

15

**Malatya'da Faaliyet Gösteren Özel Sektöre Ait
Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde
Motivasyonun Personel Verimliliği Üzerine Etkisi**

Eray SALAR

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesinin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA
Haziran - 1997**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
GENEL KÜTÜPHANE**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İş bu çalışma jürimiz tarafından işletme Anabilim Dalında BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

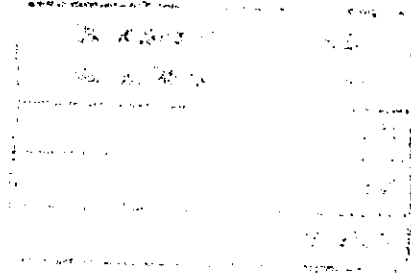
Üye.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

.....



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

....../....../1997

İmza

Adı Soyadı ve Ünvanı

..... Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Malatya'daki orta ölçekli özel sektöre ait tekstil işletmelerinde motivasyon verimlilik üzerine etkisinin ele alındığı bu çalışmamın hazırlanmasında emeği geçen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Tikici'ye kıymetli bölüm hocaların sayın Yrd. Doç. Ali Aksoy ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Demirbağ'a ve anket formlarını cevaplama nezaketi gösteren işletme yönetici ve personeline teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	V. I
------------	------

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYONUN ARAÇ VE TEORİLERİ

KISIM I- MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE FAKTÖRLERİ

1.1. Motivasyonun Tanımı.....	2
1.2. Motivasyonun Önemi.....	3
1.3. Motivasyonun Faktörleri.....	5
1.3.1. İç Güdüsel Faktörler.....	5
1.3.2. Fizyolojik Faktörler.....	5
1.3.3. Sosyal Faktörler.....	5
1.3.4. Psikolojik Faktörler.....	5
1.3.5. Sosyal - Psikolojik Fak.....	5
1.3.6. Başarı Faktörü.....	5
1.3.7. Erk Faktörü.....	6
1.3.8. Bağlanma Faktörü.....	6
1.3.9. İnanç ve Tutum Faktörü.....	6
1.4. Motivler ve Motiv Türleri.....	6
1.4.1. Motivler.....	6
1.4.2. Motiv Çeşitleri.....	8
a. Dengeleyici Motivelere.....	8
b. Duyusal Uyarılmadıürtüsü.....	9
c. Öğrenilmiş Motivler.....	10
d. Sosyal Motivler.....	11
e. Sosyal Onay İhtiyacı.....	12
f. Başarı İhtiyacı.....	12
1.5. Hedefler.....	14
1.6. Motiv Gücü ve Bu Güçteki Değişmeler.....	15
1.7. Motivasyon Yöneticisi.....	19
1.8. İş Tatmini.....	21

1.8.1. İş Tatmini ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	21
1.8.2. İş Tatmininin Geliştirilmesi.....	21
1.8.3. İş Tatmini ve Performans.....	21
1.8.4. İş Tatmini ve Personel Devir Oranı.....	22
1.8.5. İş tatmini ve Devamsızlık.....	22
1.8.6. İş Tatmini ve Endüstriyel Rahatsızlık.....	23

KISIM II- MOTİVASYON ARAÇLARI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

2.1. Motivasyon Araçları.....	24
2.1.1. Ekonomik Araçlar.....	25
2.1.1.1. Ücret Artışı.....	26
2.1.1.2. Primli Ücret.....	27
2.1.1.3. Kâra Katılma.....	28
2.1.1.4. Ekonomik Ödül.....	28
2.1.2. Psiko-sosyal Araçlar.....	29
2.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	30
2.1.2.2. Sosyal Katılma.....	30
2.1.2.3. Değer ve Statü.....	31
2.1.2.4. Yükselme ve Gelişme İmkanları.....	32
2.1.2.5. Çevreye Uyum.....	32
2.1.2.6. Öneri Sistemi.....	33
2.1.2.7. Psikolojik Güvence.....	33
2.1.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	34
2.1.3. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar.....	34
2.1.3.1. Amaç Birliği.....	34
2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	35
2.1.3.3. Eğitim.....	36
2.1.3.4. Yükselme.....	37
2.1.3.5. Kararlara Katılma.....	37
2.1.3.6. İletişim.....	39
2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	39
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	39

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	40
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	44
2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	46
2.2.2. Süreç Teorileri.....	48
2.2.2.1. Bekleyiş Teorisi.....	48
2.2.2.2. Davranışın Değiştirilmesi ve Şartlandırma Teorisi.....	51
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi.....	54
2.2. 2.4. Amaç Teorisi.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI- VERİMLİLİĞİ ARTIRAN FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ

KISIM I- VERİMLİLİĞİN TANIMI, ÖNEMİ, ARAÇLARI, GÖSTERGELERİ

1.1. Verimliliğin Tanımı.....	58
1.2. Verimliliğin Rolü ve Önemi.....	59
1.3. Verimlilik Oranları.....	61

KISIM II- VERİMLİLİĞİ ARTIRAN FAKTÖRLER

2.1. İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler.....	63
2.1.1. Katı Faktörler.....	63
2.1.2. Esnek Faktörler.....	64
2.2. İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler.....	65
2.2.1. Yapısal Düzenlemeler.....	65
2.2.2. Ekonomik Değişimler.....	65
2.2.3. Demografik ve Sosyal Değişim.....	65
2.2.4. Doğal Kaynaklar.....	65
2.2.5. İnsan Gücü.....	66
2.2.6. Arazi.....	66
2.2.7. Enerji.....	66
2.2.8. Hammaddeler.....	66
2.2.9. Hükümet ve Altyapı.....	66

KISIM III- VERİMLİLİĞİ ARTIRMA TEKNİKLERİ

3.1. Endüstri Mühendisliği Teknikleri ve Ekonomik Analizleri.....	67
3.1.1. İş Etüdü.....	67
3.1.2. İş Basitleştirme.....	67
3.1.3. Pareto Analizi.....	68
3.1.4. Tam Zamanında Üretim Yöntemi.....	68
3.1.5. Değer Analizi Yolu İle Yöntem.....	69
3.1.6. Maliyet Fayda Analizi.....	69

3.1.7. Sıfır Bazlı Bütçe.....	69
3.1.8. Maliyet - Verimlilik Tahsisi.....	70
3.2. Davranışsal Teknikler.....	70
3.2.1. Örgüt Geliştirme.....	70
3.2.2. Beyin Fırtınası.....	71
3.2.3. Güç Alanı Analizi.....	71
3.2.4 Nominal Gruplama Tekniği.....	72
KISIM IV. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE VERİMLİLİK ANALİZİ	
4.1. Verimliliğin Ölçülmesi.....	74
4.2. Motivasyon- Verimlilik İlişkisi.....	75
4.2.1. Yönetim ve Motivasyon.....	75
4.2.2. Verimlilik Yaklaşımında iki determinat Yetenek ve Motivasyon....	77
4.2.2.1. Yetenek.....	78
4.2.2.2. Motivasyon.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI.....	83
II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	83
III. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	83
IV. ARAŞTIRMADA KULLANILAN BİLGİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	83
V. ARAŞTIRMADA GEÇEN KAVRAMLAR.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
EK1.....	97
Ek2.....	98
Ek3.....	99
Ek4.....	100
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	105

GİRİŞ

İnsanların en önemli ve birinci ihtiyaçlarını nasıl ki temel fizyolojik ihtiyaçlar oluşturuyorsa, işletme yönetiminin de birinci ihtiyacını verimli olma hali oluşturmaktadır. Bu verimliliğe ulaşmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İşletmeler teknik bakımından en üstün ve modern makinelere sahip olabilirler. Çevreşartları olarak, girdi kaynakları ile ürettikleri mamüllerin pazarı arasında son derece elverişli şartlara sahip stratejik bir bölgede kurulmuş olabilirler. Ürettikleri mamül veya mamüllere karşı piyasada görülmemiş bir talepte olabilir. Bunlarla birlikte örgütsel görevlerin dağıtımında çok uygun bir rol sistemi geliştirilmiş olabilirler. Bütün bu iyi koşullara rağmen insan faktörüne yeterince önem verilmemişse işletme yeterince verimli olmayacaktır.

Bugün Türk imalat sanayindeki emek verimliliği AT (Avrupa Topluluğu) ülkelerinin dörtte biri seviyesindedir. Avrupada emek verimliliği 15-21 bin dolar arasında değişmekte iken ülkemizde bu rakam dört bin dolardır.

Bugün ekonomik öncülüğün ölçütü olarak verimlilik derecesi kullanılmaktadır. Verimlilik düzeyi en yüksek olan ülke teknoloji ve yeni ürün geliştirme konusunda önde gitmekte, diğerleri ise onu izlemektedir. Verimlilik düzeyi en yüksek olan ülke, sadece teknolojik değil, dünyanın ekonomik ve politik süreçlerinde de belirleyici olmakta ve kurallar koymaktadır.

Günümüzde Türkiye ekonomisinin kalkınmayı sağlaması yoluyla aşması gereken sorunlardan biri de “Verimlilik”tir. Nitekim ülkemizde üretim düzeyinin ve verimliliğin düşük buna karşılık tüketim eğiliminin yüksek olması, milli gelirden tasarrufa ayrılan payın yatırımları karşılamamasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle Türk Ekonomisi “Düşük verim-düşük gelir-düşük taarruf-düyük yatırım-yetersiz sermaye” nin oluşturduğu döngüyü kıramamaktadır.

Serbest Piyasa Ekonomisinin geçiş sürecinde bulunan Türkiye ekonomisi gerek kamu gerekse özel sektör olarak bu kısır döngüyü kırmak zorundadır.

İşletme literatüründe kabul edilen bir gerçek vardır ki o da, motivasyon araçlarının personel verimliliği üzerinde (derecesi, zaman ve şartlara göre değişmekle birlikte) etkili olduğudur.

Motivasyon ile performans çok yakından ilgilidir. Motivasyon personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Kişilerin çeşitli davranışlar içinde bulunmaları ve bu davranışların arkasında yatan

sebeplerin çeşitliliği, motivasyonda kullanılan özendirici araçların her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemesine neden olmaktadır. Zira, bir kişi için motive edici olan bir araç bir diğer kişi için aynı etkiye göstermeyebilir. Bir bakıma motive edici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır.

Motivasyon araçlarının etkinliği kuşeden kişiye, toplumdan topluma, işletmeden işletmeye farklılık gösterse bile bir takım evrensel nitelik taşıyan özendirici araçlardan bahsetmek mümkündür.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

1. Bölümde motivasyonun tanımı, önemi, motivasyonun araç ve teorileri ile ilgili teorik açıklamalar, 2. Bölümde, verimlilik kavramı, verimliliği artıran faktörler ve verimlilik artırma teknikleriyle ilgili teorik açıklamalar, 3. Bölümde ise uygulama kısmı yer almıştır. Bu bölümde Malatya’da faaliyet gösteren özel sektöre ait orta ölçekli tekstil işletmelerinde yapılan anket ve sonuçları yer almaktadır. Sözü edilen anket formu ekler kısmında sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYONUN
ARAÇ VE TEORİLERİ

KISIM I

MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE FAKTÖRLERİ

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon (güdüleme) kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Güdü, bireyi davranışa iten güç olarak tanımlanır. Güdü, harekete geçirici hareketi devam ettirici ve istenen yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür.¹

Birey belli ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. İhtiyaçları çoğu zaman insan kendisi yaratır. Fakat çevresinde etkisi vardır. Bazen çevre koşulları belirli bireysel ihtiyaçlarının doğmasına neden olur. Bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan çeşitli ihtiyaçların doyurulma istek ve arzusu bireyi çeşitli yönde ve biçimde davranışlara yol açar.²

Cüceoğlu'na göre güçlü, istekleri, arzuları, gereksinimleri dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülerde gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir.

Nerede olunursa olunsun ve ne yapılırsa yapılsın, her davranış altında bir güdü veya güdüler zincirinin yarattığı unutmamalıdır.

Organizma, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan su gibi bir madde, ya da uyku gibi bir koşuldaki mahkûm bırakılmışsa, organizmanın bu durumuna gereksinme hali adı verilir. Gereksinme giderildikten sonra organizmanın gerginliği azalır ve organizma normal hale geçer.³

Güdü olayını sadece davranış olarak ele almak bizi yanıltabilir. Çünkü davranış ihtiyaçlar ile amaçlar arasında bir köprü oluşturur. Oysa güdü amaçlarının doyurulmasıdır. Davranışa görüş açısından amaç olmadan güdülenim olmaz. Genel olarak kişi bir amaca ne kadar çok ihtiyaç duyar, onu ne kadar çok güçlü arzularsa, onu elde etmekte de o kadar çok başarılı olur denilebilir. Eğer amaçlar doyurulmamış ise

¹ Levent Şimşek “İş Tatmini” Verimlilik Dergisi M.P.M. Yayınları 1995/2 Ankara.

² Erol Eren, İş idaresi, Ankara; Anadolu Üniversitesi AÖF, 1986 s.335

³ Doğan Cüceoğlu, İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1994 s.133

davranış biçimi değişebilir. Fakat güdü değişmez. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Güdü olayında ise bu amaçların doyurulma biçimi değil doyurulmasının kendisi vardır.

Kişi yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü ihtiyaçlar yaratır ya da çevresel koşulların etkisiyle belirli alışkanlıklar sonucu bazı ihtiyaçların kölesi olur. Bu ihtiyaçlara ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumlarda ise mutsuz, huzursuz ve gerilim içindedir. Bu ihtiyaç giderildiğinde gerilim ortadan kalkar. Ancak ihtiyaçlar sonsuz olup birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Bir bakıma güdünün kaynağı ihtiyaçtır. İhtiyaç yoksa güdüde yok demektir. İhtiyacın türü ne olursa olsun, her ihtiyaç bireyde az ya da çok şiddette bir dürtü yaratır. Bu olay bir güdüden başka bir şey değildir.⁴

1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir? Bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynakları kullanılabilir? Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcıdır. Pek çok durumda etkin önderlik personelin motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önlemle durması gereken konulardan biridir.⁵

İnsanı harekete geçiren ve hareketinin yönlerini belirleyen unsur, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse beşer faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönlendirilmektedir. Bu sayılan güç kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.

⁴ Zeyyat Sabancıoğlu (örgütlerde davranış s.84

⁵ Joseph Prokopenko "Verimlilik Yönetimi". Çeviren: Olcay Baykal, Nevin Atalay, Erdemir Fidan. MPM yayınları. Ankara. s.3

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında kişinin davranışlarını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu halde kişinin yaşadığı ortama sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirmemektedirler. Aksine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzu ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir.

Güdülerin aksine özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaşmasına (güdülemesine) neden olacaktır.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülmez. Onun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir.

Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek su ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutam ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.⁶

⁶ Tamer, KOÇEL. İşletme Yöneticiliği, İ.Ü., İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını İstanbul. 1984, s.301-302

1.3. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Bireyi motive eden faktörler oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi, davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu faktörleri dokuz grupta toplamak mümkündür.⁷

1.3.1. İÇGÜDÜSEL FAKTÖRLER

Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla mantığa dayanmayan faktörlerdir. Bunlardan kaynaklanan motivasyona “içgüdüsel motivasyon” denir. Cinsel dürtü, sürü içgüdüsü gibi.

1.3.2. FİZYOLOJİK FAKTÖRLER

Bu tür faktörler insanı, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinimlerin elde edilmesine yöneltarak motive ederler. Beslenmek, barınmak vs. gibi.

1.3.3. SOSYAL FAKTÖRLER

Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan faktörlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak gibi.

1.3.4. PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

Düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanan faktörlerdir. Bu işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak gibi.

1.3.5. SOSYAL - PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

Topluma hakim psikolojik nesnelerden kaynaklanan faktörlerdir. Savaş zamanı gönüllü askere gidenlerin artması, buna örnek olarak gösterebilir.

1.3.6. BAŞARI FAKTÖRÜ

Başarma arzusu, insanları davranışa sevk eden en güçlü faktörlerden birisidir.

⁷ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler Atatürk Üniversitesi Yayını No:676 Erzurum, 1990 s.190-191

1.3.7. ERK FAKTÖRÜ

Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış faktörü olmaktadır.

1.3.8. BAĞLANMA FAKTÖRÜ

Sosyal ve psikolojik faktörler grubuna da giren bağlanma faktörü, bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

1.3.9. İNANÇ VE TUTUM FAKTÖRÜ

İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı birer motiv olarak karşımıza çıkarlar.

Tüm bu faktörler, insanın motive edilmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılabilir faktörlerdir.

1.4. MOTİVLER VE MOTİV TÜRLERİ

1.4.1. MOTİVLER

Motiv (güdü) kavramını anlatabilmek için motivin alt bileşenleri olan ihtiyaçları, dürtü ve istek kavramlarının açıklanması gerekmektedir. İhtiyaçlar “bireyin sağlığı ve iyi olması yolunda duyduğu herhangi bir eksiklikler.” diye açıklanabilir.⁸

Bedenle ilgili veya sonradan kazanılmış bir ihtiyacın eksikliği, onun yokluğu karşısında ortaya çıkar. Mesela yaşayabilmek için su ve yiyeceklerle beslenmemiz gerekir. Su ve yiyecek alınmadığı zaman organizmanın fizyolojik dengesi bozulur, “açlık”, “susuzluk” gibi yaşantılar ortaya çıkar. Bu yaşantılar “su ihtiyacına”, “yiyecek ihtiyacına” yol açar. Öte yandan organizmayı tehlikeye sokan herhangi bir durumda “korunma ihtiyacına” yol açar.

Demek oluyor ki, herhangi bir ihtiyacımız olmadan belli bir amaç yönünden harekete geçmemiz pek de mümkün değildir.

İhtiyaçlar yalnız bedenimize bağlı beyojenik ihtiyaçlar değildir. Sosyojenik ihtiyaçlar da vardır. Bunlar sosyalleşme sırasında, öğrenme yoluyla vücut bulurlar. Mesela bazı kimselerin yemekle birlikte ekmek yemediği zaman doymaması, kendi yatağında

⁸ Tuğray KAYNAK, Organizasyonel Davranış İ.Ü. İşletme İktisadi Ens. Yay. No.117 İstanbul, 1990, s.98

yatmadığı zaman uyuyamaması halinde bu gibi obje ve durumların eksikliği, bunların bir ihtiyaç haline gelmesine yol açar.⁹

Psiko-sosyal yönden ihtiyaçlara bir bakış, bizi sonradan kazanılmış ihtiyaçlar kavramlarına götürecektir. Sevgi, güven, saygı, vb. İhtiyaçlar bir toplum halinde yaşama gereğinin sonuçlarıdır.¹⁰

Dürtü; bir ihtiyaç belirlediği anda organizmayı bir uyanış, bir driliş ve harekete geçirme durumuna getirir. Ancak bu harekete geçiş belli bir hedefe doğru olur. Dolayısıyla dürtü, organizmayı belli bir hedefe doğru sevk eden itici bir güç anlamına sahiptir. Organizmanın harekete geçip geçmemesi ihtiyacın ne derece fazla olduğuna ve bu ihtiyacı tatmin edecek olan aracın elde edebilir olup olmamasına bağlıdır. Dolayısıyla donma tehlikesiyle karşı karşıya kalan bir insan eğer kendini ısıtacak imkanlara sahip bir ortam içerisinde değilse, veya bu imkanlara sahip olduğu halde birazcık üşüyorsa, dürtünün gücü zayıf olacaktır. Bu durumlarda kişi kendini ısıtacak faaliyetler içine girmeyebilir.

Bedensel ihtiyaçların psikolojik algılanışı, dürtü kavramı üzerinde gerçekleşecektir. Dürtü bilinçli bir biçime dönüştüğünde “arzu” ya da “istek” diye tanımlanacaktır. Bireyde bilinçli arzu, onu temelde oluşturan ihtiyacın giderilmesine yönlendirecek, dolayısıyla birey bir çaba ya da uğraşa itilecektir. Uğraşın amacı, ihtiyacın giderilmesi olacaktır.

Görülüyor ki, psiko-fizyolojik temel yapıyı veren ihtiyaç, dürtü ve istek kavramları gerçekte birbirleri ile çok girift bir oluşum kompozisyonu çizmeye olanak yoktur. Çünkü oluşum kendi bütünselliği içinde dinamiktir. Bu durumda, her üç kavramı içeren bir bütün olarak ortaya koyabilen ortak bir kavram olan ihtiyaç kendini göstermektedir. Üzerinde genellikle birleşilen kavram da “motiv” olmaktadır.

Başka bir deyimle motiv; ihtiyaç, dürtü ve istek kavramlarını oluşumun dinamizmi içinde belli bir kombinasyonlar biçiminde vermeye yatkın geliştirilmiş bir kavram olarak onaylanabilir.¹¹

Motiv (güdü), güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk sayfayı içine alan bir kavramdır. Ancak bazı yazarlar motiv kavramını öğrenilen ihtiyaçları tatmin

⁹ Suna TEVRUZ, Davranışlarımızdan Seçmeler, Emek Ofset Matbaası İstanbul, 1989, s.60

¹⁰ Bedri Gürsoy, Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları, Ankara . 1985. s.13

¹¹ Tugray Kaynak, a.g.e., s.98-99

için organizmayı faaliyete geçiren itici güç olarak kullanırlar. Bu yüzden motivlerin sınıflandırılmasında bazı itici güçler dürtü olarak adlandırılırken, bazıları motiv olarak adlandırılır.¹²

1.4.2. MOTİV ÇEŞİTLERİ

Motiv; organizmayı faal hale getiren ve davranışına yön veren bir iç uyarıcıdır. Dolayısıyla teoriktir, gözlenemez. Kaynaklarına göre motivleri sınıflamak mümkündür, fakat bu sınıflama motivleri belli bir sistem biçiminde tarif etmek maksadıyla yapılır. Aslında çeşitli motivleri kesin sınırlarıyla birbirinden ayrılmış sınıflar içine sokmak mümkün değildir. Çünkü bazen bir motiv iki farklı kategori halinde ele alınabilir. Sınıflama veya kategorilere sokma belli bir kavramın tanımını kolaylaştırmak bakımından faydalıdır.

