluk vermektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar piramidi genel olarak incelendiğinde tepede ideal insan, alt basamaklarda ise insanı bu ideallığe götüren ara ihtiyaçlar vardır. "En yüksek değere sahip olan ihtiyaçlar en kıt tatmin olunan ihtiyaçlardır." Amaç-araç ilişkileri açısından Maslow'un bulgularına yaklaşacak olursak amacın kendini gerçekleştirmek, araçların ise diğer basamaktaki ihtiyaçlar olduğu görülür. Bu açıdan bakınca kişinin kendini gerçekleştirmesi için alt düzeydeki temel ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların belli ölçülerde karşılanması gerekmektedir. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar karşılanmazsa amaç gerçekleşmez. Amaç-araç ilişkisi ele alınacak olan yabancılaşma kavramı açısından önemlidir (<http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/masloweski.pdf>, 18.11.2014).

3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in teorisi, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 115).

Bu teorinin temel çıkış noktası, işin kendisi olduğundan, sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan bu teorinin çalışma yaşamına uyarlanması gereğine Herzberg'de rastlanmayacaktır. Araştırma verileri incelendiğinde, araştırma konusu olan kişilerin, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken, iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma ve sorumluluk gibi kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber, işin dışında bulunan ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları kullanmışlardır.

Bu bilgilerden yola çıkarak Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir. Bunlardan ilki motivasyon sağlayan faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu grup, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, ilerleme imkanları, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi faktörleri kapsamaktadır. Faktörler, işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır. Fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler iş yerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır; fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır (Keskin, 2008: 30).

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılmışlardır. İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu eden, örgüte bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise, bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir. İş görenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyumunu yönünden motivasyon sağlayan faktörler oldukça önemlidir. Nitelikli iş görenler için motivasyon etmenleri, niteliksiz iş görenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir (Keskin, 2008: 31).

3.2.3. McClelland'ın Yönetmel Motivasyon Çalışması

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David C. McClelland'dır. Bir psikolog olan Cleland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür insan ihtiyaı üzerinde durur:

- ✓ Başarı ihtiyaı
- ✓ Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyaı
- ✓ Güç ihtiyaı

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır (Kaplan, 2007: 39-40). McClelland'a göre motivasyon, bir kurumun başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekaya sahiptirler. Ama, bu özellikleri, zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa, başarı motivasyonu yüksek olan birey, kendisi ile yarışanları geride bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse, bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler (Bingöl, 1990: 193).

David McClelland tarafından 19402'lı yıllarda geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı, aslında liderlik kavramıyla yakından ilgilidir. İnsanın en büyük ihtiyacının başarılı olmak olduğunu söyleyen McClelland, güç kazanma, birlikte olma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır (Güney, 2006: 358).

3.2.4 Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır (Koçel, 2003: 643). Varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı kuramı Maslow'dan farklı olarak, tatmin edilemeyen yüksek seviyeli bir ihtiyacın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını öne sürmektedir (Pekel, 2001: 14).

Tablo :1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırılması (Efil,2006:159)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine İlişkin Basamaklar	Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramına İlişkin Basamaklar
1.Fizyolojik 2.Güvenlik	1.Varolma İhtiyacı
3.Sosyal İhtiyaç 4.Saygınlık İhtiyacı	2.İlişki İhtiyacı
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	3.Gelişme ihtiyacı

Bireylerin tüm yaşamları alt basamaktaki ihtiyaçlardan üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçların yönü değişebilir. Bazı ihtiyaçların dönemsel olarak bireyde kendini göstermesi ve bazılarının yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi gerçeğini göz önünde bulunduran Alderfer, ihtiyaçları “dönemsel” ve “sürekli” olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir (Pekel, 2001: 15).

Sonuç olarak kapsam kuramları (teorileri), esas itibarıyla, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak, pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 2003: 644).