Motivlerin kaynaklarına göre oluşturduğu kategori sayısı, bu konuyla ilgilenen psikologlara göre bazen oluşturduğu kategori sayısı, bu konuyla ilgilenen psikologlara göre bazen azalmakta, bazen de çoğalmaktadır. Çünkü bazı psikologlar bir kaç motiv sınıfını tek bir kategori içine sokarken, bazıları bu sınıfları ayrı kategoriler olarak ele almaktadırlar. Ancak, bu sınıflamalar incelenip ortak yanları ele alındığı zaman motivlerin üç katogeri içinde toplanacağı görülmektedir. Bunlardan biri doğuştan sahip olduğumuz, ikincisi öğrenme yoluyla sonradan kazanılan, üçüncüsü ise başkalarını da mevcudiyetini gerektiren motivlerdir. Bunlardan birincisine temel motivler, ikincisine öğrenilmiş motivler, üçüncüsüne ise sosyal motivler denilmektedir.

A. Dengeleyici Motivler

Organizmanın yaşamını devam ettirmesi, motivasyon en temel yönlerden biridir. Yaşamın devam etmesi, bedenimizin dengeli bir biçimde işleyişine bağlıdır. Bu dengeli işleyiş sayesinde vücut için gerekli su miktarı, şeker yoğunluğu oksijen temini, kandaki tuz miktarı nispeten sabit bir seviyede tutulabilmektedir. Mesela hava çok ısınıp sıcaklık arttığı zaman terleriz ve bu terlemenin oluşturduğu buharlaşma serinletici etki yapar. Aynı zamanda kan damarları genişleyerek içteki sıcaklığı boşaltır. Soğukta titrememiz ise

¹² Suna Tevruz, a.g.e., s.61

adaleleri faaliyete geçirir ve bir dereceye kadar bizi ısıtır. Soğukta titrememiz ise içteki hareketi muhafaza etmeye yarar. Böylece fizyolojik denge korunmuş olur.

Dengeleyici dürtülerin temin edilmemesi halinde organizma yaşamını sürdüremez. Acıdan kaçma da temel dürtülerden biridir. Acı ve ağrı duygusu, biyolojik bir hasarı işaret eden bir habercidir. Yanıklar, yaralar, elektrik çarpması gibi hasar verici durumlarda, diğer dengeleyici dürtülerin aksine, organizma acı veren uyarıcıdan kurtulma davranışı içine girer. Kısaca acı, kaçma dürtüsüne yol açar.¹³

B. Duyusal Uyarılma Dürtüsü

Uyarılma, hem insanların hem de hayvanların sahip oldukları bir ihtiyaçtır. Duyum organlarımız evrenden bilgi toplamak üzere, uyarılmak için vardır. Duygusal yoksunluk araştırmaların sonuçları insanların uzun süre uyarıcılardan mahrum kalamayacağını, halüsinasyonlara kapılarak kendi uyarıcıların yarattıklarını göstermektedir. Bedenimizde hareket edebilecek şekilde yapılanmıştır. İnsanlar bir takım hareketler içine girerek kendileri için uyarıcı olan ortamları yaratırlar. Ancak tercih edilen uyarılma ve hareket ihtiyacı kişiden kişiye değişir. Hangi seviyede olursa olsun bu ihtiyaç karşılanmadığı takdirde huzursuzluk, depresyon durumuna girilmekte, günlük işler sıkıcı ve yorucu gelmeye başlamakta ve bunun sonucu olarak kendiliğinden yapılan yaratıcı faaliyetlerde düşüş olmaktadır.

Etrafımızı keşfetmeye, tanımaya çalışmamızı, onu bunu kurcalamamız, kısacası “merak” davranışlarımız muhtemelen uyarılma dürtüsünden kaynaklanmaktadır. Diagetlin birkaç aylık bebekler üzerinde yaptığı incelemede araştırma ve kurcalama faaliyetlerinin bebeklerin belli başlı davranışlarından olduğunu göstermektedir.

Hareket etme, kurcalama davranışlarında, motivasyon sürecinde yer alan ve ulaşıldığı zaman doyum sağlayan bir hedef gözlenmemektedir. Yani gözlenebilir bir hedefin bulunmadığı bir motivasyon durumu söz konusudur.

Bu gibi durumlarda hareket etme, araştırma, kurcalama, keşfetme hem bir davranış hem de hedefin bizzat kendisi olmaktadır ve orgnaizma bir takım faaliyetlerin içine girmektedir. Çünkü bu faaliyetlerin bizzat kendisi doyum sağlamaktadır. İşte bu gibi duruma, hedefi faaliyetin üzerinde olan motivasyon ile hedefi faaliyetin dışında olan

¹³ Suna Tevruz a.g.e.. s.65

motivasyon durumlarının ayırt edilmesine yol açmıştır. Belli bir iş, para, terfi, taltif, şöhrat gibi dıştan gelen bir ödül kazanmak için yapılıyorsa bu “özü içinde olan motivasyon” dur. Bilmeceler, bulmacalar, hatıra defteri tutma, kırlarda yürüyüş yapma, özü içinde olan motivasyonlardan kaynaklanmaktadır.

Özü içinde motivasyonla hareket eden bir kimseye bu davranışlar için bir dış ödül verildiği zaman, bu bir motivasyonun zayıfladığı görülmektedir. Deci Lepper, Greene ve Nisbett’in yaptıkları araştırmalarda, hiç bir ödül beklentisi bir işi zevkle yapan deneklere, o iş için ödül verilmeye başlanır. Ödül almaya başlayan deneklerin o işle meşguliyetlerinde bariz azalma görülür. Artık o iş sevildiği için değil, ödül alabilmek için yapılmaktadır. Bu gibi motive etme durumlarında ödül, geriltici bir etki yapmaktadır. Hatta ödül yeterli bulunmadığı zaman o işten tamamıyla vazgeçilebilmektedir.

C. Öğrenilmiş Motivler

Dürtüler, belli bir hedefe ulaşarak giderilirler. Bu hedefler belli bir çevre, belli bir ortam içinde yer alır. Dürtüyü gideren hedef ile dürtünün giderilmediği çevre veya ortam arasında bir bağ kurulduğu zaman, o çevrenin kendisi bir dürtü olmaya başlar. Bazı yazarlar, (Mogen) bu gibi durumlara öğrenilmiş motivler demektense öğrenilmiş hedefler demeyi tercih etmektedir.¹⁴ Çünkü kurulan bağ, hedef ile o hedefle birlikte mevcut olan bir başka uyarıcıdır. Bu uyarıcının bizzat kendisi dürtücü olup organizmayı bir takım davranışlar yapmak üzere harekete geçirdiği zaman motiv olma niteliği kazanır. Mesela, açlık belli saatlerde giderilmektedir. Açlığı giderme ile açlığın giderilmediği saat arasında bir bağ kurulmuş ise ve o saat geldiğinde yeme faaliyetleri içine giriyorsak, o saat öğrenilmiş bir motiv olmuştur.

Korkuda öğrenilmiş bir motiv olup, kaçma ve kaçınma davranışlarına yol açar. Acı veren, tehdit edici durumlar korku yaratır. Uzaklaşma davranışıyla bu durumlardan kaçarak korku yenilir. Nelerin acı verici ve tehdit edici olduğu öğrenilir ve korku yaratan bu uyarıcılarda korkutucu olmaya başlar. Mesela acıttığı için iğneden korkan çocuk, bu iğneyi yapan doktordan da korkmaya başlar. Uzun süre kapalı, karanlık ve havasız bir yerde kalmak tehdit edici bir durumdur ve korku verir. Eğer bu yaşantıyı bir asansörde geçirmişse, asansörler bizi korkutmaya başlar ve asansöre binmekten kaçınırız. Eğer

¹⁴ Suna Tevruz a.g.e., s.68-69

boğulma tehlikesi geçirmişsek, denizden korkarız ve denize girmemek için türlü bahaneler buluruz. Bu bahaneler ve diğer kaçınma davranışları korkuyu giderdiği için tatmin edici olur. Kendi kendimize karşı dürüst olduğumuz taktirde ileri sürdüğümüz bir takım bahanelerin ve kaçınma davranışlarının altında yatan korkularımızı kontrol edebiliriz.

D. Sosyal Motivler

İnsanların (ve hayvanların) önemli özelliklerinden biri, birlikte olma ihtiyacıdır. Bu yüzden hayvanlar sürüler halinde, insanlar beraberce bir topluluk içinde yaşarlar. Bu ihtiyaç, doğuştan gelmiş olabileceği gibi sonradan kazanılmış da olabilir. İnsan yavrusu dünyaya geldiği (ve hatta ana rahmine düştüğü) andan itibaren bir başka insanın mevcudiyetine muhtaçtır. İhtiyaçlarını doyuran bir başka insan veya insanlardır. Başlangıçta zaruret olan bu “birlikte yaşayış” daha sonraları da değerini kaybetmeden sürüp gider. Başkalarına muhtaç olma ve başkalarıyla beraber olma ihtiyacı bilhassa korku veren, endişe uyandıran durumlarda açıkça ortaya çıkmaktadır. Schachter’in (1959) yapmış olduğu bir araştırmada, deneklerin bir kısmına deney sırasında kendilerine yüksek elektrik verileceği söylenir ve bunun için kullanacakları, görünüşü ürkütücü olan bir alet gösterilir. Denetlerin diğer yarısına ise, acı duymayacakları hafif bir şok verileceği söylenir. Böylece birinci grupta endişe duygusu artırılırken, ikinci grupta bu duygu alt seviyede tutulur. Her iki gruptaki deneklere, sıraların gelmesini, isterlerse yalnız başlarına, isterlerse başkalarıyla birlikte bekleyebilecekleri söylenir. Endişe seviyesi yüksek olan gruptaki %63’ü başkalarıyla birlikte beklemeyi tercih ederken, diğer gruptakilerin sadece %33’ünün tercihi bu yönde olmuştur. Ayrıca ailenin tek çocuğu olanlar, çok kardeşli olanlara göre başkalarıyla birlikte beklemeyi daha fazla tercih etmişlerdir.¹⁵

İkinci Dünya Savaşı sırasında yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermektedir. (Tanneskavm, 1966) Ölenlerin yerini almak üzere cepheye sevk edilen ve henüz kimseyi tanımayan, arkadaşı olmayan askerler, ateş hattında, eğitim sırasında öğretildiği gibi yayılacaklarına, tam tersine, tehlikeli olduğunu bildikleri halde birleşmektedirler.¹⁶

¹⁵ Suna Tevruz a.g.e., s.69

¹⁶ Suna Tevruz a.g.e., s.70

E. Sosyal Onay İhtiyacı

Birlikte yaşam sürüp giderken “iyi” ve “uygun” hareketler ve bunları yapanlar tasvip görülür, beğenilir, sevilir ve başkaları tarafından kabul görme, aranılan bir hedef olur.

Kabul gören insan, fark edilen, bir kimlik edinen, toplum içinde bir yere sahip olan ve kendini emniyete alan insandır. İşte bu yüzden çocuğa sosyalleşmesi öğretilirken, kullanılan en etkili metotlardan biri uygunsuz davranışlarda sosyal onayı geri çekmek, uygun davranışlarda ise onaylayıcı tepkilerde bulunmaktadır. Önceleri aile daha sonraları ise arkadaş grupları davranışların yönlendirilmesinde önemli rol oynarlar. Sırf arkadaş grubunun onayını almak için sigara içmeye başlayan, esrar kullanan, otoriteye karşı çıkan, hatta bir takım hırsızlıklar veya soygunlar yapan gençlerin sayısı oldukça kabarıktır. İşte bu yüzden aileler, çocuklarının arkadaşlarıyla yakından ilgilenmelidir.

Sosyal onay ihtiyacının derecesi kişiden kişiye değişir. Bazılarında bu ihtiyaç çok daha fazla olurken, bazılarında az olabilir.

F. Başarı İhtiyacı

Yapılan araştırmalara göre, ailenin çocuk üzerinde kullandığı disiplin tarzı ve bilhassa bağımsız olması yolunda verdiği terbiye, başarı ihtiyacı ile bağlantılı olmaktadır. Dolayısıyla başarı motivisi öğrenme yoluyla kazanılan bir sosyal motiv olarak ele alınabilir. Wenterbottum'un 1958'de yapmış olduğu bir çalışmada başarı ihtiyacı yüksek olan annelerin çocuklarının küçük yaştan itibaren bağımsız ve başarılı olmalarının istedikleri görülmüştür. Bu anneler yedi yaşına gelmiş bir çocuğun şehirde yolunu kaybetmeden dolaşabilmesini, herhangi bir yarımada ilk defa yaptığı bir işte veya oynadığı bir oyunda başarılı olmasını beklemektedir. Bu annelerin çocuğun başarılarına karşı davranışları olumlu olur ve başarıları sevgi göstererek teşvik etmektedirler. Dolayısıyla çocuklarda başarılı olmanın zevkini çıkarabilmektedir. Başarı ihtiyacı düşük olan çocukların anneleri ise daha çok yasaklayıcı olmakta, bağımlılığı daha fazla teşvik etmektedir. Bu anne ve babalar terbiyeli olma, temiz olma, büyüklerin sözünü dinleme gibi daha fazla meziyetler üzerinde durmaktadırlar. Çocukların başarılarını destekleme veya teşvik etme davranışları tutarlılık göstermektedir.¹⁷

¹⁷Suna Tevruz a.g.e., s.71-72

Başarı ihtiyacı yüksek olanlar, kendine güvenen, sorumluluktan zevk alan, sosyal baskılara direnebilen ve şayet başarılı olmak kendi yeteneklerine bağlı ise orta derecede riske girmeyi tercih eden kişilerdir. Hırslıdırlar, sorumluluğu olan mevkilere gelmek isterler ve kendi gayretleriyle başarılı olmak ve saygınlık kazanmak isterler, (Kendler, 1968) Boş zamanlarını faydalı olan faaliyetlerle doldururlar. Birlikte olma ihtiyacı, alt-üst ilişkisi içine girme ihtiyacı, başkalarını denetleme, onlara hakim olma ihtiyacı, başarı ihtiyacı ile pek uymayan ihtiyaçlardır.

Başarı ihtiyacını geniş bir şekilde inceleyen Mc. Clelland bu ihtiyacın ölçülmesinde, 1930'larda Henry Murray tarafından geliştirilen TAT testinin kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bu test bir dizi resimden oluşur. Bu resimler başarıyla ilgili temalara sahiptir. Derneklerden, resimlerdeki kimselerin ne düşündüğünü, ne yapacaklarını, resim yansıttığı durumda ne olup bittiğini bir hikaye şeklinde anlatması istenir. Bu hikayeler taşıdıkları başarı teması sayısına dayanarak değerlendirilir ve başarı ihtiyaç puanı verilir. Böylece başarı ihtiyacı yüksek olanlarla düşük olanlar belirlenir.¹⁸

“Başarı ihtiyacı yüksek olanlar yaptıkları işlerde gerçekten başarılı oluyorlar mı?” sorusu da araştırılmıştır. Mc. Clelland'ın yaptığı bir çalışmada başarı testinden geçmiş olan bir grup üniversite öğrencisi 11 yıl süreyle izlenmiştir. Ortalamanın üstünde puan alanların ödülü doğrudan doğruya başarıya dayanan işlere girdikleri görülmüştür. (Satış, emlakçılık, sigortacılık, kendi kurduğu işle çalışma gibi). Ortalamanın altında puan alanlar ise riski az olan ve kişisel başarıya dayanmayan işlere girmişlerdir. (Personel amirliği, veznedarlık, müfettişlik gibi). Başarı ihtiyacı ile gerçek başarı arasında ilişki arayan diğer araştırmalarda da (Hilgard, Atkinson 1971) benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu gibi araştırmalar sürdürülürken, başarı ihtiyacı testinden yüksek puan alanlar arasında bazı farklar olduğu göze çarpmıştır. Bazılarının ihtiyacı başarı kazanma üzerinde odaklaşırken, bazılarının ki başarısızlıktan çekinme olmaktadır. Bu iki grup arasındaki en önemli fark, zorluk derecesine göre (veya alınacak riske göre) iş tercihi yapmalarıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar, kendi yeteneklerini hesaba katarak daha gerçekçi bir biçimde orta zorlukta işler seçmektedirler. Diğerleri ise ya çok kolay olup başarısızlığın mümkün olmayacağı veya çok zor olduğu için başarısızlık durumunda lekelenmeyecekleri işleri tercih etmektedirler. Tabi bu durumda bu iki grupta farklılık arz edecektir. Birinci grup

¹⁸ Suna Tevruz a.g.e., s.72

kendi yetenekleriyle elde ettikleri başarının zevkini çıkarırken, ikinci grup için elde edilen başarı pek tatmin edici olmayacaktır. Ancak zaten başarısızlıktan çekinenler için önemli olan başarıdan tatmin sağlamak değil, başarısız olma ihtimalinin verdiği endişeden kaçınmaktır.

Başarıdan tatmin sağlayanlar için başarı bir yandan hedef olurken öte yandan yaptıkları için bizzat kendisi kişi için özü içte olan motivasyona yol açar. Dolayısıyla bu ihtiyaç içerisinde olanlarla işlerinde başarılı olmaları için bir takım dış ödüller verme gereği olması bile yeteneklerini kullanma imkanı ve sorumluluk verme gereklidir.¹⁹

İnsanların farklılıkları sadece olanların yeteneklerinden kaynaklanmamakta bunun yanı sıra motivasyonda önemli bir rol oynamaktadır. Bir kişinin motivasyonu, onların motivlerindeki güce bağlıdır. Motivler bilinçli olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda yönlendirilmektedir.²⁰

Motivler davranışın nedenleridir. Bunlar, bir bireyin davranışının genel yöntemini ve faaliyetin devamlılığını sağlarlar. Sonuç olarak motivler faaliyetin asıl sebepleridir.²¹

1.5. HEDEFLER

Hedefler, dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bunlar bir takım nesneler olabileceği gibi bazı durumlarda olabilir. Mesela açlık duyduğumuz zaman “ yiyecek” nesnel bir hedeftir, yorgun olduğumuz zaman “ dinlenme imkanı bulma” ise durumsal bir hedeftir.

Hedefler çekici olabileceği gibi, itici de olabilir. Çekici hedefler yaklaşma davranışına yol açarken, itici hedefler uzaklaşmaya yol açar. Acıktığımız zaman yiyecek çekici bir hedeftir ve ortaya koyduğumuz davranışlar ona ulaşma çabasını taşır.

Kaçmak veya kaçınmak istediğimiz şeyler ise itici olan hedeflerdir. Mesela yağmur bizi ıslattığı ve üşüttüğü için hoşla gitmeyen bir durum olduğundan yağmurlu havalarda şemsiyemizi almayı ihmal etmeyiz. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. Çekici hedeflerde dürtü uyandıktan sonra bu hedefe yaklaşma faaliyeti içine girilir. Yani hedef dürtünün sonucudur. İtici hedeflerde ise dürtüyü ortaya çıkaran şey hedeftir. Yani hedef dürtünün sebebidir. Hedeflerin çekicilik veya iticilik dereceleri farklı olabilir.

¹⁹ Suna Tevruz a.g.e., s.67-73

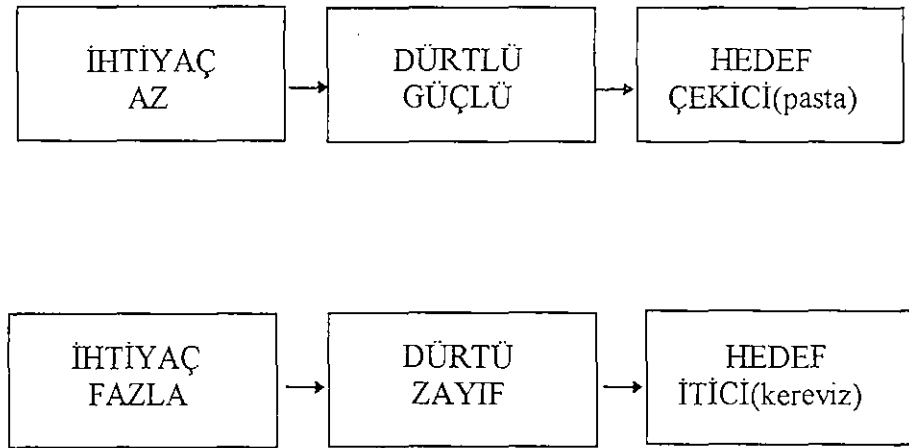
²⁰Paul Hersey Mehekp P, Blanchard Managenast of Organizational Behavior Utilizing Human Resovrees Prentice Hall Inc. Englavood Cliffs New Dersey 1972 s.26

²¹ Paul Hersey a.g.e, s19

Bazıları için susuzluğun giderilmesinde su çok değerli olurken bazıları için Coca Cola daha fazla değer taşıyabilir. Bazıları için fazla baharatlı yiyecekler itici olurken, bazıları için çok çekici olur.

Bir hedefin çekiciliği arttıkça ihtiyaç fazlası olması bile motivasyon fazla olabilir. Çekiciliği azaldıkça, ihtiyaç fazla olduğu halde motivasyon az olabilir. Mesela birazcık acıkmış olan çocuk için çikolatalı pastaya yüksek derecede bir yeme dürtüsüne yol açabilir. Öte yandan çok acıkmış olduğu halde, eğer onu doyuracak yiyecek kereviz ise ve kerevizi sevmiyorsa, yeme dürtüsü zayıf olacaktır. İhtiyaç-dürtü-hedef ilişkisini bu örneğe bağlayarak Şekil 5'deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 5: İhtiyaç Dürtü Hedef İlişkisi²²



Hedefler, bireyin dışındadır. Bazen hedefler motivlerin yönlendirildiği doğrultusundaki “olması arzu edilen” mükâfatlar olarak tanımlanırlar. Bu hedefler psikologlarca da “teşvik ediciler” olarak isimlendirilmektedir. Yöneticiler çalışanların motivasyonda başarılı olmak için sık sık çevreden sağlanan uygun hedefleri (teşvik ediciler) ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanırlar.

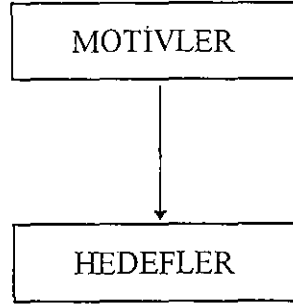
1.6. MOTİV GÜCÜ VE BU GÜÇTEKİ DEĞİŞMELER

Motivlerin veya ihtiyaçların davranışın temelini teşkil ettiğini söylemiştik. Her insanın yüzlerce ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların tamamı, insanın davranışı için

²² Suna Tevruz, a.g.e, s.52-53

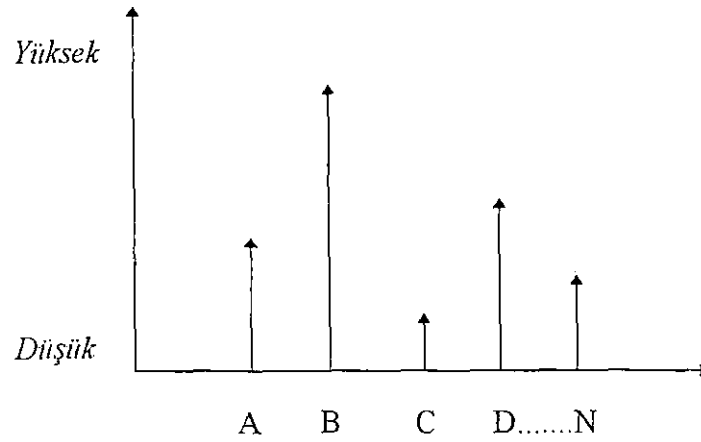
yarışmaktadır. Belirli bir zamanda bir faaliyete yön veren büyük güce sahip ihtiyaç Şekil-6'da gösterilmiştir.