3.3 Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında beş motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar:

- ✓ Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı
- ✓ Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- ✓ Eşitlik Teorisi
- ✓ Amaç Teorisi
- ✓ Atıf Teorisi'dir.

3.3.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma) türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur (http://edebiyat.karabuk.edu.tr/pformasyon/icerikler/ackilinc/H9_PFS102.pdf, 14.11.2014).

Skinner, bu kuramında kişilerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirmektedir. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Pekel, 2001: 20).

3.3.2. Beklenti Teorisi

Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceği, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyeceği sonucuna varmışlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 316).

Bu teoriye göre, eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayreti belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hemde ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (http://edebiyat.karabuk.edu.tr/pformasyon/icerikler/ackilinc/H9_PFS102.pdf, 14.11.2014).

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın bir fonksiyonudur. Eğer birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Eren, 2000: 512). Bu noktada birey, bir tür yarar-maliyet analizine başvurur. Yani, eğer beklenen yarar, bu sonucu elde etmede gösterilecek davranış çabasının maliyetinden fazlaysa, daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir (Eroğlu, 2000: 270).

Vroom'un modeline göre, bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun sonuca verdiği değerin çarpımına eşittir (Eroğlu, 2000: 270).

Motivasyon Gücü = Değer x Beklenti'dir (Pekel, 2001: 16).

Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramının beş tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık ve beklentidir.

3.3.3. Eşitlik Teorisi

Bu kuramın temeli bireyin kendi kurumundan başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik ve eşitsizlikle ilgilidir (Efil, 2006: 157).

Başka bir ifadeyle; insanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır (Pekel, 2001: 15).

Gerçekte, bu kuramın özünü oluşturan eşitlik veya denklik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu, 2000: 287).

Bu kuram dört temel kavrama dayanmaktadır (Can, 1999: 183-184).

- ✓ Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- ✓ Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar,
- ✓ Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin, beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vs. gibi,
- ✓ Çıktılar ya da sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denklik var demektir.

Getiri kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi

_____ = _____ ‘ dir.

Bireyin kendi girdileri kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri

Bu formülün eşitliği durumunda kişinin bu durumu düzeltmek için gösterebileceği davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer ve Fidan, 1996: 315 ; Koçel, 2003: 654).

- ✓ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi, ücretin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma,
- ✓ Sonucun değiştirilmesi; daha yüksek ödül veya ücret talebi, çaba ve sonuç tanımlarının, mantıki tanımların değiştirilmesi, böylece eşitliğin azaltılması,
- ✓ İşi terk etme; istifa, iş yeri içinde yer değiştirme talebi ya da devamsızlık yapma,
- ✓ Başkalarını, sarf ettikleri çabaları azaltmaya zorlama,
- ✓ Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirmedir.

Eşitlik teorisinin işletmelerdeki çalışanları motive etmek konusundaki en önemli yararı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi duygulara da imkan verebilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönler çekilmesini sağlamasındandır. Çünkü, çalışanların zihninde adil algılanan düzeyin altında ve üstündeki bedeller, ya da ödüller, bir uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Bu gerilimin, uygun bir zihinsel veya davranışsal metotlar (eşitliği giderici metotlar) tarafından giderilmesi ve zihinsel uyumun sağlanması için gerekli teşebbüslerin yapılması gerekir. Bu yüzden, çalışanların zihinsel uyumsuzluklarının giderilmesinde veya gerilimlerin azaltılmasında seçtikleri yöntemlere etki ederek, onların motivasyonunu yükseltebilirler (Eroğlu, 2000: 291).

3.3.4. Amaç Teorisi

Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade etmektedir. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak (iş) veya 10 ton mal üretmek (iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlamaktadırlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılacağını belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Can,1999: 185).

Lock 1968 yılında amaç teorisini geliştirmiştir. Locke’nin geliştirdiği bu teorinin ana fikri genel olarak şudur; kişilerin belirledikleri amaçları onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Erişilmesi zor ve güç olan bir hedefe ulaşmayı hedefleyen birey, ulaşılması kolay bir hedefe ulaşmayı hedefleyen bireye oranla daha fazla çaba gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Amaçların iş başarısını ileri noktalara ulaştırmasını teminen taşınması gereken özellikler, maddeler haline dile getirilmiştir (Eroğlu, 2000:294).

Amaçlar, ne denli açık ve belli olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır.

- ✓ Amaçların, boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarısını yükseltmektedir.
- ✓ Amaçların, katılmalı tespitinden sonraki iş başarısı, yöneticiler tarafından tespit edilenden sonraki iş başarısında yüksek olmaktadır.
- ✓ Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair, bireylere geri bildirim verilmesidir.

Teoriye göre geribildirim özendiricidir.

3.3.5. Harold Kelley Atıf Teorisi

Atıf teorisi, diğer motivasyon teorilerindeki bireysel güdülemeden farklı olarak, bireyler arası davranış ile kişisel algılama üzerinde durmaktadır. Atıf teorisinin özellikleri şunlardır (Kanbur,2005: 44).

- ✓ Birey, dünyasını anlamlı hale getirme arayışındadır.
- ✓ İnsanların davranışlarını açıklamak için iç ve dış nedenlere atıfta bulunur.
- ✓ Bu atıfta bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

Atıf teorisinin kökleri eskilere dayanmakla beraber bu tezin Fritz Heider'e ait olduğu kabul edilmektedir. Heider işyeri kuralları, örgüt iklimi gibi çeşitli dış güçlerin birleşerek davranışı belirlediğini savunmaktadır. Davranış belirlemede yapılan bir başka atıf denetim noktasıdır. Denetim noktası ile iş görenin işe ilişkin davranışının, iç etmenler tarafından mı yoksa dış etmenler tarafından mı kontrol edildiği açıklanabilir. İç denetime yönelik olan bir birey kendi çıktılarının yetenek, beceri ve çabasıyla etkilenebileceğine inanır. Dış denetime yönelik birey ise, çıktılarının kendi denetimi dışında kaldığına, dış faktörler tarafından belirlendiğine inanır. Denetim noktasının içsel veya dışsal oluşu bireyin davranışını değiştirebilir. Dış denetime yönelik bireylere kıyasla iç denetime yönelik bireyler daha çok tatmin duyarak, katılımcı yönetim biçimini tercih ederek yönetici düzeyinde görev almak isterler (Yüksel, 1998: 141). Üst ile astlar arasında daha iyi ilişkiler kurabilmek için etkin iletişim, yönetime katılma ve ekip çalışması gibi faaliyetler algılamadaki farkların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Yani, atıf teorisinin insan davranışlarının karmaşıklığını ve davranış algılama, anlama ve bunları açıklamada önemli bir etken ve motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz (Kanbur, 2005: 44).

3.4. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Çalışanları motive etmenin tek bir yöntemi bulunmamaktadır. Çünkü, her çalışanın beklentisi, zevk, ve karakteri farklı yapıya sahiptir. Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995: 118).

İnsanlar arzu ve gereksinmelerini karşılamak için belirli davranış kalıpları içine girmektedirler. Fakat, bireyin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yönde gerçekleşmemektedir. Çünkü, insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi gereksinmelerini tatmin edecek çabayı göstermektedir. Bir iş gördürmek isteyen yönetici, iş görenler için motivasyon araçlarını saptarken bu hususu göz önünde bulundurmalıdırlar (Eren,1979: 266).

Genel olarak çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere sınıflandırılmıştır.

3.4.1. Ekonomik Faktörler

Genel olarak tüm işletmelerin kuruluş amacı ve çalışanlarının çalışma amacı ekonomik temellere dayanmaktadır. İnsanları çalışmaya sevk eden en önemli güdü yaşamını sağlayacak yeterli ücret düzeyine sahip olmaktır. Çalışanın başlıca gelir kaynağı işini kaybetmemesi için yönetimin kendisinden beklediklerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışacaktır.