Şekil 6:Hedefler Doğrultusuna Yönlendirilen Motivler²³



Tatmin edilmiş ihtiyaçların gücünde bir azalma olmuştur ve normalde bunlar bireyleri motive etmemektedirler.

Şekil 7: Davranışta tanımlanan en güçlü motiv (bu grafikte B motividir).²⁴



Eğer bir motivin tatmin edilmesinden vazgeçilmiş ya da tatmin edilmiş ise, bunun gücünde bir azama göze çarpar. Motiv gücünde değişme nedenleri şunlardır:

1. İhtiyaç Tatmini: Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde Abraham Moslow'a göre, davranışı motive etmesi daha uzun sürmez. Yüksek güçlü ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde "Doyurulmuş" olarak adlandırılırlar ve bunlar tatmin edilenler kapsamına girdiklerinde diğer yarışan ihtiyaçlar daha kuvvetli olmaktadır. Eğer güçlü bir ihtiyaç olarak

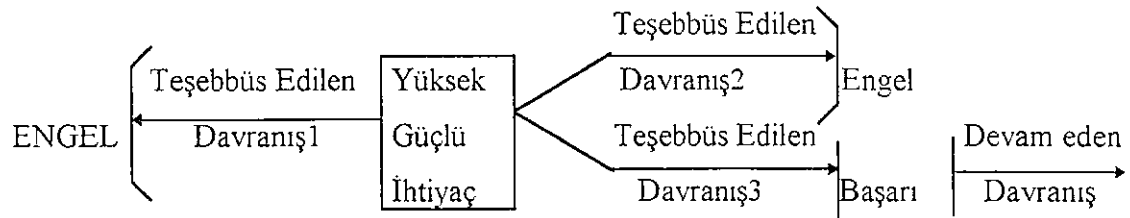
²³ Poul Hersey a.g.e, s.19-20

²⁴ Poul Hersey a.g.e, s.20

susuzluk içilerek gidilirse bu ihtiyacın gücü azalır ve diğer ihtiyaçlar daha önemli olurlar.²⁵

2. Tatminden Vazgeçilen İhtiyaçlar: Bir ihtiyacın tatmininden vazgeçilebilir. İhtiyacın gücünde (etkisinde) bir azalma olduğunda bu başlangıçta ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık belirlenen davranışa bir personeli yöneltebilmek için burada eğilim ortaya çıkabilmektedir. Bu deneme ile bir engelin üstesinden gelebilme teşebbüsüdür. Bir kişi bir engel sonucu oluşan gerilimi azaltacak veya hedefine ulaşmayı sağlayacak davranış türünü bulmaya çalışacaktır. Bu Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekil 8: Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi teşebbüsünde bir engel ortaya çıktığında davranış türü.²⁶



Eğer bir kişi başarısız olduğu konularda çalışmasını sürdürürse, alt hedeflerle ilgili ihtiyaçlarını karşılayabilir. Örneğin; eğer bir öğrenci, bir yüksekokuldaki basketbol takımında oynamaya şiddetle eğilim gösteriyor fakat oynadığı mevkide sürekli olarak oyun dışı kalıyorsa, sonunda o üniversite öğrencisi şehirde oluşan eğlence merkezlerinde basketbol oynamak için istek duyabilir.

3. Bilimsel Uyumsuzluk: Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar ve başarısızlık birleştiğinde irrasyonel birleştirilmiş davranış türlerinin ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu durumu T. Festinger incelemiştir. Onun bilimsel uyumsuzluk teorisi; öncelikle bir kimsenin kendisi ve çevresi hakkındaki düşüncesi arasında bulunan ilişkiler ile ilgilidir.²⁷

4. Boş Uğraşı: Bir hedefe ulaşmada başarısızlık veya tıkanma “Boş Uğraşı” olarak da isimlendirilebilir. Bu durum harici çevre ile ilgili olmaktan çok bireyin uygun duruma getirilmesi ile ilgili olarak tanımlanmaktadır.

Davranışlar rasyonel bir şekilde birleştiğinde alternatif amaçların geliştirilmesine yol açabilir. Boş uğraşı arttıkça ve hedeflerin tıkanması sürekli oldukça irrasyonel

²⁵ Poul Hersey a.g.e, s.20-21

²⁶ Poul Hersey a.g.e, s.21

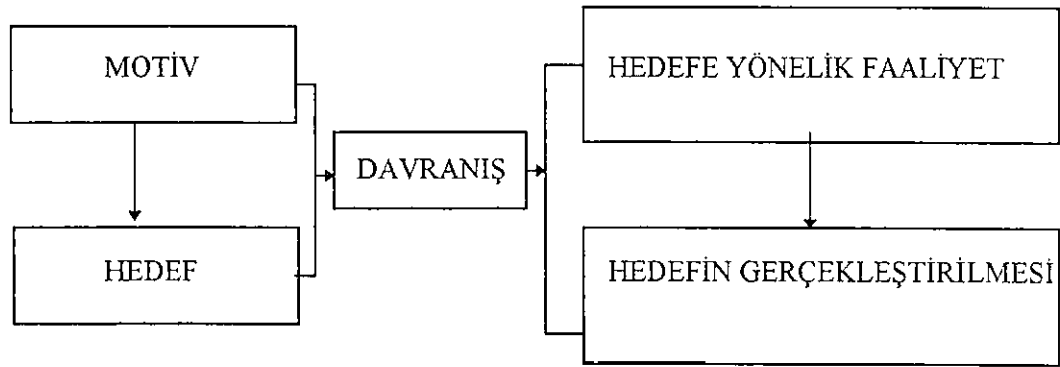
²⁷ Poul Hersey a.g.e, s.21

davranışlar birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Boş uğraşı bireydeki saldırgan davranışın artmasına yol açabilir. Saldırganlık, düşmanlık gibi yıkıcı davranışlara yol açabilir.

R. Norman ve I. Mair'e göre²⁸ saldırganlık, boş uğraşın bir bölümüdür (bir türüdür). Boş uğraş haline gelmiş davranışın diğer türleri; bahane bulma, geri çekilme, teslim olma ve aşırı bağlılıktır.

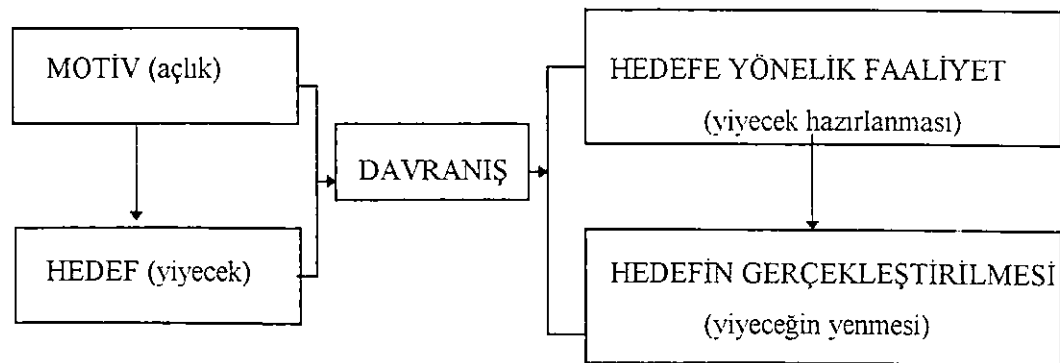
5. Motivasyon Durumu: Motivler, hedefler ve faaliyetler arasındaki ilişkiler Şekil 4'de basitleştirilmiş bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 9: Bir Motivasyon Durumu



Bu şekil, hedefe ulaşmaya yönelik bir kişinin motivasyon durumunu göstermektedir. En güçlü motiv, hedefe yönelik ve hedefi gerçekleştirici davranışı üretir. (Motiv şiddeti ne olursa olsun) Bütün amaçlar gerçekleştirilmezse, bireyler hedefe ulaşmazlar. Gözle görülebilen, kavranabilir bir hedefin davranışı etkilemedeki kullanımı Şekil 6 da gösterilmektedir

Şekil 10: Motivasyon durumunda elle tutulur bir teşvikin kullanılması²⁹



²⁸ Poul Hersey a.g.e. s.22-23

²⁹ Poul Hersey a.g.e. s.25

Yine, bir kişi tanınma ihtiyacı içerisinde ise, övgü ihtiyacın tatmin edilmesi için bir teşvik edici unsur olabilir. Bir işyerinde eğer kişinin tanınma ihtiyacı fazla ise onun yöneticisi tarafından övülmesi etkin bir teşvik unsuru olabilir ve işinde başarılı olmasına yol açabilir. Eğer bir insan diğer bir kişinin davranışına etki etmek istiyor ise, öncelikle bu şahıs için önem taşıyan ihtiyaçların veya motivlerin neler olduğunu anlaması gerekmektedir.³⁰

1.7. MOTİVASYON YÖNETİCİSİ

Golerman “Motivasyon Aracılığıyla Yönetim” adlı eserinde motivasyon için bütün zamanını ayıran kadrolu bir uzmandan bahsetmektedir. Bu eserinde motivasyon yöneticisinin görev ve sorumluluklarını tanımlamıştır. O işletmedeki faaliyetlerin her yönünü görmelidir. Motivasyon yöneticinin faaliyetlerini iki temel başlık altında toplamak mümkündür.³¹

1. Motivasyon yöneticisi organizasyondaki motivasyona yaklaşımları dizayn etmek ve başlangıçtaki salgınlıklardan sorumlu olmaktadır.
2. Yetersiz motivasyondan kaynaklanan bozuk davranış kalıplarına sebep olan problem safhalarını belirlemektir.

Bu demektir ki şirket faaliyetlerinin tamamı hakkında bütün olarak bilgili olmak zorundadır. Yani sadece teknik olanlardan değil insan kaynaklarından yararlanma, analizler yapma ve organizasyonda araştırmalarda bulunma, insan davranışlarını inceleyen araştırmaların hepsini takip etmek ve işletme dışında da motivasyona devam etmek gibi hususlarda bilmek zorundadır. Gerçekte işletme içindeki kendi faaliyet alanları arasındaki bu ilişkileri ve dışarıdaki araştırmaları birleştirmek zorundadır.

Örneğin; bir üniversite analiz sistemleri ve performans değerlemenin kullanımını inceleyen araştırma projesi yapıyor olsun. Motivasyon yöneticisi üniversite tarafından çizilen çerçevede kendi işletmesi içindeki araştırmaları bununla birleştirerek programa katabilir.

Fakat onun görevi burada bitmez. Araştırma ve analiz çalışmaları motivasyonu yönetiminde sadece ilk adımı oluşturacaktır. Gerçekten onun katkısının en önemli kısmı,

³⁰ Poul Hersey a.g.e, s.26

³¹ Poul Hersey a.g.e, s.27

motivasyonu kolaylaştırıcı yeni yaklaşımları tamamlamak konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır. Onun pozisyonunda sorumluluk alanına gören konular şunlardır:³²

- Motivasyon başarılması.
- Sorumlulukların belirlenmesi.
- Ödül sistemleri.
- Haberleşme.
- Motivasyonel iklim
- Psikolojik değerlendirme.
- Grup dinamikleri
- Geri beslenme sistemleri.
- Hedef Geliştirme
- Karar verme süreci.
- Planlanma süreci.

Kolayca görülebileceği gibi motivasyon yöneticini test etme ve gayretlerini kullanmak için gerçekten işletmedeki her faaliyet iyi bir fırsattır.

Motivasyon yöneticisi çok esnek ve adapte alabilen bir kişi olmalıdır. Çünkü çok sayıda insan ve çok sayıda durumla karşı karşıya kalmaktadır. Herhangi bir durumu kabul ettirmek için çok sayıda farklı yöntem ve yaklaşımları kullanırken dikkatli olmak zorundadır. Eğer o bütün yöneticilere ve bütün durumlara uygun kalıplara sahip değilse etkin olamaz. O benzer durumlar için kullanılacak temel prensiplere adapte olabilecek yetenekte olmalıdır.

O organizasyonun değişik bölümlerdeki teknik faaliyetlere ilişkin bilgileri işletmenin bu bölümlerinden elde etmeli ve bunları özümleyebilmelidir. Bu son derece zor bir görevdir. Çünkü bu çalışmalar zaman açısından çok uzun bir yatırımı gerektirmektedir. Ayrıca onun çalışmalarının sonucu kısa sürede gözlenmeyebilir. O da kendini yönetime kabul ettirebilmek için daha zor bir görev yüklenir.

Motivasyon yöneticisi aynı zamanda yüksek düzeyde keşfedici bir kişiliğe sahip olmalıdır. Problemlerin çözümünde ön yargılı yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.³³

³² Robert Tannehill, Motivaton and Managenent London 1970, s.128

³³ Robert Tannehill a.g.e., s.129

1.8. İŞ TATMİNİ

1.8.1. İş Tatmini ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İş tatmini ve onun zıttı olan iş tatminsizliği bir dereceye kadar personelin işine karşı lehte veya aleyhteki genel tavrı olarak tanımlanabilir. Buna ilave olarak iş tatmini, ücret, sosyal güvenlik, iş ilişkileri gibi işin belirli özelliklerine karşı daha spesifik kavramlarının bozulması ihtimali olarak da tanımlanabilir.

İnsan kaynakları uzmanlarının iş tatmini ile ilgili olarak iki temel soruları bulunmaktadır.

1. İş tatminini geliştirebilmek için hangi adımlar atılabilir?
2. İş tatmini veya tatminsizliğinin personelin iş davranışı üzerinde etkisi nedir?³⁴

1.8.2. İş Tatmininin Geliştirilmesi

İş tatmini araştırması ile bilinen Vroom, tipik olarak bir insan tatmin edecek iş tipinin, yüksek ücret, önemli yükselme fırsatları, katılımcı denetim, iş arkadaşlarıyla karşılıklı ilişki fırsatı gibi özelliklere sahip olması gerektiğini önermektedir. Böylece iş tatminini geliştirmenin bir yolu, Vroom'un tanımladığı özellikler açısından işleri geliştirmeye teşebbüs etmektir. Vroom; insanların tatmini bulacağı iş tipine muhtemelen etki edecek olan motivler, değerler ve yeteneklerde büyük farklılıklar bulunduğunu ifade etmektedir. Böylece “ortalama” bir çalışanı tatmin edecek bir iş türü, herkesi tatmin edemeyecektir.

Bireysel farklılıklar nedeniyle farklı çalışanlar iş tatmininde farklı düzeylere ulaşabilirler. İş tatminini geliştirme probleminde diğer bir yaklaşım, çalışanların ihtiyacı olan iş özelliklerinin eşleştirilmesine teşebbüs etmektir.³⁵

1.8.3. İş Tatmini ve Performans

Eski teorisyenler tatmin olmuş işçinin verimli işçi olabileceğine inanma eğilimindeydiler. Bununla birlikte toplanan araştırma kanıtları göstermektedir ki, bu o kadar da gerekli değildir. İş tatmini ve verimlilik arasındaki korelasyon farklı çıkmaktadır, fakat ortalama korelasyon 0.14 olarak bulunmaktadır. Teorik veya pratik öneminin düşük

³⁴ Robert Tannehill a.g.e., s.129

³⁵ C. Molender. Humon Resource Managment Chartwell Bratt. Sweden, 1989

olduğu Vroom tarafından belirtilmektedir. Bu gibi duygular Herzberg gibi teorisyenler tarafından yanlış bulunmaktadır. Çünkü Herzberg iş tatminin yüksek verimliliğe yol açtığını iddia etmektedir. Bunlar bekleme teorisi ile uyum içerisindedirler. Buna göre bir işçi bir dereceye kadar işindeki harcadığı gayretle motive edilir. Porter ve Lawler, performansı geliştirme yolunun herkesin tatminini arttırmakla mümkün olamayacağını ve bunun herkesi memnun edemeyeceğini ifade etmektedir.³⁶

1.8.4. İş Tatmini ve Personel Devir Oranı

İş tatminini ve personel devir oranı arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar, sürekli bu ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir. İşlerinde daha fazla tatmin olmuş işçilerin işlerini bırakma ihtimali azalmaktadır. Burada diğer faktörlerde bulunmaktadır. Fakat esas olan, tatmini olan işçilerin işlerinde rahat olduğudur.

Tatmin olmuş işçinin daha iyi bir işe geçebileceğine inanılırken tatmin olmayan bir işçi aynı işinde kalabilir. Çünkü bu işi daha iyi şeyler elde edemeyecek düzeyde olabilir. Bununla birlikte diğer şeyler eşit olduğunda iş tatmin düzeyi artmakta iken personel devir oranı azalmaktadır.³⁷

1.8.4. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar yetersiz sonuçlar ortaya koymaktadır. İlişki negatif eğilimlidir, fakat çok zayıf ve değişkendir. Son bir çalışmada devamsızlıkta iş tatmininin etkisini %4'den daha az olduğu iddia edilmektedir.

Böylece iş tatmini düzeyinin artması, devamsızlık oranını azaltmaktadır. Daha teşvik edici yaklaşıma göre motive edilmiş bir çalışan işini daha düzenli yapmaya teşebbüs etmektedir.

Bu görüş Steers ve Rhades tarafından geliştirilmiştir. Bunlara göre motivasyon aşağıdaki tarafından etkilenecektir.³⁸

1. İş tatmini gibi işle ilgili hususlar,
2. Ekonomik ve pazar güçleri,
3. Mükafat ve cezalandırma gibi örgütsel kontrol sistemleri,

³⁶ C. Molender, a.g.e, s.109

³⁷ C. Molender, a.g.e, s.113

³⁸ C. Molender, a.g.e, s.113

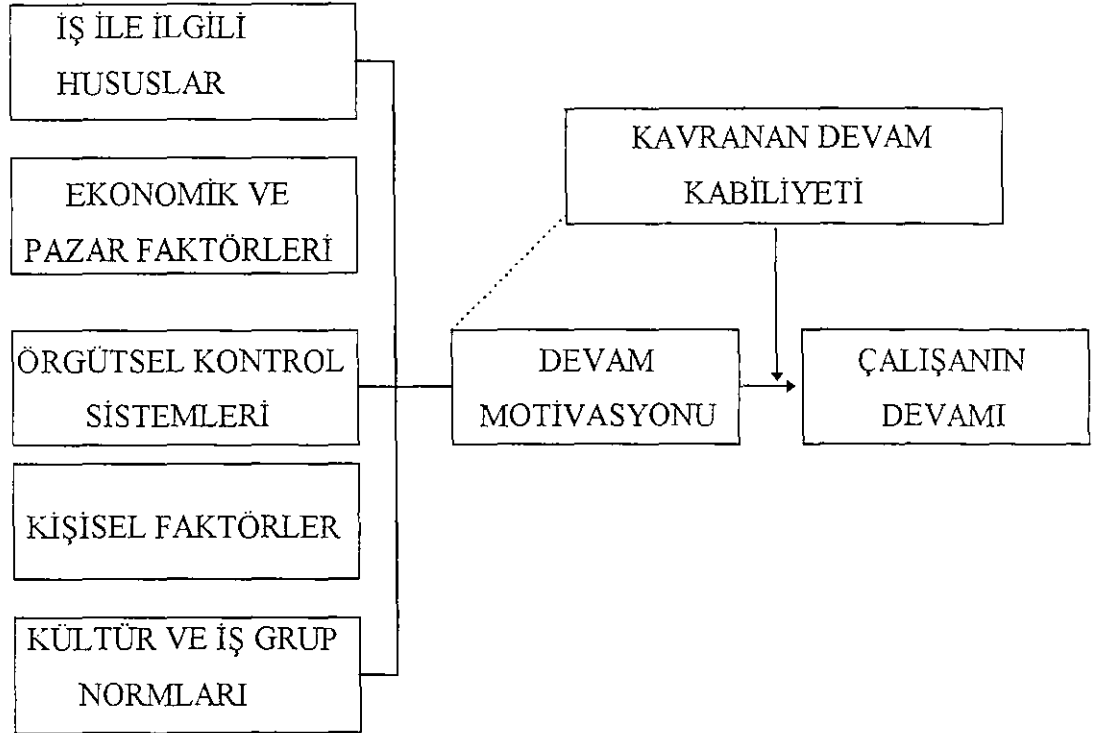
4. Kişisel faktörler,
5. Kültür ve grup normları,

Steers ve Rhedes devamsızlığında şu faktörler tarafından etkileneceğini ifade etmektedir;

1. Hastalık ve kazalar,
2. Aile sorumlulukları,
3. Ulaşım problemleri.

Bu model Şekil-7’de gösterilmektedir.

Şekil 11:



1.8.5. İş Tatmini ve Endüstriyel Rahatsızlık

İş tatmini ve Endüstriyel ilişkilerdeki problemler (grev, işi yavaşlatma gibi) arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda tatminsiz işçilerin muhtemelen bu faaliyetlere daha fazla katılacağı belirtilmektedir. Yine

bazı araştırmalar göstermektedir ki tatminsiz işçilerin bir sendikaya katılma ihtimalleri daha yüksektir.³⁹

KISIM II.

MOTİVASYON ARAÇLARI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

2.1. Motivasyon Araçları

Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekteştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları bir çok uygulama örnekleri ve nerileri sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için dendirici nitelik taşıyan bir araç bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir iş göreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar (cret artışı gibi) yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, evre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya bağlı olabilir. Söz gelişi, tüketim toplumu içinde yetişen kişi için “daha iyi” iynin düşmanıdır” ya da “daha yüksek gelir, iyi gelirin düşmanıdır” inancı içinde ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten g, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine “bir lokma, bir hırka” inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır.⁴⁰

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliğinin aynı zamanda işletmeleri yönetimlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı her zaman göstereceğini beklemek yanlış olur.