İş görenin motivasyonunda etkili olan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ödüller ve istihdam güvencesi olmak beş başlık altında toplamak mümkündür.

3.4.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlarda ilk sırada ücret bulunmaktadır. Para, insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu görmesi, bir teşvik aracı olması, bireyleri tatmin etmesi ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması dolayısıyla çalışanlar için önemlidir. Ücret artışı iş görenin moral seviyesinin artmasına ve sahiplik duygusuyla hareket etmesine neden olacaktır (Yılmaz, 2006: 48).

3.4.1.2. Primli Ücret Artışı

İşletmeler, iş görenlerin verimli çalışmalarında veya ek çaba göstermelerini sağlamak amacı ile zaman esası, birim başına ücret gibi kriteri esas alır. Öncelikli olarak çalışanın performansı gerçekçi ve doğru şekilde saptanmalı ve başarı kriteri açıkça ortaya konulmalıdır (Yılmaz, 2006: 51).

İş görenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 121).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zor olmaktadır. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 122).

3.4.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, işverenlerle çalışanları örgütte birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönlendiren bir ücret yöntemidir. Her şeyden önce kâra katılan personel kâr oranının ve miktarının artırılmasını amaçlamakla, aynı zamanda örgütün temel amacıyla birleşmiş olmaktadır. Çalışanlar kârın artırılmasına yönelik çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç taşıması nedeniyle çalışanların örgüt içindeki birliği daha kolaylıkla gerçekleşmektedir. Böylelikle personelin işe olan ilgi ve başarısı artmaktadır. İşe giriş ve çıkışlar azalacağından çalışanların değişim oranı düşmektedir. Buna karşın kâra katılmanın bazı sakıncaları da olmaktadır. Kârın oluşması ile her çalışanın doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi ya da başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen kârın tüm personele dağılması halinde çalışkan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönem sonunda dağıtılacak kâr yoksa, bu durumda her dönemde kar dağıtımına alışmış personelin tepkisi görülebilir. Bu moral bozukluğu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte, ya da gerçek karın saklandığı kuşkusu taşınabilmektedir (Altok, 2009: 90).

3.4.1.4. Ödüllendirme

Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğer ise, bu davranış aracılığı ile iş görenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen iş görenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer iş görenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (Kumkale, 1998: 99).

Ödüllerin dağılımı sırasında iş görenler arasında adalet duygusunu kırarak bir havanın oluşması bile onların moral ve motivasyonlarında bir düşüşe yol açacaktır. İşletmenin öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki, ödülü alanın yanında diğer çalışanlar da ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Böyle bir sistemin kurulması ödülü alamayan çalışanları da motive edecektir. Sonuçta verilen ödül, “diğer kişilerce eşitlik ilkesine uygun” görülmelidir (Can, 2002: 200).

3.4.1.5. İstihdam Güvencesi

Teknolojinin hızla gelişmesi hatta birçok işletmenin otomasyona geçmesi sonucunda işsizlik bütün dünya ülkeleri için büyük bir sorun haline gelmiştir. Yüksek kalite ve düşük maliyet çabaları sonucunda ülke ekonomilerini zaman zaman bir çıkmazın içine sokmaktadır. İşsizliğin yanında özellikle gelişmekte olan ülkelerde nüfusun hızla artması da önemli faktördür. Bu durumlar göz önüne alındığında istihdam güvencesi çalışanlar için özellikle de vefasız iş görenler için çok önemli bir konuma geldiği görülmektedir (Koç, 2005: 42).

3.4.2. Psiko Sosyal Faktörler

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmemektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psikolojik birtakım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde iş görenlerin psikolojik yapılarını analiz ederek, psikolojik araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoğlu, 1996: 51,52).

3.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle

merkezcil yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127).

Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşı veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknoloji içinde bu duyguyu doyurmak maalesef kolay olmamaktadır. Bununla birlikte çalışanların ilgi ve yeteneklerini psikoteknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz 1998: 116).

3.4.2.2. Sosyal Katılma

İş görenlerin sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde oluşmaktadır. İlk olarak birey bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu ve bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. Daha sonra iş gören, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşamaktadır. İş gören son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimsemektedir. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmakta ve mutlu olmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz 1998: 128).

3.4.2.3. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir ikincisi ise statüdür. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attıkları değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, saygı ile birlikte bulunur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu tür bir teşvik aracı, personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Eren, 2003: 575).

3.4.2.4. Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açmaktadır. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olmak, en yüksek makama kadar yükselme tutkusuna sahiptir. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir (Kumkale, 1998: 164).

Kişisel başarının birey üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İş görenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 130-131).

3.4.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri özel yaşama saygılı olma. Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması, çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur (Eren, 2003: 576-577).

3.4.2.6. Cezalandırma

Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için iş göreni cezalandırmadır (Eren, 2000: 526).

Cezalandırmanın, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2003: 647).

Davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalarda cezalandırmanın, ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir, ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir (Koçel, 2003: 648). Cezalandırmayı, bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadırlar (Koçel, 2003: 648).

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

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gerekir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık ortadan kaldırma (son verme), cezalandırma istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik davranışlardır (Eren, 2000: 526).

3.4.2.7. Psikolojik güvenlik

Bir diğer motivasyon aracı güvenlidir. Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Fakat, örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece, sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır (Eren, 2003: 572).

3.4.2.8. Sosyal Etkinlikler

İşletmede çalışanları motive etmede kullanılan bir diğer araç ise sosyal etkinliklerdir. Çalışanları iş stresinden uzaklaştırmak, işletme içinde kaynaşmalarını, eğlenmelerini ve dinlenmelerini sağlayabilmek amacıyla, işletme dışında geçirdikleri vakitlerde, işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli uğraşlara yer verebilmektedirler. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler; sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 133-134).

3.4.2.9. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Yapılmaya değer bir iş yapmak da motivasyon araçları arasındadır. Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Kısacası, insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç akla bile getirmezler. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmek hususundaki fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren, 2003: 574).

3.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Genel olarak yükselme olanakları, amaç birliği, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli disiplin gibi araçlardan oluşmaktadır.

3.4.3.1.Amaç Birliği

Amaçların güdülemedeki rolleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Eren, 1993: 343).

- ✓ Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır. Çünkü, birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır. Aksine, belirsiz amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmakta; işyerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunmamaktadırlar.
- ✓ Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsların az olduğunu ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, iş görenlerin hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çaba ve davranışlarına açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı, ödüllerin hedeflere ulaşma oranına göre bireyselleştirilmesine imkan vererek beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve devamlı olarak teşvik imkanı sunduğu için, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına olumlu etki yapmaktadır. Hedef belirlenmediği durumlarda ise bütün kademelerde iş görenlerin motivasyon ve performanslarının düşme eğilimine girdiği gözlenmektedir (Pekel, 2001: 39).

3.4.3.2.Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Her şeyde olduğu gibi yönetimde de inanç unsuru önemlidir. Eğer bir yönetici başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyon uygulamalarında da yönetici, iş görenlerini; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” diye ikiye ayırır. İşe yeni başlayan bir iş gören, tanıma safhasının sonunda yöneticinin gözünde ikinci gruba girmişse, yönetici ona yol verir. Bu tarz yöneticiler, yaklaşımlarındaki olumsuzluktan dolayı yenilgiyi baştan kabul etmiş olacaktırlar. Motivasyonun önemini ve iş görenlerin davranışlarının doğasını kavramış yönetici ise karşısına çıkan her iş göreni motive edebileceğine inanır ve en ketum iş görenleri bile motive edip onları verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımıdır (Pekel, 2001: 53).