³⁹ C. Molender. a.g.e, s.114

⁴⁰ C. Molender. a.g.e, s.115

İşletmeyi yönetenlerin başarısı yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımlamalarına ve iş görenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır. Bu konuda Herzberg'in yapmış olduğu araştırmada da iş görenleri tatminsizliğe yönelten en önemli faktör olarak, izlenen işletme yönetimi ve politikası olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekten işletmenin merkezci, iş görenlere kapalı ve geleneksel bir yönetim anlayışını benimsemesi ile merkezci olmayan yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, iş görenlere açık ve çağdaş bir yönetimin tercih edilmiş olması arasında fark vardır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir.⁴¹

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Onunla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve çok araştırma ile saptanan fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetsel araçlar diye üç bölüme ayrılarak incelenebilir.⁴²

2.1.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedeni ile iş görenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının gelirini artırarak kendi çıkarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinmektedir. İş görenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bunların alternatif çalışma imkanları yoktur. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden

⁴¹ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi Uludağ Üniv. Yayınları, No:304, Bursa, 1984 s.83-84

⁴² Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.84

beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir denebilir.⁴³

2.1.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanımı ücret artışıdır.

Klasik iktisatçılar ve ilk yönetim bilimciler insan davranışlarının rasyonel nitelik taşıdığını ve maddi özendirme araçlarının onları motive eden tek faktör olduğunu savunmuşlardır.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasından da en güçlü motiftir. Ayrıca, ücret sadece iş görenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünür. Bu nedenle ücret artışının iş görenler üzerinde belli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilir.⁴⁴

Ancak, iş görenler üzerinde ücret artışının sağladığı tatminden daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan tatminsizliktir. Bir iş gören aldığı ücretin yüksekliğinden çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir.⁴⁵

Ücretin kendi başına etkin bir motivasyon aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir. Öte

⁴³ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.84-85

⁴⁴ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.84-85

⁴⁵ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.86

yandan iş görenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın daha doğru olup olmadığı tartışılabilir. Bir iş görenin ek çaba göstermesini sağlayacak motivasyonu vermek için yani yaratıcı düşünce ve dinamizminden yararlanmak için ona her defasında her zaman verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekecektir. Bu alışkanlığın oluşturulması belki de işletme de verimliliğin belli bir süre artırılmasını sağlayabilir. Ancak ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış, iş gören kesiminin bundan vazgeçmesi halinde tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır.⁴⁶

2.1.1.2. Primli Ücret

İş görenlere almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete prim denilmektedir. Bu primin hesaplanmasında zaman esası, parça başına prim gibi kriterler esas alınmaktadır.

Bazı işletmeler, iş görenlere verimli çalışmaları ve üretim artırıcı çabaları karşılığı prim vermektedir.

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili iş görenin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi iş görenlerde huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret iş görenleri daha çok çalışmaya özendirirken kalite düşmesine, iş kazalarının artmasına, iş görenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.⁴⁷

İş görenleri primli ücret yoluyla motive etme amacı güdüüyorsa sistemin sakıncalarını en aza indirmek gerekmektedir.

⁴⁶ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.86

⁴⁷ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.86

2.1.1.3. Kâra Katılma

Ekonomik özendirme araçlarından bir diğeri de kara katılımdır. Kara katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünü bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan iş görenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin katkısı bulunan iş görenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı yargı ve gerçeğine dayanarak karın bir bölümünü sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır. Kara katılma işverenlerle iş görenleri işletmede karşı karşıya getiren ve onların birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir.⁴⁸

Kar katılmanın bir çok yolları vardır. Her şeyden önce kara katılan iş gören kâr oranının ve miktarının arttırılmasını amaçlamakla aynı zamanda işletmenin temel amacıyla birleşmiş olur. İş gören karın arttırılmasına çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç niteliği taşıması nedeniyle iş gören işletme birliği daha kolaylıkla gerçekleşebilir. İş görenin işe olan ilgi ve başarı artar.

İşe giriş ve çıkışlar azalacağından iş gören değişim çabukluğu oranı düşer. Buna karşın karara katılmanın bazı sakıncaları da vardır. Karın oluşması ile her iş görenin doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi ya da başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm iş görenlere dağıtılması halinde çalışkan işçilerle birlikte tembel ve verimsiz çalışan işçilerde ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönem sonunda dağıtılacak kar yoksa, bu durumda her dönemde kar dağıtımına alışmış iş görenlerin tepkisi görülebilir. Bu moral bozukluğu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte ya da gerçek karın saklandığı kuşkusu taşınabilmektedir⁴⁹

2.1.1.4. Ekonomik Ödül

İş görenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde

⁴⁸ Zeyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.87

⁴⁹ Zeyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi. Teknografik Matbaacılık A.Ş. 5. Baskı. İstanbul. 1988. s.230

verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödölün zaman yitirilmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra iş görene ödenmesidir. İkinci nokta ise sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödöl arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, iş görenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir.⁵⁰

2.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar

A.B.D.'de yapılan bir araştırmada şu ilginç öneri dikkat çekmektedir. “Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır.” Bu nedenle, işyerinde iş görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; iş görenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu güne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Hiç kuşku yok ki, bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğer deyişle, iş görenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam oluşturulmadıkça kesin başarıya ulaşılmaz.⁵¹

İş görenleri mutlu edecek çalışma ortamını oluşturmak yöneticilerin amacı olsa bile iş görenlerin tümünü mutlu edecek çalışma ortamını oluşturmak ne yazık ki her zaman mümkün değildir. Birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı diğeri için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Çünkü o ortamdan beklediği ihtiyaçlar daha önce tatmin edilmiştir ve onun için başka ihtiyaçların bulunduğu başka bir ortam meydana getirilmedikçe çalışma mutluluğuna erişemez. İş görenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek mümkün değildir. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve şartlarına göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz

⁵⁰ Zeyat Sabuncuoğlu. Personel Yönetimi a.g.e. s.231

⁵¹ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e., s.89

yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır.⁵²

2.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. (55) Çalışmada bağımsız olma tabiidir ki her iş görenin isteğini yapması anlamını taşımaz. Zira şöyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilmez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, iş görenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir.⁵³

2.1.2.2. Sosyal Katılma

Bütün iş görenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. Başlangıçta suni görüntülü ilişkilerin daha sonra sağlıklı, güvenli ilişkiler biçimine dönüştüğü izlenir. İş görenlerin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa girmesi sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet tabiidir. Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir.⁵⁴

İlk bakışta bu ihtiyaç bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinde doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.

Daha sonra iş gören nelerini olup bittiğini öğrenme bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısını katılma eğilimin belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.

⁵² Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e, s.89

⁵³ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e s.91

⁵⁴ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, s.91

Son aşamada, iş gören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

İş gören işletmeye girdiğinde yada işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar. Daha sonra pasif olarak katılır. Ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. İş görenler gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gereğine ulaşmazlarsa çok iyi bir işletme olsa bile işlerini bırakmak zorunda kalabilirler. Öte yandan, grup içi ilişkilerinden hoşnut olan iş gören aynı zamanda daha üretken olacaktır.

Yöneticilerin bir çoğu iş görenlerin ekonomik ihtiyaçları ön planda tuttuğunu düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa iş görenlerin çeşitli gruplara katılma ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir. Çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak iş görenler arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.⁵⁵

2.1.2.3. Değer ve Statü

Yönetici bir yönden iş görenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma imkanları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.

İş gören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır.

Statü ise, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişiler böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini

⁵⁵ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e s.92

görme, kalifiye bir iş gören olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır.⁵⁶

Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı sosyal yapı içinde saygınlık kazanmak motivisiyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivinin sonucudur. Ancak bu tür motivilerin etkisi kişilere göre değişir. Bazıları aşırı ölçüde beğenilme kompleksine sahipken bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmekten kuşku duyar ya da rahatsız olabilir. Kaldı ki, statünün de her iş gören için aynı ölçüde değer taşıdığı söylenemez. Birisi için belirli bir göreve gelmek ya da yükselmek büyük bir hoşnutluk duygusu verirken aynı duygunun başkaları tarafından paylaşılmadığı çoğu kez görülür. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. İşte bu hoşnutluk iş göreni işe daha çok bağlanmanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü faktörüdür.⁵⁷

2.1.2.4. Yükselme ve Gelişme İmkanları

Bireyler işlerinde yükselmek, daha iyi mevkilere gelmek için çalışırlar. Bu insanın daha iyiyi arama arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucudur. İşletmede tüm personel için ancak özellikle yönetici personel için yükselme imkanlarının sağlanması yöneticileri daha iyi çalışma yolunda motive edici bir faktör olmaktadır. Yükselme imkanlarının olması gerek iş göreni gerekse de yöneticinin çalışma ve daha iyiye ulaşma şevkini kırarak ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

2.1.2.5. Çevreye Uyum

İş gören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İş gören yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır.

⁵⁶ Erol Eren Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İktisadi Ens. Yay. No: 105 İstanbul 1989 s.413

⁵⁷ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e s.92

Yönetici ise, yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.

2.1.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda iş görenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir.

Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliklerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletme çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurmuş demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracak konusunda hiç kimsenin kuşkusu olmaması gerekir. Ancak iş gören yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilememeli tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. “Gerekirse öneriyi reddet fakat öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, iş görene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme imkanı veren bir sistem olarak yorumlanmaktadır.⁵⁸

2.1.2.7. Psikolojik Güvence

İş gören, çalışma ortamında Maslow’un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bazen olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyimle çalışmanın gerçekleştiği bir atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanına girer. Bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir “insan ilişkileri imajı” meydana getirirler.⁵⁹

⁵⁸ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e s.95

⁵⁹ Zeyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi a.g.e s.96

2.1.2.8. Sosyal Uğraşlar

İş gören sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla çalışma hayatında da sosyal uğraşlarının olması gayet tabiidir. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir.

a) **Sportif Uğraşlar:** Değişik spor dallarında çalışma imkanları sağlanır. Spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.

b) **Geziler:** Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek iş görenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.

c) **Kütüphane:** İş görenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletmeye içinde bir kütüphane açılabilir.

d) **İbadet Yeri.** Dini inanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı birer motiv olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticinin iş görenlerinin bu ihtiyaçlarını giderecekleri yerleri (cami, mescit vs.) tanzim etmeleri gerekmektedir.

f) **Özel Günler ve Eğlenceler:** İşletme içinde veya dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir.

2.1.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür.

2.1.3.1. Amaç Birliği

İş gören ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İş görenler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda bulundukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını beklerler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan farklı motiv yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri şunlar olabilir.⁶⁰

- Adil ve yeterli ücret,
- İş güvenliği,
- İyi çalışma koşulları,
- İlerleme imkanları,
- Tanınma ve sayılma

⁶⁰ Gülten İncir, çalışanları güdülemede etkili bir kaç özendirici verimlilik dergisi M.P.M. 1986/5 s.7

- Yeteneklerini kullanabilme,
 - Başarısını gösterebilme,
 - Bir değer olduğuna ilişkin inanç ve öz gerçekleştirim imkanları vb.
- Kuşkusuz örgütünde çalışan bireyden bazı beklentileri vardır. Bunlar;
- Örgütçe verilen rolleri bağımlı bir biçimde oynama,
 - Yapıcı düşünceler,
 - İşbirliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar,
 - Kendi kendine yetiştirme,
 - Örgüte bağlılık,
 - Güçlü bir çalışma motivisi,
 - Devamsızlık etmeme,
 - Uygun bir kişiliğe, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma,
 - Kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliğini taşıma vb.

Örgüt, bireyden bekledikleri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Birey, kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak davranışlarda bulunacağından örgütün, bireyin motiv yapısını ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmesi ve ona göre davranması gerekir. İnsanların çok değişik motiv yapılarına sahip olmaları farklı ihtiyaçları ve beklentileri bulunması dolayısıyla “yönetim şöyle davranırsa, iş görenler örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırırlar” şeklinde kesin bir yargıda bulunmazsa da, yönetim elinde, çalışanları motive etmede etkili olabilecek bir takım özendirme araçları vardır. Söz konusu özendiricilerden bazıları: adil ücret artışı, takdir edilme, iş güvenliği, başarıya bağlı yükselme imkanları, etkili iletişim kararlara katılma, iş genişletmedir.

Bu özendiricilerin çoğu işletmeye hiç bir maddi yük yüklemeyen özendirme araçlarıdır. Yönetim, bazen biraz mali kaynak arayarak bazen de hiç bir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, yalnızca iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandıracakları kuşkusuzdur.

2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm iş görenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler.

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan model içinde yönetilir. Birinci model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde yetkiler üst karar merkezinde toplanır. Karar alma mekanizması yavaşlar. Az sayıda kişi, çok sayıda iş görenleri yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik iş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü, iş gören yükselirken sorumluluk kadar yetkide verilmesini haklı olarak ister.

Kaldı ki, yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikte devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir.⁶¹

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan modele doğru hızlı bir gelişme modeli içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerle iş görenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan iş görene güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine imkan tanınır. İş gören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çerçevesinin gelişmesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Böyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, elemanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır.

2.1.3.3 Eğitim

Eğitim de yöneticinin kullanabileceği yüksek bir motivasyon aracıdır. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir.

Eğitim ihtiyacı başlıca üç ana amaca dayandırılabilir.⁶²

- a) Yeni bilgilerin sunulması,
- b) Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- c) İş görenlerde tatminin yaratılması,

⁶¹ Zeyat Sabuncuoğlu. Çalışma Psikolojisi a.g.e s.99

⁶² Tuğral Kaynak. a.g.e. s.140-141

Yukarıda sayılan amaçlar yanında, eğitimin temel amacının üretimi arttırmak olduğu söylenebilir.

Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin sürekli yeni bilgi ve ilkeler öğrenmesi tabiidir. İşletmenin bunu sağlaması ise işletmedeki iş görenlerin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile mümkün olacaktır. Çünkü, örgütsel tutum ve davranışların değişmesinin uygulamada değer kazanması, bu yeni tutum ve davranış kalıplarının üyelere kazandırılması ile mümkün olacaktır.

İşletmelerin yeni bilgi ve ilkelere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacıyla olmasından kaynaklanmaktadır. Temelde örgütsel başarı ve kazanç, örgüt üyelerinin başarı ve kazançlarına özdeş olduğunda bu konuda üyelerin yeterince bilinçlendirilmesi ve “yeniliklere direniş” davranışının eğitim sürecinde yeterince kırılıp zararsız hale getirilmesi durumunda yeni bilgi ve ilkeler tarafından benimsenecektir. Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları ile ilgilenilen iş görenlerin ait olma, sevgi görme gibi sosyal içerikli ihtiyaçları büyük ölçüde tatmin edilmiş olacaktır. Eğer eğitim sürekli grup halinde yapılmışsa elde edilecek sonuç daha da verimli olacaktır.

2.1.3.4. Yükselme

Yükselmede tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının bir gereği, başka bir deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır.⁶³

Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin işletmelere bir çok yararlı sonuçlar getireceği kesindir. Örneğin, iş görenlere yüksek bir çalışma şevki sağlamak, işgücü devrini düşürmek, kilit noktalar için personel ihtiyacını gidermek gibi.

2.1.3.5. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. İş görenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını

⁶³ Tuğral Kaynak a.g.e, 141-142

sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasının ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, iş görenler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir.⁶⁴

Herzberg'e göre sağlıklı kişiler çalıştıkları işyerinde sorumluluk almak isterler. Şayet çalışan işletmede böyle bir zihniyet mevcut değilse, yani kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmıyor, işletmede olumsuz bir hava esiyorsa, iş gören çalıştığı yere “yabancılaşacak”, yalnız para için çalışacak ve şu basit daireye düşecektir.⁶⁵

-Gizli tatminsizlik,

-En iyilerin gitmesi, kaliteli elemanın alınmaması,

-Devamsızlık, zorbaca davranış ve direnişler, grevler,

-Devamlı isyan ve baş kaldırmalar,

-Maliyetin yükselmesi, bazılarının verimi artarken asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye girmesi,

-Güçsüzlük, çok az çalışma, normların bulunmayışı, yalnızlık ve itilmişlik duygusu,

Bunların önüne geçmek ve her seviyede tesirli ve verimli çalışma havası estirmek muhakkak ki iş görene ve işletmeye fayda getirecektir.

Bir iş yerinde çalışma şevkle yahut gevşeklikle yapılır. Bu iki halin sonunda ortaya çıkan netice aynı değildir.

Şevk büyük işler imkan tanıyan bir imkan verir. Fakat devamlı bir durum meydana getirmez. Teşvik edilmeye ihtiyaç gösterir. En basitinden bir “teklif kutusu” dahi kişinin fikrinin sorulması manasına geldiğinden bir şevk kaynağıdır.

Bir de işçinin fikri beğenilir ve tatbik edilirse veya ona sonunda bir mükafat verilirse “ait olma duygusu” daha da gelişir. Zaten yetki devri dahil karara katılma, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli “katılma yönetim” sistemlerinin bütün gayretlerinin basit bir hedefi vardır. “Personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak, onu yabancılaşmaktan kurtarmak”

⁶⁴ Gülten İncir, Bir Özendirme Aracı Olarak Kararlara Katılma Verimlilik Dergisi, M.P.M., 1985/2 s.17

⁶⁵ Sacit Adalı, Katılma Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları İstanbul 1986 s.61-62

Özetle, katımlı yönetim “tatminsizlik nedenlerini azalması hatta ortadan kaldırılması, mükemmel bir bilgi alış veriş sistemi kurması, sorumluluk dağılımının artması ve nakdi katılmaya imkan vermesi sayesinde iş görenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönden etki yapmaktır.”

2.1.3.6. İletişim

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanır. Üç tür iletişim kanalından söz edilebilir. Yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir ilişki kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerde, kişinin örgüt içi davranışı etkiler ve yönlendirir.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek iş görenler için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir özelliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Onların kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin aslarının görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı, yöneticiye, aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenme imkanı verir. Yukarıya doğru iletişimin bu geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde motive edici etkisi büyüktür. Yaptığı işlerin sonucunu ve astlarınca algılanması biçimini gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak astlarını ve tüm örgütün başarı düzeylerini yükseltici sağlıklı önlemler alabilir.⁶⁶

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.2.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedirler.⁶⁷

⁶⁶ Gülten İncir, Çalışanları Güdöleyici bir araç etkin iletişim, verimlilik dergisi, M.P.M. 1986. s.12-14

⁶⁷ Tamer Koçel, a.g.e., s.304

Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi ile Davit Mc. Clelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teoridir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İnsanı (bireyi) isteyen (gereksinme duyan) bir varlık olarak tanımlayan Maslow “bütünleşmiş ve örgütlenmiş” bir yapı saydığı bireyin yine örgütlenmiş biçimde davrandığı (gereksinme ve davranışlarının aralarında ilişkili bir bütün oluşturduğu) görüşündedir.

Maslow’a göre bireyleri doyum sağlamak üzere davranışta bulunmaya sürükleyen gereksinimler ya da güdüler, beş basamaklı bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenmiştir. Bu yapı içinde bir üst basamağı oluşturan gereksinimlerin doğabilmesi için kendisinden önceki (aşağı) gereksinimlerin giderilmiş olması gerekir. Yine aşağı konumdaki gereksinimler doyuma ulaştığında bir davranış güdüsü olmaktan çıkarken, yüksek konumdakiler sürekli ve kendi kendine besleyici niteliktedir. Bu tür gereksinimlerin karşılanması, güdünün güçlenmesi ya da gereksinmenin daha da artması yol açar.

İnsan güdülerin aşamalı olarak içinde geliştiği beş hiyerarşik gereksinme düzeyi şunlardır.⁶⁸

1. Fizyolojik gereksinimleri,
2. Güvenlik gereksinimleri,
3. Toplumsal gereksinimler,
4. Saygınlık gereksinimleri,
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri,

2.2.1.1.1. Fizyolojik Gereksinimler

Açlık, susuzluk, uymak, cinsellik gibi organizmanın hayatiyetini sürdürücü ihtiyaçların oluşturduğu kategoridir. Bunlar, insan vücudunun işlemesine hizmet eden

⁶⁸ Amme İdaresi dergisi, Mart 1982, Ankara s.9

ihtiyaçlar olmamalarından dolayı, diğerlerine göre hem çok önemlidir, hem de öncelikle hissedilirler.⁶⁹

2.2.1.1.2. Güvenlik Gereksinimleri

Temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık; “İnsanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacağı” düşüncesidir. Bu halde, Bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarını güven ve garantiye alma arzusunu verir.⁷⁰

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler.

2.2.1.1.3. Toplumsal Gereksinimler

İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (alie, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. Kişi karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder.⁷¹

Kişiler başka insanlarla bir arada olmak, sevgi ilişkisinde bulunmak isterler. Ortalama bir insan, bir eşi, çocukları, arkadaşları olmasını, çevresindeki toplumda bir yeri olmasını ister.⁷²

Yöneticiler, örgütlerdeki çalışanların sosyal ilişkiler kurmasını kolaylaştırıcı bir ortamı oluşturmalıdır. Eğer, çalışan bireylerdeki sevgi, bağlılık ihtiyacı, meşru ortamlarda tatmin edilmezse, kendilerini de, çevrelerini de, güç durumda bırakacak bir niteliğe dönüşür. Oysa, insanın sevdiğini ve sevildiğini hissetmesi onu daha sakin ve huzurlu, yumuşak başlı yapacaktır.⁷³

⁶⁹ Abraham H. Maslow, Motivation And Persanality. Scond Editon Harparond Row. New York 1970 s. 3539

⁷⁰ Erol Eren a.g.e., s.396

⁷¹ Erol Eren a.g.e., s.397

⁷² Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları A.Ü.S.B.F. Yayınları No:470 Ankara 1981 s.14

⁷³ Abraham H. Maslow a.g.e., s.39

2.2.1.1.4. Saygınlık Gereksinimleri

Bu ihtiyaç kategorisi iki aşamalıdır. Birisi, bireyin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesi, diğeri de bireyin kendi kendini takdir edip, kendini saymasıdır.⁷⁴

Maslow'un ayırımına göre, başkalarının takdirini ilgili ihtiyaçları şöyle sıralamak mümkündür; Prestif, statü, tanınma, önemli olma, arkadaş çevresinde egemen olma gibi ihtiyaçlardır. İkinci aşamadaki, insanın kendi kendini takdir etmesi ihtiyaçlarından başlıcaları şunlardır; başarılı olma, nefesine saygı duyma ve kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve özgür bir kişi olma gibi ihtiyaçlardır. Burada kesin çizgiler halinde bir ayırım yapılamaz. Ancak, birinci aşamadaki ihtiyaçların yinede insanın bencil ihtiyaçları olduğu yargısı fazla abartılmamalıdır. İkinci aşamadaki ihtiyaçların insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma doğduğunu söyleyebiliriz. Bir örnek vererek bu iddiayı güçlendirebiliriz. Atletizm alanında büyük başarıyı elde eden bir sporcunun bu başarısında en büyük faktör büyük bir ihtimalle, başkalarının beğenisini kazanma duygusu olmuştur. Oysa bu sporcunun, bütün rekorları kırmasına karşın, çaba ve faaliyetlerini sürdürmesinin tek nedeni de, kendi rekorunu kırarak, kendine olan saygısını artırmak olmalıdır. Başka bir deyişle, başkalarını aştıktan sonra kendini aşmaya çalışacaktır.⁷⁵

2.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri

Öz gerçekleştirim veya kendini gerçekleştirme ihtiyacı, ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde beşinci sırayı alıp, insanın sahip olduğu yeteneklerini, potansiyelini, becerilerini azamiye çıkarması ifade eder.

Bir çok kişi öz gerçekleştirim ihtiyacı seviyesine ulaşamamıştır. Bu nedenle bu ihtiyaç diğerlerine oranla daha az belirgindir. İnsanların büyük bir çoğunluğunun davranışları üçüncü ve dördüncü kademedeki ihtiyaçların etkisi altındadır. Öz gerçekleştirim pek az kişiye egemen olmakla birlikte herkesi etkiler. Bireyler sevdikleri mesleği seçerler ve görevlerini başarmaktan belirli tatminler elde ederler. Öz

⁷⁴ Abraham H. Maslow a.g.e., s.45-46

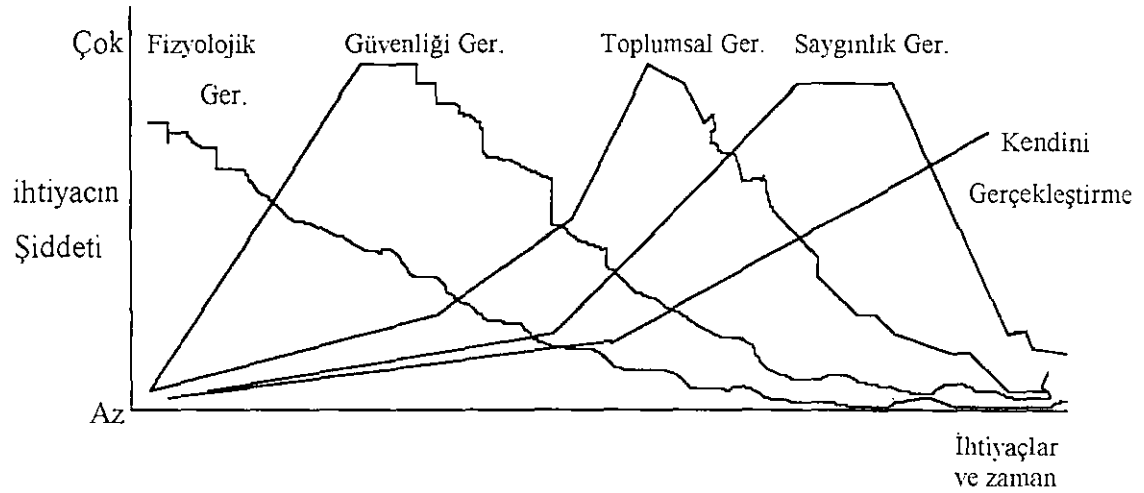
⁷⁵ Abraham H. Maslow a.g.e., s.48-49

gerçekleştirim ihtiyacının ortaya çıkışı ölçüsünde, bireyler işlerini ağır bulacaklar ve bundan içsel bir tatmin elde edeceklerdir.⁷⁶

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %73'ünü, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygı ve statü ihtiyacının %40'ını ve öz gerçekleştirim ihtiyacının ise %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.⁷⁷

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında ortak olanlarda vardır.

Şekil 12: İhtiyaçlar⁷⁸



Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hali hazırda sahip oldukları ihtiyaçlardan çok, sahip olmak istedikleri ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Kişi hali hazırda sahip olduğu ihtiyacı elde etme konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği ihtiyaçlarını anlatmaktır. Bu

⁷⁶ Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel davranış İ.Ü., İşletme Fak. Yayını. No:199, İstanbul, 1988

⁷⁷ Tamer Koçel, a.g.e., s.306-307

⁷⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s.307

ihtiyaçlarını anlamaktır. Bu ihtiyaçları giderme imkanlarını sağlayan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır.⁷⁹

Davranış bilimcileri tarafından geniş ölçüde kullanılmakla birlikte, Moslow modelinin görgül geçerliliğini sınamaya çalışan araştırmaların sayısı çok azdır. Bunun başlıca nedeni çeşitli gereksinimleri işlemsel terimlerle tanımlanan güçlüğüdür. Bu gereksinimlerin görgül içerimleri saptanmış değildir. Öte yandan, insanların yüksek düzeyde gereksinimlerini iş yada meslekleriyle gidermek zorunda olmayışları bu kuramın iş sürecine uygulanmasında çeşitli güçlükler yaratmıştır.

Son olarak davranışların ana güdüsel ürünü “doyum” olarak tanımlayan Moslow’un güdülenmeyle verimlilik arasındaki ilişkiye açıklık getirmediği bilinmektedir.⁸⁰

2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Alt ve üst gereksinme arasındaki ayırım, Herzberg tarafından iki etmenli güdülenme modeliyle geliştirilmiştir. Herzberg’de Moslow gibi, kuramında güdülemenin ürünü olarak geniş ölçüde doyumla ilgilenmiş ve güdülenmeyle doyumun verimlilik üzerindeki etkilerine yeterince eğilmemiştir.

Herzberg kuramı, görgül bir araştırmanın verilerinin çözümlenmesi sırasında geliştirilmiştir.

Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg yöresindeki işyerlerinde yapılan araştırmalarda, kritik olay yordamına dayalı görüşmeler sırasında önce, çalışanlardan işlerine ilişkin olumlu duygular içeren olayları anlatmaları istenmiş ve bunlara dayanılarak hoşnutluğa yol açan etmenlerin saptanmasına çalışılmıştır. Sonrada aynı kişilerden bu kez işleri konusunda olumsuz duygular Yaratan olayları aktarmaları istenerek hoşnutsuzluk etmenleri araştırılmıştır. Her iki durumda da yanıtlayıcılardan bu olayların tutum ve başkalarının üzerindeki kısa yada süreli etkilerini betimlemeleri beklenmiştir.

Araştırma bulguları, görüşenlerin işlerine ilişkin iyi duygular besledikleri durumların, çoğunluk işlerini özellikle iyi yaptıkları ve giderek uzmanlaştıklarını gösteren durumlar olduğunu ortaya koymuştur. Olumlu duyguların genellikle para, çalışma koşulları, statü ya da güvenlik vb. Gibi arka plan etmenleriyle değil, çalışanların doğrudan

⁷⁹ Tamer Koçel a.g.e., s.80

⁸⁰ Tamer Koçel a.g.e., s.81

uğraşlarıyla ilgili olarak belirlediği gözlenmiştir. Öte yandan, kendilerini kötü duydukları durumlar, genellikle sözü geçen arka plan etmenlerin haksızlık duygusu doğuracak kadar sıkıntı yarattığı durumlar olmuştur.

Bu bulgular, araştırmacıları doyurucu ya da güdüleyici etmenlerle doyumsuzluk yaratıcı ya da koruyucu etmenler arasında ayırım gözetmeye zorlamıştır. Gerçekten Herzberg'e göre aynı sürekliliğin iki kesit ucu sayılan doyum ve doyumsuzluk gerçekten birbirinden tümüyle farklı kavramlardır. Doyum yaratan etmenler (doyurucular ya da güdüleyiciler) işin içsel içeriğinden (işin kendisine ilişkin öğelerden) doğarlar, buna karşılık doyumsuzluk yaratan etmenler (doyumsuzlaştırıcılar yada koruyucu = hijyenik olanlar) dışsal iç bağlamından doğan (işin kendisiyle ilişkili olmayan) ve alt gereksinimleri doyuranlardır.

Moslow gibi Herzberg'de yüksek gereksinme doyumlarının kendi kendine besleyici olduğu kanısındadır. Ancak alt gereksinimler konusunda yaptığı yorum değişiktir. Ona göre doyumsuzluk, giderilmemiş alt gereksinimlerden kaynaklanmakla birlikte, güdülenmiş alt gereksinimler doyum sağlamayıp salt doyumsuzluğu önler. Kısacası, doyumsuzluk dışsal gereksinimlerin giderilmeyişinden, doyuma içsel gereksinimlerin giderilmesinden doğan durumdur.

Güdüleyici koruyucu bu kurama göre içsel özellikten kaynaklanan güdüleyici gereksinimler:

- a. Başarı
- b. Tanıma
- c. İşin kendisi
- d. Sorumluluk
- e. İlerleme'dir.

Buna karşılık dışsal iş özelliklerinden doğan koruyucu etmenler:

- a. Yönetim politikası
- b. Gözetim
- c. Ücret
- d. İş arkadaşlarıyla ilişkiler ve
- e. Çalışma koşullarıdır.⁸¹

⁸¹ Amme İdaresi Dergisi, 1982,

Herzberg'in Finlandiya'da gözetmelerle yaptığı bir araştırmada, çalışma yaşamında olumlu duyguların %90'a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların ise %10'u kadarının motive edici faktörlere, olumsuz duyguların %80 kadarının, olumlu duyguların %15'inin hijyenik faktörlere bağlandığı sonucu alınmıştır.⁸²

Türkiye'de yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında yükselme, sorumluluk, katılım, kendini gerçekleştirme (öz gerçekleştirme) gibi işin içeriği ile ilgili faktörünün toplumumuz çalışanlarını iş tatminlerinin üzerinde etkisinin büyük olduğu ve motive edici niteliği olmadığı varsayılan ücretin, çalışanlarımız üzerinde motive edici etki yaptığı söylenebilir.⁸³

Kısaca Herzberg Teorisi, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir.⁸⁴

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

David Mc. Clelland tarafından geliştirilen ve üzerinde pek çok araştırma yapılan başarı ihtiyacının önemli bir yer tuttuğu bu teori, diğer iki teoriye (ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını, motivasyon hiyini teorisi) göre biraz farklılık göstermektedir. Şöyle ki, diğer iki teori ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsayarken, bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürer.⁸⁵

David Mc. Clelland'a göre kişi üç grup ihtiyacının etkisi altında davranış gösterir. Bunlar,

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

⁸² Oğuz Onaran a.g.e., s.47

⁸³ Gülten İncir, Gündüleme Kuramlarına Toplu bir bakış M.P.M. Verimlilik Dergisi, 1985/1 s.1

⁸⁴ Erol Eren a.g.e., s.408

⁸⁵ Suna Tevruz, a.g.e., s.78

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.⁸⁶

Mc. Clelland'a göre "eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi değerlendirebilirim diye değerlendirebilirim diye düşünmekle geçiriyorsa başarı motivine sahiptir." Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi durumda bu iş için zaman harcamazdı. Eğer zamanını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa o kişi topluma bağlılık kavramı ile ilgilenmektedir, eğer patronun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa erk (güç) kavramlarıyla ilgilenmektedir.⁸⁷

Mc. Clelland bu üç temel motivden başarı motivini üzerinde daha çok durmuştur. Mc. Clelland'a göre başarı motivini yüksek kişiler, başarı motivini düşük kimselerden daha gerçekçi amaçlar tespit ederler, kişisel sorumluluk yüklenmekten korkmazlar, kararlı ve yaratıcıdır. Ancak bu niteliklere sahip her kişinin işinde başarılı söylenemez. Eğer işin doğası ek bir çabaya açıksa, bu kimseler işlerinde başarılı olurlar. Tersine işin doğası ek bir çabaya açık değilse, başarı motivini yüksek olan kişilerde diğer kişiler gibi sıradan olmaya mahkumdurlar.⁸⁸

Mc. Clelland'da göre başarılı bir yöneticinin özellikleri şöyle sıralanabilir. (90)

1. Başarılı bir yönetici, problemlerin çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır. İyi bir yöneticinin kendine güveni tamdır.
2. Yoğun başarı ihtiyacına sahip yönetici akılcı amaçlar tespit eder ve ne ölçüde başarılı olabileceğini dikkatli bir şekilde hesaplar.
3. Yoğun başarı ihtiyacına sahip olanlar, ne derece iyi iş yaptıklarını anlamak için somut bir geriye bildirim ihtiyacı duyarlar.

Yöneticiler için yüksek düzeyde başarı ihtiyacı zorunlu görülmeyle beraber, yalnızca başarı motivini, sağlıklı bir organizasyon ikliminin yaratılmasına yetmemektedir. Araştırmalara göre yoğun başarı ihtiyacına sahip yöneticiler az toplantı düzenlemekte, sorumluluk taşımayı sevmeleri yetki aktarmalarını önlemektedir. Bu nedenle yoğun başarı

⁸⁶ James Gibson, J. Ivancevich and. Danely Organization. Behavior. Strucune. Dracess. Business Publications Inc 1979, s.109

⁸⁷ David Mc. Clelland Çalışma Şevki ve ulusal başarı Çev. Gencay Seylan, Amme İdaresi Dergisi c.I. sayı.34 s.151

⁸⁸ David Mc. Clelland a.g.e., s.151

motivlerini orta düzeyde güç ve ilişki kurma (bağlanma) motivleriyle dengeleyen yöneticiler daha başarılı olmaktadır.

Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde Türk yöneticisinin erk (güç) motivinin yüksek, başarı ve ilişki kurma motivlerinin düşük olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak Türk yöneticisi aşırı merkeziyetçidir, yetki devretmekten kaçınır, kararlarının çoğunu uygulayıcıların katılmasına imkan vermeden, kendisi alır. Böylece çok sayıda kağıda imza atar, yetki devretmeyen, ayrıntılara varıncaya kadar tüm kararları tek başına alan yöneticinin, imza ve parafe işlerinden, ana amaç ve politikalara eğilecek zamanı bulamadığı söylenebilir.⁸⁹

2.2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Kapsam teorilerin esasını ihtiyaçların giderilmesi oluşturmaktadır. Süreç teorilerin ağırlık noktası ise, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlanması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusunu cevaplamaya çalışmaktır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörlerde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.⁹⁰

Burada süreç teorileri adı altında incelenecek teoriler şunlardır:

A- Bekleyiş teorisi

B- Davranışın değiştirilmesi ve şartlandırma teorisi

C- Eşitlik teorisidir.

2.2.2.1. Bekleyiş Teorisi

Süreç teorileri içinde en fazla sözü edilen teori Vroom'la başlayan Lawler, Porter ve Hockman ile ilaveler yapılarak geliştirilen bekleyiş teorisidir.⁹¹

Bekleyiş teorisinin 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 hakkında da bir fikir sahibidirler.⁹²

⁸⁹ Gülten İncir a.g.e., s.126

⁹⁰ Tamer Koçel a.g.e., s.311

⁹¹ Suna Tevruz a.g.e., s.79-80

Bekleyiş teorisi, belirli sonuçların elde edilmesi beklentisiyle bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Böyle olunca da, bu teorinin temel önermesi de şöyledir. Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir. Bununla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu, bireyin çevresini algılama biçimi davranışlarını temelinde yatan en önemli faktördür.⁹³

Victor H. Vroom'a göre motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerler yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür.⁹⁴

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Arzulama Derecesi: Arzulama derecesi bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin, bir iş gören terfi etmeyi çok istiyorsa, terfinin, bu iş gören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenebilir. Arzulama derecesi iş görenin tecrübeleriyle koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bu nedenle de, bireyden bireye büyük ölçüde değişir. Bireylerin bir sonuç için olumlu yada olumsuz tercihleri olabileceğinden, arzulama derecesi negatif ya da pozitif olabilir. Bir derecesi negatif bir sayıdır. Eğer bir birey sonuca karşı kayıtsızsa, o zaman ortalama derecesi sıfırdır.⁹⁵

Bazı iş görenler özellikle güçlü bir iş ahlakına sahip olanlar işin kendisinde bir çekicilik bulurlar. Bu bireyler işlerinden, bir şeyi tamamlama, doğru bir iş yapma ya da bir şey yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan doğruya tatmin elde ederler. Bu durumda sonuçlar büyük ölçüde iş görenin kontrolündedir, yönetimin ödül sistemine bağlı değildir.⁹⁶

Bekleyiş: Bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş, bir davranış sonuç ilişkisi sıfırdan bire kadar bir değer alabilir. Eğer bir iş gören bir davranışın belli bir sonuca yol açması konusunda hiç bir olasılık görmüyorsa, o zaman bekleyiş "0" dır. Öteki uçta, eğer davranış sonuç

⁹² J.D. Campbell M.D. Dunette E.E. Lawler, K.E Weick Managerial Behavior, Per Parmanece and Effectiveness Mc. Grow Hill Book Company New Work 1970

⁹³ Oğuz Onaran, a.g.e., s.71

⁹⁴ Keith Davis a.g.e., s.78

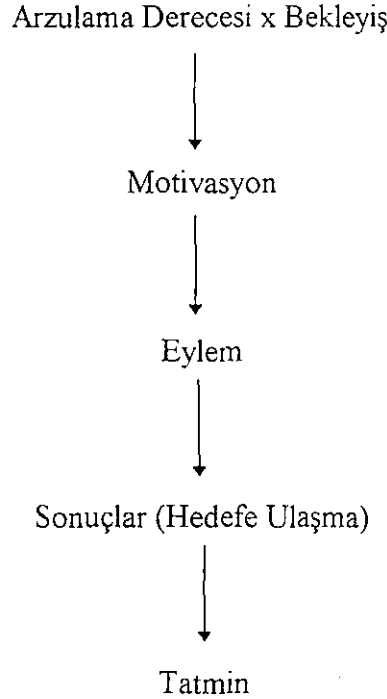
⁹⁵ Keith Davis a.g.e., s.78-79

⁹⁶ Keith Davis a.g.e., s.79

ilişkisinde kesinlik varsa, o zaman bekleyiş değeri “1” dir. Normal olarak iş gören iş gören ekleyişi bu iki uç arasında yer alır.⁹⁷

Bekleyiş Modeli: Bekleyiş modelindeki motivasyon davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanır. Modelde, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda motivasyonu, davranışın tüm sonuçların beklenen değerlerinin (arzulama derecelerinin) bireyi davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır. Bekleyiş modeli Şekil 9’da geliştirilmiş şekilde gösterilmiştir.

Şekil 13: Bekleyiş Modelinin Bir Şeması⁹⁸



Geliştirilen bekleyiş modeline göre motivasyon daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın, iş görenin ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak hedefe ulaşma, yeniden motive edilmesi daha kolay ve daha verimli bir iş gören ortaya çıkarır.⁹⁹

⁹⁷ Keith Davis a.g.e., s.79

⁹⁸ Keith Davis a.g.e., s.80

⁹⁹ Keith Davis a.g.e., s.87

Bekleyiş modelini kabul edersek, herhangi bir bireyi çalışmaya motive etmek için bu modelden iki şekilde yararlanıla bilinir. Birincisi, sonuçların pozitif değerlerini daha iyi iletişimle ve ayrıca ödülleri artırmak suretiyle gerçekten çoğaltılması. İkincisi, işin gerçekten arzulanan sonuca ulaştığı hususundaki bekleyişin artırılabilmesi. Yani işle sonuç arasındaki bağlantının güçlendirilebilmesi. Bu daha iyi iletişim aracılığıyla yapılabilir. Ya da sonucun gerçek olasılığı artırılabilir. Bekleyiş tümüyle iş görenin işle sonuç arasındaki bağlantıya ilişkin bağlantıya dayandığına göre, genellikle basit ve doğrudan bir özendirici, karmaşık bir özendiriciden daha motive edicidir. Karmaşık özendirici öyle bir belirsizlik yaratabilir ki bu durumda iş gören çaba ile sonuç arasında yeterli bir ilişki kuramaz. Oysa basit özendirici, iş görenin görüp anlayabileceği bir yol sağlar, bu nedenle bekleyişi de daha yüksektir.¹⁰⁰

2.2.2.2 Davranışın Değiştirilmesi ve Şartlandırma Teorisi

Kapsam teorilerinin en büyük sorunu kesin bilimsel gözlem ve ölçüme uygun olmamalarıdır. Örneğin, herhangi bir bireyin belirli zamanlardaki saygı ihtiyacını ölçmek imkan dahilinde değildir. Bu nedenle, bilimsellik kurallarına daha uygun modellere ağırlık verilmesi savunulmuştur. Bu türdeki en belli başlı teori B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanan davranış düzeltimi (davranış değiştirme) teorisidir. Bu teorinin örgütlerdeki uygulamasına örgütsel davranış düzeltimi adı verilmektedir.¹⁰¹

Davranış düzeltimi, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Bu teori öğrenme kuramından türetilmiştir. Kapsam teorilerinde içsel ihtiyaçların davranışa yol açtığı savunulurken; davranış düzeltiminde dışsal sonuçların davranış belirleme eğiliminde olduğu öne sürülür. Bu da iki yaklaşım arasında büyük farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁰²

Davranış düzeltimi sonuçsal şartlandırma aracılığıyla yapılır. Sonuçsal şartlandırmayı anlatmadan önce şartlanmanın diğer türü olan klasik şartlanmadan bahsetmek gerekecektir.

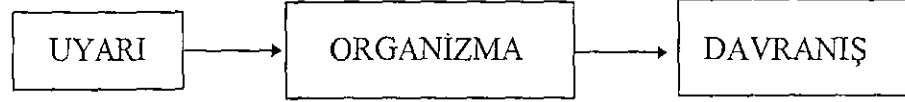
¹⁰⁰ Keith Davis a.g.e., s.80

¹⁰¹ Keith Davis a.g.e., s.83

¹⁰² Keith Davis a.g.e., s.83

Klasik şartlandırma Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tür şartlandırmada, davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 14: Klasik Şartlandırma.¹⁰³



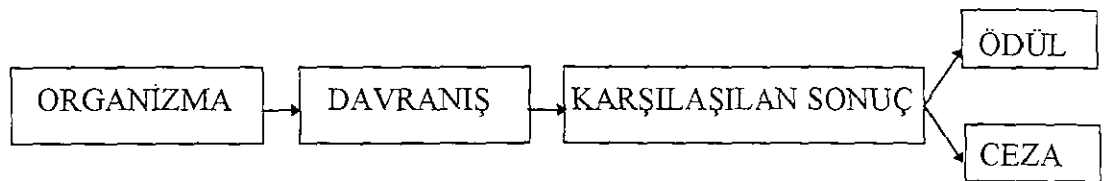
Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yemek davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır.

Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarılan davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alacağımız sonuçsal şartlandırma daha önce de ifade edilidği gibi davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır.

Sonuçsal şartlandırmayı Şekil 11'deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 15: Sonuçsal Şartlandırma¹⁰⁴



Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur; kişi herhangi bir nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin ise geç kalan bir personelin, geç gelme

¹⁰³ Tamer Koçel a.g.e., 311-312

¹⁰⁴ Tamer Koçel a.g.e., 312

davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, cezalandırılması, hiç bir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.¹⁰⁵

Sonuçsal şartlandırma kavramı öğrenme teorisinin “etki yasası” ile açıklanabilir. Etki yasasına göre, birey arzulanan sonuçlara yol açan davranışı tekrarlama, arzulanan sonuçlara yol açan davranışı tekrarlama eğilimindedir. Örneğin, bir iş gören, bir çırağın öğrenmesine yardımcı olmanın iyi sonuçlar doğurduğunu tespit ettiğinde, aynı davranışı bir sonraki çırafta tekrarlayacaktır. Ancak, yardım çabası çatışma ve sorun çıkarmış olsaydı, o zaman iş gören bir sonraki çırağa yardım etme eğiliminde olmayacaktı. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanırlar.¹⁰⁶

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.¹⁰⁷

Cezalandırmaya gelince, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şey olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.¹⁰⁸

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan araştırmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirme 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. Aksine kişide bir kızgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Tamer Koçel a.g.e., 311

¹⁰⁶ Keith Davis, a.g.e., s.83

¹⁰⁷ Tamer Koçel a.g.e., s.314

¹⁰⁸ Tamer Koçel a.g.e., s.314

¹⁰⁹ Tamer Koçel a.g.e., s. 314

Sonuçsal artlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlarda dikkat etmek zorundadır.¹¹⁰

1. Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

2. Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

3. Mümkün olan her firsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

4. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucu davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekte veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.¹¹¹

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Fatonger'in 1950'lerde ortaya koyduğu "sosyal karşılaştırma ve 1955'lerde geliştirdiği" bilirsel çelişki teorilerinden kaynaklanan Eşitlik Teorisi Adams tarafından bilhassa çalışma davranışının motivasyonu açısından ele alınarak geliştirilmiştir. Sosyal karşılaştırma teorisinin temel varsayımına göre insanlar, inanç ve yeteneklerini değerlendirme ihtiyacındadırlar. Fikirlerinin doğru olup olmadığını, yeteneklerinin derecesini bilmek isterler. Bunun içinde bu yetenek ve fikirlerini başkalarınınkiyle karşılaştırlar. Karşılaştırma yaptıkları insanları seerlerken onların inanç ve yeteneklerinin kendilerinininkine yakın olmasına dikkat ederler. Fark gördükleri zaman bu durum bilirsel çelişki yaratır ve fark azaltılmaya çalışarak çelişkinin giderilmesi sağlanır.¹¹²

Eşitlik teorisinde bu karşılaştırma çalışma alanına kaydırılarak işin sonucu ile o işe yapılan yatırımlar arasındaki orana dayandırılmaktadır. Addams'a göre insanlar kendi çalışmalarındaki bu oranı, benzer işlerde çalışanların veya benzer pozisyonlarda olanların

¹¹⁰ Tamer Koçel a.g.e., s.315

¹¹¹ Tamer Koçel a.g.e., s.315

¹¹² Suna Tevruz a.g.e., s.81

sonuç ve yatırım oranlarıyla kıyaslarlar. Yatırımlar, çalışanların sarf ettikleri çabaları, maharet ve yeteneklerini, eğitimlerini ve işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir.¹¹³

Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı diğerlerinkinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha düşük olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacıyla ya sonucun daha fazla olması için çaba sarf eder veya işini yavaşlatır. Eğer eşitliği sağlayamazsa ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya başka bir karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar. (118)

Yapılan araştırmalar (Szilagyi ve Wollarca, Altman ve diğerleri) teoriyi destekler mahiyettedir. Ancak bu destek daha ziyade düşük ücret durumlarında ortaya çıkmakta, yüksek ücret durumlarında sonuçlar tutarlı olmaktadır. (119)

Bu teori, çalışanların motivasyonu açısından bir takım uygulamalar yapan işletmelerde, bu uygulamaların bazen niçin olumlu sonuç vermediğini göstermesi bakımından yararlıdır. Ücretler artırıldığı, sorumlulukları ve yetenekleri kullanma imkanları genişletildiği, iş ortamı düzeltildiği halde çalışanların motive edilmediği durumlarda, bunun altında yatan sebep çalışanların eşitlik algılayışı olabilir, çünkü yapılan bütün bu değişiklikler karşısında, çalışanlar bu değişimlerin daha fazla ücret veya ödülleri tespit ederken bunların değerini her seferinde yeniden gözden geçirmek durumundaydılar. Çünkü bugün “eşit” olarak algılanan ücret veya ödül yarın aynı şekilde algılanmaya bilir.¹¹⁴

2.2.2.4. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori işletme literatüründe “amaç saptanması” yaklaşımını olarak da ifade edilmektedir.

Amaç teorisi, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu ifade eder. Locke’ye göre bir kişi bir işe başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı motive eden gücün “bilinçli” amaçlar olduğu vurgulanır.¹¹⁵

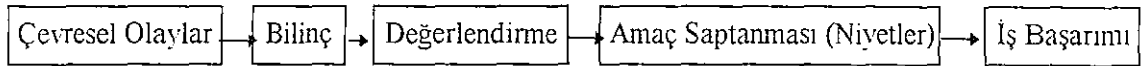
¹¹³ Suna Tevruz a.g.e., s.81

¹¹⁴ Suna Tevruz a.g.e., s.82

¹¹⁵ Halil Can. Organizasyon ve Yönetim Adım Yayınları No:19 Ankara, 1991 s.158

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey bütün enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir motivasyon faktörü de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarını ve niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Başka bir deyişle, özendiricilerle iş görenlerin davranışları arasındaki ilişki iş görenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadırlar.¹¹⁶ Locke'nin ortaya koyduğu bu ilişki Şekil 12'de gösterilmiştir.

Şekil 16: Özendirici - Amaç - İş Başarımı İlişkisi¹¹⁷



Kısaca açıklamaya çalışırsak, önce çevrelerini algılayıp yorumlarlar, sonrada bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes kendi değer yargılarına göre neyin iyi yada kötü, neyin doğru yada yanlış, kendine yararlı yada zararlı olduğuna karar verir. Buna göre de kendine bir takım amaçlar belirler. İlerideki davranışları artık bu amaçlara yönelik olacaktır.¹¹⁸

Teoriye göre, bir amaç, bir eylemin nesnesidir. Örneğin, belirli miktarda mal üretmek, belli bir zamanda belli bir miktar karayolunu asfaltlamak devamsızlığı azaltmak yada masrafları kırmak birer amaçtır. Frederick Faylo'dan büyük ölçüde etkilenen Locke amaç belirlemenin özelliklerini de şöyle ifade etmektedir. Amaç belirgenliği amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu amaç belirlemenin üç özelliğini meydana getirirler.

1. Belirginlik; amacın sayısal ölçülebilirlik derecesini ifade etmektedir.
2. Güçlük; amacı elde edebilmede yeterlik derecesi yada ne düzeyde iş başarımında bulunacağını ifade etmektedir.¹¹⁹

3. Yoğunluk ise amacı belirleme ve ona nasıl ulaşacağını belirlemeyi ifade etmektedir.

¹¹⁶ Oğuz Onaran, a.g.e., s.128-129

¹¹⁷ Oğuz Onaran, a.g.e., s.139

¹¹⁸ Oğuz Onaran, a.g.e., s.139

¹¹⁹ Halil Can, a.g.e., s.158-159

İKİNCİ BÖLÜM
VERİMLİLİK KAVRAMI - VERİMLİLİĞİ ARTIRAN
FAKTÖRLER ve VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ

KISIM I. VERİMLİLİĞİN TANIMI, ÖNEMİ, ARAÇLARI ve GÖSTERGELERİ

1.1. Verimliliğin Tanımı:

Genel bir tanımla yapılırsa, verimlilik, üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların - emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımıdır diye tanımlanır.

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki, genellikle aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$Verimlilik = \frac{Çıktı}{Girdi}$$

Verimlilik aynı zamanda, sonuçlarla bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça sistemin verimliliği artar.¹²⁰

Refah düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi, mevcut kaynaklarını en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimlerde kullanarak üretimi en çoğa çıkarmak olacağından, bu ülkeler için verimlilik önemli bir kavramdır. Özellikle, ülkemiz gibi kıt kaynaklarla kalkınma çabasında olan ülkeler için verimliliğin anlamı çok daha büyüktür.¹²¹

Genel anlatımla verimlilik, kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür.

- 1- Amaçlar, Bunların gerçekleşme derecesi.
- 2- Etkenlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı
- 3- Etkililik: Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen
- 4- Karşılaştırılabilirlik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu

Verimliliğin çok farklı tanımları olmakla birlikte, bir verimlilik modeli tasarımılanmasında en genel yaklaşım (tanım değil) işletme, sektör ve ülkenin uzun, orta

^{120 120} Joseph Prokopenko "Verimlilik Yöntemi", MPM Yayınları. S: ? 3. 474, ANKARA 1992, Çevr: Olcay Beykal, Nevda Atala Erdemir Fidan

ve kısa dönemli kalkınma amaçlarına uygun, doğru girdi ve çıktı bileşenlerini belirlemektir.¹²²

1.2. VERİMLİLİĞİN ROLÜ VE ÖNEM

Verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herke tarafından kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hasıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hasıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar.

Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmasının, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.¹²³

Aslında hiç bir ülke verimsiz üretim yapabilecek kadar zengin değildir. Kaldı ki yatırımların geri ödenmesine diğerlerinin daha çok ihtiyacı olan gelişmekte olan ülkeler bu eğilimi hiç göstermemelidir. Böylece verimlilik geliştirmekte olan bir ekonomi için hayati kavram olarak değerlendirilmelidir.¹²⁴

Görülüyor ki günümüzde, sosyal ve iktisadi olayların kilit noktasındaki önemli kavram, prodüktivitedir. Verimlilik, bize hayatın gidişini anlamaya imkan verdiği ölçüde, izlenen politikaların başarı oranlarını belirlemeye de yardıma ve destek olmaktadır. Denilebilir ki çağdaş dünyadan karşımıza çıkan her önemli sorun temelinde prodüktivite yatar.¹²⁵

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkeler oranla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın

¹²¹ İmalatçı, Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırılması. MPM Yayınları Ankara 1990

¹²² Verimlilik Yönetimi Joseph Prokopenko Sadece a.g.e., S. 7. Çevr: Olcay Baykal Nevda Atalay, Verimlilik Fidan MPM Yayınları: 476, Ankara 1992

¹²³ Verimlilik Yönetimi Joseph Prokopenko Çevri Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan MPM Yayınları: 476, Ankara, Sadece, a.g.e., S.: 7

¹²⁴ Turkan Tahtasakal, Verimlilik ve Firmalar Arası Karşılaştırma Yöntemine Göre Verimlilik Analizi ve Sümerbank İplik Fabrikaları Grubunda bir uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1989

¹²⁵ Dedri Gürsoy, a.g.e., S. 13

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün, yalnızca verimlilik artışıyla kırılabileceği açıktır. Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların eğitimin kalkınmasına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Sosyal amaçlar ve hükümet politikaları milli gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.¹²⁶

1.3. VERİMLİLİK ORANLARI

Verimlilik oranları, üretilen mal ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynakları (girdiler) arasındaki ilişkiyi belirler.

Verimlilik oranı ile belli koşullarda varolan üretim gücünün sadece kullanılan bölümünden elde edilen performansın ölçümü söz konusudur. Verimlilik bu bölümün üretim gücünü ölçer ve değerlendirir. İşletmenin mevcut üretim potansiyelini göz önüne almaz.¹²⁷

Bunun verimlilik, oranlarının basit eşitliğinde görmek mümkündür.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Gerçekleşen çıktı}}{\text{Kullanılan girdi}} \text{ dir.}$$

Bu ilişki çerçevesinde üretim kaynaklarının verimlilik ölçümleri için kullanılabilecek başlıca göstergeler basit bir yapıda aşağıda sıralanmıştır.

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Üretimin Parasal (Fiziksel) Değeri}}{\begin{array}{l} \text{Kullanılan İşçilik Süresi} \\ \text{(Toplam İşçilik Ücretleri)} \\ \text{(Toplam Çalışan Sayısı)} \end{array}}$$

Bu oran işgücünden yararlanma oranını, işçilik saati- işçilik ücreti, işçi başına elde edilen çıktının değeri olarak açıklar.

$$\text{-Makina Verimliliği=} \frac{\text{Üretimin Parasal (Fiziksel Değeri)}}{\text{Kullanılan makina saatleri}}$$

¹²⁶ Verimlilik Yönetimi Joseph Prokopenko Çevri Olcay Baykal, Nevda Atalay Erdemir Fidan MPM Yayınları: 476, Ankara 1992

¹²⁷ Zühal Akal İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları: 473, Ankara 1992, Sf: 273

(Toplam Makina Giderleri)

Sonuç makina saati ya da makina gideri başına elde edilen çıktıdır.

-Malzeme Verimliliği = Üretimin Parasal (Fiziksel) Değeri

Toplam Girdi Değerleri

(Eş değeri Toplam Girdi Miktarları)

-Bunların dışında enerji başta olmak üzere diğer üretim girdilerinin (arazi, bina, araçlar vb.) kısmi verimliliklerini ölçmek mümkündür.¹²⁸

¹²⁸ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları: 473. Ankara 1992, sf: 274

KISIM II. VERİMLİLİĞİ ARTIRAN FAKTÖRLER

Verimlilik artışı yalnız işleri daha iyi yapmak değil daha önemlisi, doğru işleri daha iyi yapmaktır. Bu bölümün amacı, verimlilik programı yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken etmenleri ya da “doğru işleri” belirtmeye çalışmaktadır. Bir verimlilik artırma programında nelerin ele alınması gerektiğine değinmeden önce, verimliliği etkileyen faktörleri gözden geçirmek gerekir.

Verimlilik aktörleri iki temel gruba ayrılır.

-Dış (denetlemeyen) faktörler.

-İç (Denetlenebilen) faktörler.

Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktör ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir.

Açıktır görüldüğü gibi verimlilik artırmada ilk adım, bu faktör grubu içinde sorun yaratan alanları saptamak, ikinci adım ise bunlar arasından denetlenebilir faktörleri ayırmaktır.

Bir kurum için denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda başka bir kurum için iç faktörlerdir. Örneğin, bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, birlikler ve baskı grupları için iç faktörler olabilir. Hükümetler vergi politikaları düzeltebilir, daha iyi bir iş hukuku geliştirebilir, doğal kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir, sosyal altyapı, vergi politikası vb.’sini iyileştirebilirler. Bir işletmenin bunları yapası mümkün değildir.¹²⁹

2.1. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN İÇ FAKTÖRLER ¹³⁰

2.1.1. Katı Faktörler

2.1.1.1. Ürün Ürün faktör verimliliği, ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. Ürün, yer faydası, zaman faydası, ve fiyat faydası ürünün uygun fiyatla, doğru yer ve doğru zamanda hazır bulundurulması demektir.

¹²⁹ Verimlilik Yönetimi Joseph Prokopenko - Çevri Olcay Baykal Nevda Atalay. Erdemir Fidan MPM Yayınları, 476 Ankara 1992

¹³⁰ Verimlilik Yönetimi Joseph Prokopenko - Çeviri Olcay Baykal. Nevda Atalay. Erdemir Fidan MPM Yayınları 476 Ankara 1992 Sf: 13

2.1.1.2. Fabrika ve Teçhizat: Fabrika ve teçhizat verimliliği, kullanma, yaş*** modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi sürdürme v artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü vb konulara özen gösterilerek artırılabilir.

2.1.1.3. Teknoloji: Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri vb. artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir. Otomasyon aynı zamanda malzeme manipülasyonu, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolünü de geliştirir.

2.1.1.4. Malzeme ve Enerji: Malzeme ve enerji tüketimin azaltmak için harcanak en ufak, çaba ile dikkate değer sonuçlar alınabilir. Verimliliğin yaşamsal önemdeki kaynakları arasında hammaddeler ve endirekt malzeme (kimyasallar, yağlar, yakıtlar, yedek parçalar, mühendislik malzemeleri, ambalaj malzemeleri) sayılabilir.

2.1.2. Esnek Faktörler:

2.1.2.1. İnsan:Emek verimliliğini artırmak için kullanılabilecek temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şöyle sıralanabilir. Ücret ve maaşlar, eğitim ve öğretim, sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık planları, ödüller teşvik planları, katılım ya da birlikte karar verme, sözleşme görüşmeleri, ise, denetime ve değişime karşı tutum; yüksek verimlilik için güdüleme; kariyer planlama; ise devam, devir; iş güvenliği.

2.1.2.2. Örgüt ve Sistemler:İyi bir örgütün kamut birliği, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeleri, işletmede uzmanlaşma, işbölümü ve işbirliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bir örgütün dinamik çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilmesi ve yeni amaçlarını gerçekleştirebilmesi için zaman zaman yeniden örgütlenmesi, durumun sürdürülmesi ve gerekli şeylerin sağlanması gerekir.

2.1.2.3. Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metodları verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur.

2.1.2.4. Yönetim Biçimleri:Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımı, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakımve satın alma politikalarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler.

2.2. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN DIŞ FAKTÖRLER¹³¹

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları siyasi, ekonomik ve kurumsal mekanizmaları siyasi, ekonomik ve sosyal olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte, ancak, işletme bunları denetleyememektedir.

2.2.1. Yapısal Düzenlemeler: Bir toplumdaki yapısal değişimler, genellikle, işletme yönetiminden bağımsız olarak ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. Ancak, uzun dönemde bu etkileşim iki yönlüdür. Yapısal değişimler verimliliği etkilediği gibi, verimlilikteki değişimlerde yapıyı değiştirir. Bu değişimler yalnız sonuç olmakla kalmayıp, aynı zamanda ekonomik ve sosyal gelişmenin nedenidir.

2.2.2. Ekonomik Değişimler

En önemli ekonomik değişimler, istihdam kalıplarında sermayenin bileşiminde, teknolojiye, ölçekte ve rekabet edebilme olanakları alanında söz konusudur.

2.2.3. Demografik ve Sosyal Değişim:

Verimliliği, iki farklı ve bir ölçüde birbiriyle çelişen baskı etkiler. Bir yandan, gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimliliği artırma çalışmaları gerekirken, öte yandan, rekabetin ücretler üzerindeki frenleyici etkisi, onları sermaye teçhizatına yoğun yatırım yapmak yerine, daha çok emek kullanmaya teşvik eder. Bu da verimlilik artışını yavaşlatır. Demografik değişimler, iş arayanları işçinin deneyim ve iş becerisini, mallar ve hizmetlere olan talebi etkiler.

Nüfus yoğunluğu bölgelere göre değiştiğinden, nüfustaki coğrafi kaymalarında verimliliği etkileme olasılığı vardır.

2.2.4. Doğal Kaynaklar.

En önemli doğal kaynaklar, insan, arazi ve hammaddedir. Bir ulusun bu kaynakları, üretme, harekete geçirme ve kullanma yeteneği, verimlilik artışı sağlamada çok önemli olmasına karşın, çoğu kez göz ardı edilir.

¹³¹ Joseph Prokopenko, a.g.e.

2.2.5. İnsan gücü

İnsan en değerli doğal kaynaktır. Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke kalkınmaları için tek önemli kaynağın, insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranış ve motivasyonu ve gelişmesi olduğunu fark etmişlerdir. Bu faktörlere yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini artırır. Böyle ülkeler insan gücü yatırım yapmaya büyük bir özen gösterirler.

2.6. Arazi

Arazi, uygun yönetim, kalkınma ve ulusal politika gerektirir. Enerji-yoğun tarımsal girdi maliyetlerindeki artış, yeni arazi kullanma olanağının sınırlı oluşu, ciddi arazi aşamasını önlemek için daha dikkatli ekip biçme gereksiniminin ivedi duruma gelmesi, var olan arazinin daha akılcı kullanımını gerektirmektedir.

2.2.7. Enerji

Enerji arzı, sermaye/emek birleşimini etkileyerek, verimliliği artırıp azaltabilir. Bu olgu, endüstriyel ve işletme yönetimince bilinmeli anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır.

2.2.8. Hammaddeler

Hammadde önemli bir verimlilik faktörüdür. Hammadde fiyatlarında da, petrol fiyatları kadar aşırı olmasa bile, dalgalanma görülür. en zengin ve kolay elde edilebilecek durumdaki maden kaynakları kullanıldığından çıkarılması daha güç ve daha düşük kalitedeki cevheri kullanma ihtiyacı sermaye ve emeğin daha yoğun kullanımını gerektirmiştir. Bu durum çoğu ülkede artan otomasyona karşın, madenlerdeki verimlilik artışını yavaşlatmıştır.

2.2.9. Hükümet ve Altyapı

Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin çoğu yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucudur. Ek olarak, aynı kaynaklarla daha çok hizmet verilmesini ya da aynı hizmetlerin daha düşük maliyetle yapılmasını mümkün kıldığından, hükümetin verimliliği çok önemlidir.

KISIM 3. VERİMLİLİK ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ

3.1.ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ TEKNİKLERİ VE EKONOMİK ANALİZLER

3.1.1. İş Etüdü

İş Etüdü, insan gücü, malzeme, makina gibi temel mal ve hizmet üretimi kaynaklarının israfını önleyerek, bunların en etken ve en verimli bir biçimde kullanılması amacı ile işin sistematik olarak incelenmesine ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimlerin uygulanmasıdır.¹³²

Normalde iş etüdü çok az bir sermaye yatırım ile veya hiç sermaye yatırımı yapmaksızın, verili miktardaki kaynaklardan elde edilebilecek çıktı miktarını artırmaya yönelik çalışmalar için kullanılır.¹³³

Ana Amaçları

- İşletmede arazi, bina, makina ve araçların en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayarak ekonomikliğini artırmak.
- İnsan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşullarını sağlayacak iş gücü kullanımında etkenliği sağlamak.
- Üretim kaynaklarının etkin planlama ve kontrolünü sağlamaktır

İş Etüdü, bu amaçlara ulaşmak için kalın çizgilerle iki teknik kullanır. Metod etüdü ve İş Ölçümü.