3.4.3.3. Esnek Zaman Uygulamaları

Günümüzde birçok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesi ve ceza almalarını önleme amacına yönelik bir sistemdir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihinin bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkanı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir (Acar, 1992: 70).

Günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte olan iş görenler, sıkı bir disiplin altında çalışmak istemezler. O yüzden, katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde müsamaha sınırları oldukça dardır ve iş görenlerin böylesine sıkı bir denetim altında çalışmaktan kaynaklanan işten bıkmaya, sebpsiz devamsızlık, doyumsuzluk, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir. Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışıyla mümkün olacaktır. Kişisel ihtiyaçların, iş görenlerin içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir. İş görenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat, yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konuda katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır (Pekel, 2001: 48).

3.4.3.4. Personele İş Güvencesi ve Manevi Ödüller Verilmesi

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir motivasyon faktörüdür. Birçok çalışan, işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana

gelecektir. Dış güvenliğinin olması işteki muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar iş doyumunu ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması çalışana işinden doyum sağlamada bir fayda sağlayacak, birey kendisini güvence içerisinde hissedecek ve işe karşı bu olumlu tutumu devam edecektir. Dış güvenliğinin varlığı çalışanın iş doyumunu artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. Organizasyon tarafından işin güvenli bir şekilde yapılmasına imkan tanınması çalışanın işinden olan en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisindeki çalışanın amirleri ile olan ilişkileri daha sıcak olacağından bu personelin yönetimi kolaylaşacaktır (Özgen, 2001: 334).

3.4.3.5. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri, özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır. Yetkilendirilen iş görenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedir (Pekel, 2001: 41). Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir. Bunlar; işletme hakkında daha çok malumat, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli karar verebilmek için güç ve otoritesi, gösterilen çabaların karşılığında ödülüdür. Bu dört ana unsurdan biri eksik olduğunda yetkilendirmeden umulan faydalar elde edilemeyecektir. Yetkilendirilen iş görenin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında iş görenin motivasyonunu artırmaktadır. Zira, iş görenler, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini geliştirmektedirler. Bir örgüte, kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen iş görenlerin içlerinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası, yetki ve sorumluluk devri, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş iş görenler olarak yansımaktadır (Pekel, 2001: 41- 42).

3.4.3.6. Kararlara katılma

İş görenlerin yönetsel karar alma sürecine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve iş gören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri ve bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır (Pekel, 2001: 43). İnsanlar genelde tepeden inme emirlere ve emri vakilere tepki gösterirler. Çünkü, kendilerinin adam yerine konmadığını kabul ederler. Oysa, kendilerine sorarak, danışarak karar ve emir verildiğinde, o işi daha çok benimserler ve daha iyi yaparlar. Zira, o işi, fiilen yapan kişiler, o işi yöneticiden daha iyi bilirler. Bu yüzden personelin yapacağı iş ve işlemlerde, hizmet ve faaliyetlerde, mutlaka ilgili personelin görüş ve önerileri alınarak birlikte karar verilmeli, personelin karara ve yönetime katılması sağlanmalıdır. Böylece hem personel motive edilmiş, hem de işlerin en iyi şekilde yapılması temin edilmiş olur (Peker ve Aytürk, 2000: 305).

İşletme içinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de kazanırlar. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynamaktadır. İş görenler, kararlara iştirak etmekle, örgütün gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticiler nezdinde önem arz ettiğini hissetmektedirler. Böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan iş görenlere ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır (Pekel, 2001: 43-44).

3.4.3.7. Yükselme Olanakları

Her iş gören kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister (Pekel, 2001: 45).

Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her iş görenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır (Pekel, 2001: 45).

Yükselme olanaklarıyla ilgili yöneticilere düşen görev, terfiler için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, layık olan bireylerin terfi ettirilmesidir. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil şirket içerisinde yapılması tercih edilmelidir (Pekel, 2001: 46).

3.4.3.8. İletişim

İletişim, bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır:

-Gönderici: Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir.

-Mesaj: Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriği ise bilgi ve düşüncelerin yanlış yorumlanmasına yol açmamalıdır.

-Kanal: Mesajın alıcıya iletildiği yoldur.

-Alıcı: Gelen mesajı alan kişi ya da grup olabilir.

Yukarıda belirtilen süreç kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İş görenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İş görenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İş görenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici iş görenlere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “Bana karşı kayıtsız değil. Ben gereклиyim.” Gereкли olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum iş görenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır (Keskin, 2008: 63-64).

3.4.3.9. Çalışma Koşulları

Çalışılan koşullarının iyi olması motivasyon düzeyini artıracak, kötü olması da düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan ortamın temiz olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlayacak bu durumda bireyin motivasyonunu arttıracaktır. Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonu düşürecektir, bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ayrıca, çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır (Keskin, 2008: 65).

Fiziki ortamın iyileştirilmesi tamamen örgütün tasarrufu altındadır ve kesinlikle yöneticilerin göz ardı edemeyecekleri bir konudur. Çünkü, bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar iş görenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte; devamsızlık, iş kazaları, yıpranma, işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Pekel, 2001: 53).

3.4.3.10. Eğitim İmkanları

İş görenlerin işletme tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. İşletmeler, çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü, eğitim de iş görenin ihtiyaçlarından biridir. Yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her iş gören, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını artırmak isteyecektir.

İşletme içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine iş görenlerin iştirak etmelerinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır (<http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>).

Organizasyonda personelin daha verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi, ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, personeli hem alanında uzmanlaştırır hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasını sağlar. Çünkü, her kurs ve seminer, personelin performansını geliştirir ve motive eder (Peker, Aytürk, 2000: 305).

4. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin teknoloji ve sermayenin yanında en az bunlar kadar önemli olan işletme çalışanı insanın önemini daha iyi algılamasıyla insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Özellikle işletmelerin rakipleriyle olan rekabetlerinde ve organizasyonun güçlendirilmesinde, performansın artırılmasında, etkin ve etkili politikalar oluşturulmasında, işletmeler yatırımını insan üzerine yapmakta; nasıl ki verimliliği arttırmak için teknoloji ile ilgili birçok yatırım harcaması yapılmaktan çekinilmiyorsa en az bunlar kadar önemli olan insan kaynakları yönetimine harcama yapmaktan da çekinilmemelidir.

İnsan kaynakları yönetimi temelde insan odaklı olduğu için başarısı, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini insan kaynakları yönetiminin belirleyeceği hedefler doğrultusunda harcamasına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin en önemli aşamalarından biri de iş görenlerin motivasyonunu sağlamak olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle küreselleşen ve teknolojinin sürekli geliştiği dünyada motive olmuş iş görene ihtiyaç daha da artmıştır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin iş göreni motive edecek araçları belirlemesi ve iş göreni motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon performansı arttırmakla kalmaz aynı zamanda iş gören ve yöneticilerin de uyum içinde çalışmasını sağlar.

Bu çalışmada motivasyon teorileri (kuramları), kapsam teorileri (ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör kuramı, başarıma ihtiyacı kuramı, var olma ilişki kurma ve gelişme kuramları) ve süreç teorileri (davranış şartlandırma teorisi, beklenti teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi, atıf teorisi) ele alınmıştır. Buradaki amaç, iş görenin motivasyonunun en iyi şekilde sağlanabilmesi için bu teorilerden faydalanılmasıdır. Bunun yanında çalışanların motivasyonunu etkileyen ekonomik, psiko sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler incelenip, insan kaynaklarının etkin ve verimli çalışabilmesinin öncelikli olarak iş görenlerin ihtiyaçlarının tespitinden geçtiği görülmüştür. İş görenin ihtiyacının doğru tespit edilip ona göre bir yapılandırılmaya gidilmesi iş görenleri motive edip verimli ve yüksek performans sergilemesini sağlayacaktır. Bu nedenle iş görenlerin daha çok sorumluluk almalarını ve problem çözmek için harekete geçmelerini sağlayacak, başarılarının ödüllendirildiği bir ortam sağlamak gerekir.