Metot Etüdü, daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması, maliyetin düşürülmesi amacı ile işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların analizi, kaydı ve eleştirilecek incelemesidir.

İş Ölçümü, belli bir işin o işe yapmak için gereken nitelik ve yeteneklere sahip olan bir kişi tarafından standart bir çalışma hızı ile yapılması durumunda olacağı zamanı (standart zamanı) saptamakta kullanılan bir tekniktir.¹³⁴

3.1.2. İş Basitleştirme

İş bilfiil yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu anlayışı üzerine temellendirilen bir anlayış biçimidir. Zaman etüdü, iş ölçümü, metod analizi konusunda çalışan bir uzmanlar ordusu yerine, işçileri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye

¹³² Zühal Akal, İşletmelerde Performans ölçüm ve Denetimi. MPM Yayınları 473, Sf: 259 Ankara 1992

¹³³ Verimlilik Yönetimi, MPM Yayınları 476. Ankara 1922. Sf: 149

¹³⁴ Zühal Akal. a.g.e., S. 259

sevkedecek biçimde eğitip gelişme sağlayabilmeleri için teşvikler vermek, genellikle daha iyi sonuç verir.

Bu nedenle, işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini kişilerin kendilerinin bilebileceği anlayışı, iş geliştirme çalışmalarında mevcut olmalıdır. Yönetim tarafından işçilere güvenilmeli ve işçilerin kendileri de iş geliştirme çalışmaları içinde yer almaya istekli olmalı, eğitilmelidirler. İş basitleştirme çalışmaların da başarı garanti etmek için kuruluşa güveni geliştirmek ve söz konusu anlayış biçimi konusu da yönetimin kararlılığını göstermek zorunludur.¹³⁵

3.1.3. Pareto Analizi

Pareto analizi, genellikle e80/20 kuralı olarakda adlandırılan ve sonucun yüzde 80'in harcanan çabının yüzde 20 ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken İtalyan ekonomisti Pareto'nun adı ile anılmaktadır. Pareto ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan, verimlilik analizi için yararlı bir araçtır.¹³⁶

3.1.4. Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Tam anında “karamı, gerekli nitelik ve sayıdaki malzemeni üretimin birbirini izleyen her safhasına tam zamanında getirilmesi demektir. Bu kavramı uygulamaya koymak olağan düşünme prosesini tersine çevirmek demektir. Ögüne kadar, parçalar hazır olur olmaz bir sonraki üretim safhasına gönderilirdi. Ohna bunu değiştirdi ve her bölüm kendinden bir önceki üretim aşamasına dönüp, üretimi için gerekli miktardaki parçayı talep etmeye başladı. Bu durum, stok seviyesinde önemli bir azalmayı beraberinde getirdi.

İşaret panosu veya etiket anlamına gelen kambon, sistem içerisinde bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Montaj fabrikasına giden parçalarla dolu her kutuya bir kombon yapıştırılır. Bu parçalar hat üzerinde ilgili yerlerde kullanıldıktan sonra kamban, hem yapılan işin hem de yeni parça siparişinin bir kaydı olarak geri gönderilir. Bu sistemin güzel yanı kambanın aynı zamanda prosesleri kısaltarak ve örneğin fabrikaya sabah gelen bir makina parçasının akşam tamallanmış bir otomobil olarak çıkması mümkün kılarak, montaj hattına akan parça ve bileşenler arasında koordinasyon sağlamasıdır.¹³⁷

¹³⁵ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 159

¹³⁶ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 160

¹³⁷ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 172

3.1.5. Değer Analizi Yolu İle Yöntem.

Atıkların azaltılması yolu ile verimliliğin artırılması için önemli bir teknik de değer analizi yöntemi ile yönetimdir.

Değer analizi yönteminde, ancak biraraya geldiğinde verimlilik açısından önemli olabilecek küçük ölçüde tasarruflar veya iyileştirmeler sağlanması amaçlanır. Yönetimin imalatla olduğu kadar, diğer birçok alanda da yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Söz konusu yöntem, bankacılık, inşaat ve ayrıca kamu hizmetleri ve devlet yönetiminde önemli maliyet azalmaları sağlamıştır.

Değer analizi, bir ürünlerdeki veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacına yönelik örgütlü ve yaratıcı bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, değer analizi, yöntem yerine işlevi vurgulayan, aşırı veya gereksiz maliyetleri belirleyen, ürün veya hizmetin değerini artıran, daha düşük maliyette aynı ve daha iyi performansı sağlayan ve ne kaliteyi ne de güvenilirliği azaltmayan bir maliyet düşürme yaklaşımıdır.¹³⁸

3.1.6. Maliyet - Fayda Analizi.

Maliyet-fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetlerde hesaba katarak, verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik artma tekniğidir. Bu teknik aynı zamanda, bir amaca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değerin elde edilme yollarının belirlenmesinde de kullanılabilir.¹³⁹

3.1.7. Sıfır Bazlı Bütçe

Sıfır Bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak (sıfır bazlı) tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme, planlama ve bütçeleme sürecidir. bu yöntem, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine ek olarak, harcanan her kalem paranın savrulması sorumluluğunuda yöneticilere yükler.

Sıfır bazlı bütçe, üst yönetimin statajik planlama etkinliklerinin, yönetim hiyerşinin her düzeyinde gerçekleştirilen, programlama ve kontrol işlevleri ile ilişkilendirilmesine yardımcı olur.¹⁴⁰

¹³⁸ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 173

¹³⁹ Masaaki İmai "Kaizen" Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı" Brisa Yayınları 1993

¹⁴⁰ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 174

3.1.8. Maliyet - Verimlilik Tahsisi.

Birçok kuruluş, yalnızca maliyet konusu ile yakından ilgilenir Maliyetleri izlerler, denetlerler ve alt düzeyde tutarlar. Bu tutma, iki nedenden dolayı hatalı olabilir.

- Birincisi maliyet performanstan ayrı olarak düşürülmemelidir. diğer faktörler gözönünde bulundurulmadan yalnızca maliyetlerin düşürülmesi, kaçınılmaz olarak performansı düşürür. Bu da uzun dönemde verimliliğin düşmesine neden olur.

- İkincisi önemli bir performans hedefi ve ulaşılabilmesi için maliyetin yükselmesine izin vermenin zorunlu olduğu dönemler vardır.

Asıl sorun, sıkı bütçe hazırlandığından paranın nereden bulunacağıdır. Maliyet, verimlilik tahsisi, verimliliğin artırabilmesi için paranın yeniden tahsis edilmesi tekniğidir. Bu yöntem kötü olanla birlikte iyi olanı da götüren, her kalemin aynı ölçüde etkilendiği, geleneksel maliyeti yüzdelerle düşüme yöntemlerine bir seçenektir. Önerilen teknik kritik maliyet kalemlerinin belirlenmesini ve verimliliğin artırılması için gerekli küçük para harcamalarını mümkün kılar.¹⁴¹

3.2. Davranışsal Teknikler

3.2.1. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.¹⁴²

Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin örgütlerle ilgili görüşlerinden yararlanır ve insan kaynaklarını geliştirme ve örgütsel yenilenme ile ilgilidir. Örgüt geliştirmenin çeşitli tanımları, örgüt üyelerinin daha etkili olarak birbirlerini etkilemelerine yardımcı olmak gibi amaçlardan söz eder. Çalışma her zaman için tüm örgütü kapsamalı, daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirilmeli, birelerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine olanak sağlamalı ve gelişen bir insan olarak düşünülmelidir.

Örgütsel verimsizliğinin nedenlerinin bir çoğu, ait oldukları örgütlere ilgi duymayan bireylere kadar izlenebilir. Buna karşın, birçok kişisel mutsuzluğun gerçek nedeni, kişinin kendisini ait olduğu örgüte yeterince bütünleşmemiş hissetmesinde

¹⁴¹ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 176

bulunabilir. Örgüt geliştirmenin yararı kişinin ve örgütün çıkarlarının uzlaştırılıp, her ikisinin de başarıyla gerçekleştirilmesinde yatmaktadır.

Örgüt geliştirme, örgütlerin insanların, insanların da örgütlerin davranışlarını karşılıklı olarak etkiledikleri, ancak uygun bir tanı ve ustalıklı müdahalelerle her ikisinde değiştirilebileceği varsayımına dayanmaktadır.¹⁴³

Örgüt Geliştirme, örgüt problemlerinin teshiri ile başlayan ve örgüt geliştirme çabalarını sürdürecekt kaynakların ele geçirilmesidir. Aynı zamanda uzun dönemli bir çaba sonucunda örgüt ihtiyaçları ile kişilerin iste ve ihtiyaçları arasında mevcut ve potansiyel çelişkiyi azaltmaya özen göstererek, örgütün hem etkinliğini hem de verimliliğini artırıp daha başarılı hale gelmesine yardımcı olur.¹⁴⁴

3.2.2. Beyin Fırtınası

Zamansız değerlendirmeler, genellikle güzel fikirlerin oluşumu kesintiye uğrattığından, beyin fırtınası bu türden zamansız her değerlendirmenin kaçınıldığı, planlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç, yeni fikirlerin (sorunların çözümünün) beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık ir ortamda yürütölen sınırlandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın bir konum tüm yönleri gözden geçirilebilir. Bu tür bir tartışmada bir sorun üzerinde tek başına düşünen bir kişinin aklına gelmeyebilecek yararlı fikirler üretilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkmakla kalmayıp, aynı zamanda beyin fırtınası tekniyini etkili olarak uyguladığı grubun kendisinde güç ve kendine güven kazanır.¹⁴⁵

3.2.3. Güç Alanı Analizi

Güç alanı analizi, örgütlerin ve insanların davranışlarını etkileyen psikolojik ve sosyal güçleri tanımlayan bir metottur. Herhangi bir durumda arzu edilen davranışlar ve arzu edilmeyen davranışlar, güç alanının iki zıt ucunu oluştururlar. Ortaya konulan davranışlar ise bu iki uç arasında ve daha dar bir alanda yer aları ve bir denge durumunda bulunurlar.¹⁴⁶

Kurt Lewin gerçek bir davranış durumunu etkileyebilecek değişikliği teşvik eden “ itici güçler” ve değişikliğe mani olan “sınırlayıcı güçler” bulunduğunu belirtmektedir.

¹⁴² Prof. Dr. Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme, İstanbul 1994, Sf: 16

¹⁴³ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 178

¹⁴⁴ Prof. Dr. Ömer Dinçer, a.g.e., Sf: 23

¹⁴⁵ Joseph Prokopenko a.g.e., Sf: 183

¹⁴⁶ Prof. Dr. Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme, Sf: 78

Bir iş grubunda ücret artışı ve prim, kişilerarası rekabet (itici güçler) üretimi olumlu yönde etkilerken kayıtsızlık, husumet ve makinaları dikkatsiz kullanma (sınırlayıcı güçler) üretimin artmasını engelleyecektir. Bu iki zıt gücün eşit olduğu nokta da denge meydana gelecek üretim miktarını oluşturacaktır. İş grubunun üretimin davranışında herhangi bir değişiklik ancak itici güçlerin artması ve sınırlayıcı güçlerin azalması halinde (veya aksi durumda) meydana gelebilecek, üretim artacak (veya azalacaktır.)

Güçlerin açıklıkla tanımlanmaması problemin teşhisini zorlaştıracak ve özellikle sınırlayıcı güçler dikkate alınmaksızın itici güçlerin harekete geçirilmesi örgütte gerilimi artırarak problemin çözümünü imkansızlaştırabilecektir.¹⁴⁷

3.2.4. Nominal Gruplama Tekniği

Nominal gruplama, delil toplama (veri derleme), sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi ,fikir üretme (eylem planlama) ve gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır. Bu yöntem verimlilik artırma sürecinin üç aşamasında kullanılabilir. Verimlilik tanısı eylem planlama ve değerlendirme. Bu yöntemin dolaylı bir avantajı da kurm üyelerinin sık sık ve yoğun olarak işbirliğinde buluşmaları sonucu değişim sürecinin zenginleşmesi ve böylelikle de uygulama aşaması kolaylaştırmasıdır.

Bu teknikte, öyeler kendi görüşlerini (çözümlerini) bağımsız olarak geliştirmişlerdir. Daha sonra bu görüşler, planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Açıklığa kavuşturmak amacı ile öneriler tartışılır ve her alt grup bulgularını daha geniş bir üst gruba bildirir.

Nominal gruplama tekniğinin görüşme, soru formları, gözlem ve eylem planlamasındaki etki grupları gibi diğer müdahale yöntemlerine göre belirgin avantajları vardır. Daha hızlı olduğu, sürecin kapsadığı zamanın yakında denetlenmesini sağladığı için, daha üstün bir yöntemdir.

Tüm üyelere eşit katılım olanağı verdiğinden ve herhengi bir üyenin tartışma etki altına almasını önlediğinden, daha büyük doyum ve bağlılık duygusu yaratır. İletişimin açık olduğu bir ortam yaratılması nedeniyle yöntem daha uyumludur. Norminal gruplama sivrici aşık bir ıveç olduğundan ve daha başlangıçtan herkes hazırlık verilirini paylaştığından

¹⁴⁷ Pr. Dr. Ömer Dinçer, a.g.e., Sf: 79

norminal gruplanan aynı zamanda ekip ve kuşkucu kişilerin ekibe katılmasını ve geliştirme programına bağlanmasını sağlamak kousundada etkilidir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Josepli Prokopenko a.g.e. vf. 184

KISIM 4: VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE VERİMLİLİK ANALİZİ.

4.1. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

Verimliliğin ölçmek mümkündür? İnsan kaynaklarıyla ilgili bilgi sistemleri alanındaki çalışmalar da bu soruya açıkça olumlu yanıt vermektedir. Bununla birlikte geleneksel şekliyle verimliliğin ölçülmesi enderdir. Geleneksel olarak enek verimliliği, fiziksel çıktının, kişinin saat cinsinden çalışma süresine bölünmesiyle ölçülür.¹⁴⁹

$$Ve = \frac{\text{Fiziksel Çıktılar (output)}}{\text{Toplam Çalışma Süresi}}$$

VE = Emek Verimliliği

Bu işletmelerin genelde tektip ürün çıkaran ürünlere ait bir verimlilik ölçüsüdür. Günümüzde ise işler bu kadar yalın olmayıp işletmeler ürün çeşitlemesi yoluna gitmektedir. Sonuç olarak “kilit verimlilik göstergesi” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu verimlilik ölçüsü, yapılan için hepsini (bütün fiziksel çıktıyı) ölçmede girişmez; buna karşılık ya işletmenin uğraş alanın büyük bir bölümünü simgeleyen bir kaç ürün ya da servislerinin verimliliği, kişinin çalışma süresinde kavuştuğu tazminatların sayısı ile ölçmektedir. Fabrikalarda endüstri mühendisleri, temel verimlilik normlarını ölçmek amacıyla birkaç anahtar ürün için istatistik modelleri hazırlamıştır. Formül şöyledir.¹⁵⁰

$$Ve = \frac{A \text{ ürünü çıktı miktarı} - B \text{ ürünü çıktı miktarı} + \dots + \dots}{\text{Toplam çalışma Süresi.}}$$

Bugünün çağdaş iş dünyasındaki verimliliğin ölçüsü “nitel”dir. Nitem verimlilik ölçülerine, verimliliğin karşıtı olarak “Verimli olabilmek hali” adı verilmiştir. Verimli olabilmek hali ilkance, yapılan işin değerini ya da

¹⁴⁹ E.B. Sibson, İşletmede İşgücü verimliliğinin Artırılması, Çev: Sinan Artan-İnci Arslan Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir 1991, s.f. 70

¹⁵⁰ E.B. Sibson a.g.e. sf. 70-71

uygunluğunu ölçer, ikinci olarak, işin yeterliliğini ve ürünü olarak da bunun için ölçüsü diğer unsurlarına yaptığı bozucu etkinin derecesini ölçer. Bu verimlilik ölçüde kavram aşamasındadır. Formül ise şöyledir.¹⁵¹

$$VE = \frac{\text{Etkinliklerin doğduğu} + \text{çıktı Ölçüsü} + \text{Bozucu Etkiler}}{\text{Çalışma Saat}}$$

4.2. MOTİVASYON- VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

4.2.1. Yönetim ve Motivasyon:

Yönetim biliminin bugün ulaştığı nokta, insa faktörünün işletmelerin, temel unsuru olduğudur. Nitekim Argyris'in "geleneksel organizasyon yapılarının çağdaş bireyin ulaştığı olgunluk düzeyi ile bağdaşmadığı" tezi, Likert'in "işgârene dönük gözetmen" tipi, Mc Gregor'un "çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında vasat bir bireyin zihinsel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılabildiğine dair görüşü, temel hep yöneticilerin, işletmenin temel ögesi insan üstüne eğilmesi ihtiyaç ve gerçeğinin belirtilmesi amacına dönük düşüncelerdir. Yine Mc. Gregor'un bir organizasyonda istenen verim düzeyine ulaşılmamasını insanın tabii yapısının bir sonucu olarak değilde, yönetimin insanında var olan potansiyel gücü gereğince uşlemediğinden doğduğunu varsaymaktadır. Eğer işgören tembel, ilgisiz, üretkenlikten yoksun, sorumluluktan kaçan bir kompozisyon çizmekte iseler, bundan sadece doğrudan doğruya yönetim kademeleri sorumlu tutulmaktadır.¹⁵²

Eğer bu yorum gerçeği yansıtmıyorsa, o halde yöneticilerin bu başarısızlığın sebebi nedir, eksikleri nelerdir? Söz konusu eksiklik yönetici kadronun beriydeki potansiyeli, statik nitelikleri gücü dinamik hale dönüştürmemeleri, başka bir deyişle, bu konuda yeterli bilgi ve eğitim ile dinamik enerjiye dönüştürecek güç "Psikolojik enerji" dir. Gıdasını yeterince almış uykusunu iyi uyumuş bir insanın fizyolojik enerjisi tamdır. Oysa, böyle bir insanın yorgunluktan yakındığı, yada işi başında uyukladığı görülebilmektedir. Çoğu kez de tam tersine, çok ve yoğun çalışmış bir iş

¹⁵¹ E.B. Sibson a.g.e. if. 71

günü sonunda yorgunluktan yakınmayan kimselenle mümkündür. Şu halde fisyolojik enerjiyi çözümleyen ve onu uzun süre fonksiyon halde tutan bir itici gücün varlığı kabul etmek zorunda olacaktır.¹⁵³

Bu itici güç, daha önceden bahsedildiği gibi insanın ihtiyaç, dürtü ve arzularını ifade eden “Motiv”lerdir.

İnsanın ihtiyaç duyması, dürtülenmesi, arzu etmesi ve belirli bir amaca yönelmesi sürecini motivasyon olarak tanımlayacak olursak işletme yönetiminin görevi, işgöreni işletme hedefleri doğrusunda motive ederek maksimum performansı yada verimliliğe kendiliğinden yönelmelerini sağlamak ve bununla ilgili ortamı hazırlamaktır.

Yönetimin teorisinde “amaçların entegrasyon” ilkesi bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbirlerine ters düşmeyecek şekilde bütünleştirilmesini öngörür. Aksi takdirde, çalışan bireyin kişisel amaçlarının, başka deyimle bireysel çıkarlarının gözardı edildiği bir ortamda, sözkonusu bireyin motivasyon hayal olacaktır.

Yönetim varlığı, sürdürebilmesi için çeşitli gereksinimleri gidermek zorunluluğundadır. Bu gereksinimler.¹⁵⁴

1- Yönetimin varlığı sürdürebilmesi için gidereceği için gidereceği birinci ihtiyaç “Verimli olma hali” dir. Yani yönetim ister mal istersen üretsın, verimliliği sağlama fonksiyonu yerine getirmelidir. bunu sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon sorundur.

2- Ancak, yüksek teknoloji ve rasyonalizasyonun yanında eldeki işgücünde etkin kullanılması için onu oluşturan bireylerin işe uyumu ve iş tatmini sağlamak temel şarttır.

3- Son gereksinme, ifade edilen, ilk iki olgunun, yani gündemdeki ihtiyaçların giderilmesinde süreklilik sağlamak gereğidir.

Teknoloji bir maddi imkanlar sorunudur. Geliştirilebilir yada zatın alınabilir. Rasyonalizasyon ise bir bilgi ve yöntem sorunudur. Oysa işgücünün etkin kullanımı, işsel tatmine ve iş uyumuna bağlı öznel bir

¹⁵² Tuğrul Kaynak, a.g.e., sh. 146-147

¹⁵³ turgay Kaynak a.g.e.f. 147

¹⁵⁴ Tuğray Kaynak a.g.e. ık 161

sorundur. Psiko-sosyal gerçeklere ve yorumlara dayanan soyut bir kavramdır. Yönetim açısından ise ulaşılması güç bir olaydır. dolayısıyla, verimlilik yaklaşımında bir araç olarak kullanılan imkânı büyük zorluk ve beceri gerektirir. Bu nedenle, sözkonusu araçtan yararlanma imkanı yapmak gerekecektir. Bu yaklaşım ise bir motivasyon yaklaşımdan başka bir şey değildir.¹⁵⁵

4.2.2. Verimlilik Yaklaşımında İki Determinant Yetenek ve Motivasyon

Yönetimin birincil ihtiyacı olan verimlilik olma hali, yeni işletme verimliliği, işgörenin bireysel performanslarının toplamı eşittir. Durumunu bir matematik ifade olarak aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.¹⁵⁶

$$\text{Toplam Verimlilik} = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n = \sum_{i=1}^n P_i$$

Ancak, bu kolay ve amansız bir tanım olacaktır. Çünkü bireysel performans bir gün değerine homojenlik göstermez. Ancak bireyin performansının bir gün değerine farklılaşmasının yanı sıra, iki ayrı bireyin performanslarında birbirinden farklı olmaları ve homojenlik göstermeyecek oluşları sorunu bir aritmetik toplama biçiminde kolayca çözebilir olmakta çıkarmaktadır. Bu nedenle daha yeterli ve anlamlı bir tanıma, performans kavramının niteliksel ayrıntılarına inildiğinde ulaşılabilecektir.