İş gören motivasyonunun düşük olduğu işletmelerde iş görenler kapasitelerinin tamamını ya kullanmaz ya da kullanamazlar. Başka bir deyişle, bilgi ve yeteneklerinin büyük bölümünü motivasyonlarını düşüren faktörler nedeniyle performanslarına yansıtamazlar. Bu da belirlenen hedeflere ulaşmada ciddi sıkıntılar doğmasına neden olabilir.

Örgütlerin, belirledikleri hedeflere ulaşmak ve her geçen gün artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için başarılarının temel dayanağını insan merkezli hale getirmeleri gerekmektedir. Özellikle, bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar çerçevesinde kullanabilmek için gerek maddi gerekse manevi motivasyon araçları ile desteklenmesiyle örgütlerin başarısını arttırması mümkündür. Ayrıca, örgütlerin, yetkin ve kalifiye elemanları elde tutabilmek ve motive edebilmek için rakiplerindeki iş gören motivasyonuna yönelik uygulamaları yakından takip etmesi ve performans değerlendirme ve ödül sistemlerini yeniden yapılandırması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Cevat (1992). “Alternatif Çalışma Düzenleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı 1-2, s.69-82.

Aktan, C. C. (1999). 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, s.16

Akat, İ. Budak, G. (1994) İşletme Yönetimi, İstanbul.

Aşıkoğlu, M. (1996). Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul.

- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Koç, B. Başak, (2005). Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayını, No: 676, Erzurum.
- (1997). Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 442 s.
- (2000). Sosyal Taraflar Arasındaki Diyalog ve İşbirliği Kaçınılmaz Bir Olgudur, İşveren Dergisi, 11: 4, 13-14
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 364 s.
- (2002). Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 200 s.
- Çetin, C. Özcan, E. D (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi 3 s.
- Dolgun, U. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, 2 s.
- Düren, A. Z. (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim. 8. baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 338 s.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- (1999). İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 325 s.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitabevi, İstanbul, 632 s.
- (1989). Yönetim Psikolojisi (3. Baskı), İstanbul: İÜ İşletme Fak. İşletme İktisadi Ens. Yay. No. 105
- (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Elif, İ. (1993). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı, Bursa, s.98.
- (2006). Yönetim ve Organizasyon, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul. 347 s.
- Eroğlu, F. (1996), Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta.s.258
- (2000). Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 366 s.
- Fındıkcı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.5-373
- Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 24 s.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri, Nobel yayınları, Ankara, 469,472 s.
- (2006). Davranış Bilimleri, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Ankara, s.114.
- Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İş Gören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Balıkesir.
- Kim, S. H. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 yolu, Çeviren; Ali Çimen, 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 189 s.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara.
- Koçel, T. (2003). , İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 17, 18 s.
- Kumkale, T. T. (1998). Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul.
- Özgen H. Öztürk A. Yalçın A. (2001). Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). Personel Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Teknografik Matbaacılık.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi , 1. Baskı, Bursa, 118, 121, 122
- (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa, 128 s.
- (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 115 s.
- Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Peker, Ö. , Atyürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 312 s.
- Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998
- Yılmaz, M. K. (2006). Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- www.mku.edu.tr/getblogfile.php?keyid=2391, 28.11.2014
- <http://turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/masloweski.pdf>, 18.11.2014
- http://edebiyat.karabuk.edu.tr/pformasyon/icerikler/ackilinc/H9_PFS102.pdf, 14.11.2014
- <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, 30.11.2014