Sistem kavramı açısından ise, tatminin verimlilikle birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamak gerekir. Lawler ve Porter'e göre bu model başarının ödül ve tatmin sağladığını, bunlarda algılamanın, yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsaymaktadır. Yüksek iş tatminin verimlilik için bir zemin hazırladığı şeklinde yorum getirebilir.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Tuğray Kaynak a.g.e. sf 149-150

¹⁵⁶ Tuğray Kaynak a.g.e. sf 150

¹⁵⁷ Keith Davis a.g.e. sf. 98

Üretim insana bağımlı kabul edildiği için, verimliliğin (prodüktivite) artırılmasını amaçlayan yaklaşımlar insan esas almaktadır.¹⁵⁸

Performansda geniş anlamda kişilik ve motivasyon oranında karşılıklı ilişki vardır.¹⁵⁹

Temelde bireysel performansı, belirleyecek iki deferminattan sözedebiliriz. Yetenek ve Motivasyon.

4.2.2.1. Yetenek

Bireyde yetenek kısmen doğuştan ve kısmende sonradan eğitim ve tecrubesıyla gelişmiştir. eğitimle geliştirilmiş olan yetenek “formal” ve “informel” olarak ya da “zorunlu” ve “gönüllü” biçimde iki bölümde irdelenebilir. tecrübeler ise, süreç içinde edinilen ve öğrenilen bilgilerin uygulama üzerinden pekiştirmeleri ile kazanılırlar. Ancak sonuç olarak hangi türden olursa olsun bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performansını ile birlikte ilişkilendirildiğinde “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğinin doğusal bir fon kaynağıdır” denilebilir.¹⁶⁰

Yetenek olgusu bireysel etkinliğin artırılmasına yöneliktir. eğer yönetim bireysel yeteneği arttırarak aynı bireyin sözkonusu olabilecek performansında amaçlıyor ise, o zaman eğitim ya da alıştırma yöntemleri ile ancak zamana bağlı olarak bunu gerçekleştirebilecektir. yetenek olgusunda çok önemli sayılabilecek bir başka nokta da bireysel yeteneğin, ancak bireyin neyi, ne kadar yapabileceğini “belirler olmasıdır.”¹⁶¹

4.2.2.2. Motivasyon

Motivasyon, öğrenme davranışın yönünü, davranışın barlamasını, sürdürülmesini sağlar. öğrenme konusunda yeterince motivasyon yönü olmayanlarda başarı düşer. Tersine öğrenmeye karı kuvvetli motivasyonu olanlarda başarı artar.¹⁶²

Verimlilik yaklaşımında ikinci determinası oluşturan motivasyon olgusu görüldüğü üzere yeteneğin aksine, dinamik karakterli bir olgudur. Bireysel motivlerin ya

¹⁵⁸ Keith Davu a.g.e. of 30

¹⁵⁹ M.S. Humphresys W, Revelle, Personolity. Motivotianand Performance. Prylological Review. Vol 91 no: 2 1984, sb. 153-183

¹⁶⁰ Turgay Kaynak. a.g.e. s. 151

¹⁶¹ Turgay Kaynak. a.g.e. s. 151

¹⁶² Özlem Köksel, Kurban Özügurlu. Tıpta Ruh Bilim İ.Ü. İst. Tıp Fak. ve 123 Bozak Matbaası 1980 s:64

da ihtiyaçların y3n vermesi ile oluşur. Bunun sonucu olarak da, bireysel performansın derecesi motivasyonel etkinliği bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁶³

Motivasyon olguda olumlu ve olumsuz motivasyon olmak 3zere ikiye ayrılabilir. Bireyin yaşam s3recinde zaman zaman beklentilerinin gerçekleşmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi oranında olumlu motivasyona yol açacağı, ancak beklentilerinin gerçekleşmemesi ya da ihtiyaçların giderilmemesi durumlarında ise, bireysel motivasyonun olumsuz sonuçlanacağı açıktır. Her iki farklı durum bireysel performansı farklı etkileyebilecektir.

Yetenek daha 3ncede ifade edildiği gibi bireyin neyi ne kadar yapabileceğini belirlerken, motivasyon olgusu, bireyin “ney ne kadar yapacağını” ortaya koymaktadır. Bu durumda motivasyon olgusu g3ndeme girdiğinde bireysel etkinliğin artıp azalması hemen oluşan bir nitelik g3stermektedir. O halde motivasyon, verimlilik s3recini anında etkileyen dinamik bir 3zellik g3sterecektir diyebiliriz Yetenek olgusu için ve aynı yargıda bulunmayacağımız açıktır. 3nk3 yeteneklerin geliştirilmesi zaman olgusuna bağlıdır.¹⁶⁴

Robert A. sutermeister, çalışanların ihtiyaçları ile performans arasındaki ilişkiler konusunda yayınladığı ilginç yazısında ihtiyaçlar y3n3nden tatmin olmuş ve olmamış kişileri ayrı ayrı ele alır. İhtiyaçları y3n3nden tatmin olmamış kişiler konusunda 3zel olarak kişunları s3ylemiştir.¹⁶⁵

Belirli bir d3nemin sonunda bir kişinin ihtiyaçları tatmin eden yollar aramaya başlaması veya başlamaması duyduğu 3zlem d3zeyine bağlıdır. 3zlem d3zeyide bağlıdır. 3zlem d3zeyide pek tabii, o kişinin yaşam d3nemindeki yeri tarafından etkilenmektedir.

1. Yaşam devresinin sonuna yaklaşmış bir kişi, bulunduğu yerde kalıcı, veya 3zlem d3zeyindeki azalma nedeniyle bu y3nden “gerileyici” olabilir veya;

2. Yaşam devresinde daha y3ksek mevkilere çıkabilmek arzusunda olsa dahi, ihtiyaçları y3n3nden tatmin olmaması hali, yeni d3nemdeki 3zlem d3zeyinde d3şme sonucu doğurabilir veya,

3. 3zlem d3zeyi çok y3ksek olabilir. Ve bu nedenle ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için şiddetli bir aramaya girişebilir. Bu durumda, eğer sarfettiği gayet sonucu erişmesi

¹⁶³ Turgay Kaynak, a.g.e. s. 151-152

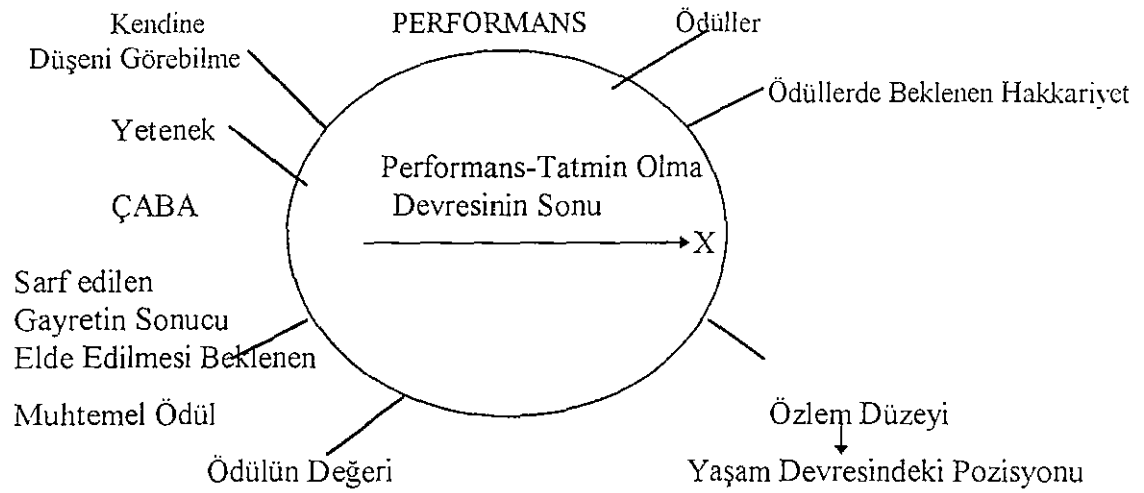
¹⁶⁴ Turgay Kaynak, a.g.e. s. 152

¹⁶⁵ Besim Baykal. Organizzasyonların Y3netimi İlkeler ve S3reler. Mat/Er Matbaası İşt. 1981

mümkün olacağı ödülün değeri tatminkar ise bu kimselerde daha fazla çaba ve üstün performans görülebilir.¹⁶⁶

Suturmeister, tatmin olma ile verimlilik arasındaki ilişkileri şekil 18 de gösterildiği biçimde açıklanmaktadır.

Şekil18 . Tatmin olma ve verimlilik arasındaki ilişkiler.¹⁶⁷

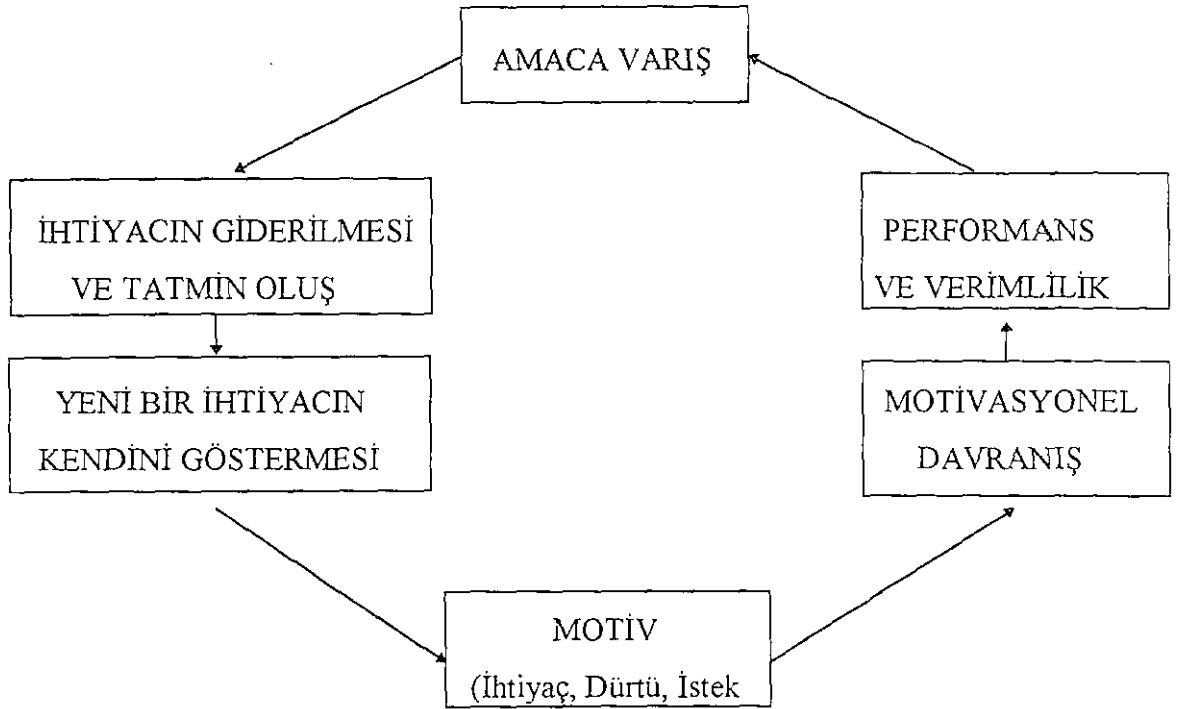


Motivasyon, yetenek, performans ve verimlilik kavramlarını ve ilişkilerini gözden geçirirken, kuşkusuz “kişilik” ve psikolojik durumun, bütün bunların yanında önemli bir yeri olduğunu vurgulamak gerekir.

Nitekim Avusturya’dan (dumphrayı ve A.B.D.’den Revelle’in çalışmalarında da bu durum görülmektedir. (Şekil19)

¹⁶⁶ Besim Baykal a.g.e. s. 359-360

¹⁶⁷ Besim Baykal a.g.e. s. 360



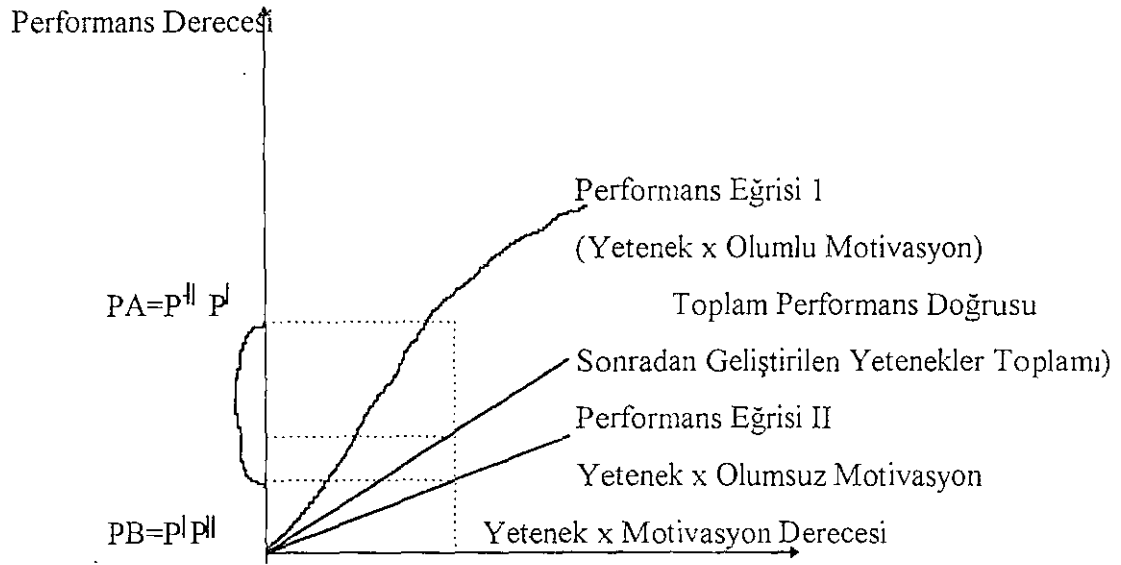
Şekil 19: Motivasyonel Süreç (176)

Performansın fonksiyonel olarak yetenek ve motivasyon olgularına bağımlı olduğu şeklindeki yorumu matematiksel bir formülle vermek mümkündür.¹⁶⁸

$$\text{Performans} = f. (\text{Yetenek} \times \text{motivasyon})$$

Performans derecesini sadece yeteneğe bağımlı olarak kabul ettiğimizde performansı “doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve tecrübesiyle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğün doğrusal fonksiyonudur. Bu açıdan bakıldığında performansı bir birim artırmak istediğimizde bireysel yeteneklerde de o birime özde, miktarda bir artışı zaman süreci içinde bireysel eğitim ve tecrübeleri geliştirerek sağlamak gerekecektir. Ancak motivasyon olgusu bireysel performans sürecine dahil edildiğinde, söz konusu süreç şekil 20’deki gibi olacaktır.

¹⁶⁸ Humphreyi, Revell, a.g.e. s.152-183



Şekil 20: Performans derecesinin “yetenek ve Motivasyon”un bir fonksiyonu olarak belirlenmesi ¹⁶⁹

Birey beklentilerinin yerine gelmesi, ihtiyaçların giderilme derecesine göre olumlu ya da olumsuz motivasyon gösterir. Eğer birey, süreç içinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, veri yetenekleride içerildiğinde söz konusu olumlu motivasyonunda etkisiyle değerinin dışında bir performans gösterecektir. Bu durum şekil “da” performans eğrisi I. olarak gösterilmiştir. Şekildende açıkça görüleceği gibi Y^1 yetenek düzeyinde bulunan bir işgören P^1 düzeyinde iş performe ederken aynı işgören ulaşacağı olumlu motivasyon sonucunda P^{11} düzeyinde bir performansa ulaşacaktır. Söz konusu işgörenin, aynı yetenek derecesinde olumsuz motivasyona uğradığında ise performans gösterimi “Performans eğrisi II’de de yorumlanmıştır. Bu işgören beklenti ve ihtiyaçlarının gerçekleşmeyen olguları nedeniyle Y^1 yetenek derecesine P^1 iş performe ederken, bu kez performans eğrisi II üzerinde P^{41} kadar düşük bir performans gösterecektir. İşgörenin yetenek düzeyi ise Y^1 olacak.

¹⁶⁹ Turgay Kaynak a.g.e. s.4-153

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı Malatya ilinde faaliyet gösteren özel sektöre ait tekstil kuruluşlarında motivasyon personel verimliliğini ne ölçüde etkilediğini ve etki derecesini ortaya koymaktır.

Bu amaçla yapılan ön çalışmalarda Malatya’da faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin bazılarında yapılan araştırmalarda motivasyon araçlarının personel verimliliğini artırmada yeterli olmadığı yani bu araçların kullanılmasına fazla önem verilmediği görülmüştür. Konuyla ilgili olarak özel sektöre ait tekstil işletmelerinde uygulanan anketler ile elde edilen verilen istatistiki metotlar la incelenmesi sonucu mevcut durum ortaya konmaktadır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Ankete katılan kişilerin verdikleri cevapların doğru oldukları varsayılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan anket ve görüşme yöntemlerinin veri toplama için bu çalışma açısından en uygun araç oldukları varsayılmaktadır.
3. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan “Porter” modelinin araştırmanın amacı açısından en uygun model oldukları varsayılmaktadır.
4. Seçilen örneklem hacminin ana kütleyi temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Malatya ilinde faaliyet gösteren tekstil alanındaki özel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Bunlar arasında tesadüfî örnekleme yoluyla evreni temsil etme yeterliliğine sahip örnek hacmi esas alınmıştır.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN BİLGİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Bu çalışmada veriler kişisel görüşme aracılığıyla gerçekleştirilen anket çalışması sonucu elde edilmiştir.

ARAŞTIRMADA GEÇEN KAVRAMLAR

1. Etki Derecesi: Etki derecesi işletmede olan ile olması gereken arasındaki farktır. Etki derecesinin büyük olması gereken oranındaki farkın büyüklüğünü, küçük olması ise bu iki kavramında bir birine yakın derecede gerçekleştiğini bize göstermektedir.

2. Önem Sırası: Önem sırası ise ele aldığımız 22 adet motivasyon aracının önem itibarıyla belirli bir sırasını göstermektedir.

3. Porter Modeli: Porter Modeli, iş doyumunu ölçmede geliştirilen bir yaklaşımdır. Porter bu yaklaşım ile gerçek koşullar ile iş görenin ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurar.

4. Anket değerlendirilmesinde geçen kavramların açıklanması

Motivasyon araçlarının sıralanmasına bakarak 1'den 22'ye kadar olan sayılarda bu sayılara karşılık gelen her motivasyonun aracının etki ve önem açısından derecelenmesi aşağıdaki kriterler doğrultusunda olmuştur.

1 ile 15 arasında 1 ve 5 dahil etki derecesi olarak etkili önem derecesi olarak çok önemli

6 ile 10 arasında ise etki derecesi olarak etkili önem derecesi olarak önemli

11 ile 15 arasında ise etki derecesi olarak kısmen etkili önem derecesi olarak kısmen önemli

16 ile 22 arasında ise etki derecesi olarak etkisiz önem derecesi olarak önemsizdir.

a) Anket: Anket yöntemi, birinci derecesi veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, bilgiler, araştırma konusu olan ana kütleden seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sorma yoluyla sağlanır. Amacı, davranışları demografik özellikleri, bilgi düzeyini ve fikirleri ölçmektir. Yöntemin üstünlüğü, verileri çabuk ve az giderle toplayabilmesidir. Zayıf yönü ise dört noktada toplanabilir.

-Soru sormak üzere başvuru alan kişi zamanı olmadığını ileri sürerek anketörle iş birliği yapmaktan kaçınabilir.

-Cevaplayıcı kişiliğiyle ilgili soruları cevaplamayabilir.

-Soru sorulan kişi, soruları cevaplama yeteneğinden yoksun olabilir.

-Belirli bir olaya ait soru sorulduğunda kişi olayı hatırlamayabilir.

b) Kişisel Görüşme: Kişisel görüşme anketörün cevaplayıcı ile karşı karşıya gelmesi ve soru sormasıdır. Kişisel görüşme çeşitli alternatiflerden sadece birisidir. Bazı anketlerde kişisel görüşme veri toplamanın tek aracıdır. Diğerleri uygun değildir. Örneğin kişisel görüşme, eğer anket çok uzunsa veya yüksek geri dönme hızı arzu ediliyorsa gerekli olabilir. Öte yandan eğer anketin kısa zamanda tamamlanması gerekiyorsa görüşme gerekli olmaz. Hangi aracın kullanılacağına karar verilirken fayda maliyet temeline dayanılmalıdır. Anketin yararı bilgi değeri ile ölçülür. Kişisel görüşme basına maliyet açısından en pahalı araçtır.

c) Tesadüfî Örneklem: Bu örneklem yönteminde ana kütle tamamlandıktan sonra, ana kütleli oluşturulan birimleri açıkça gösteren bir listesinin ele geçirilmesi gerekir ve bu listeden örneğe girecek birimler tesadüfen seçilir. Seçimde değişik yollar izlenebilir. Ana kütle birimleri ayrı ayrı kağıtlara yazılıp bir torbaya konur ve önceden saptanan sayıdan torbadan çekin yapılır, ya da listede alt alta sırayla yazılı birimlerden, örneğin her sekizinci birim örneğe seçilme şansı birden fazladır. Konmazsa her birimin örneğe seçilme şansı bir defadır.

Tesadüfî örneklemede örneğin büyüklüğünü belirlemekte önemlidir. Çünkü örnek büyüklüğü ve örnek değerlerinin doğruluğu arasında bağıntı vardır. Örnek büyüdükçe örnek değerlerinin doğruluk şansı artar. Bu nedenle, örnek değerlerinin istenilen belli bir doğruluğa sahip olabilmeleri için örnek büyüklüğünün ne olması gerektiği başlangıçta saptanmalıdır. Örneğin büyüklüğünü saptamak içinde hat formüllerinden yararlanmak gerekir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇ:

Yönetici ve yönetilen konumundaki personel için motivasyon araçları ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

a) Yönetici İçin: Yönetici personelin en çok önem verdikleri 5 motivasyon aracı şunlardır:

- 1-a) Çalışma başarısını etkileyen yetki ve sorumluluk.
- b) Yapılan işin sevilme derecesi
2. İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin durumu
3. Yapılan işin takdir edilme durumu
- 4-a) Yapılan işten duyulan başarı, gurur duygusu
- b) İşyerindeki ödüllendirme takdir adaleti
- c) İş arkadaşları ve çalışılan grup ile anlaşılabilirlik durumu
5. İşle ilgili sorunların çözümlenirken amirlerle olan serbest tartışma imkanı

1. Daha öncede açıklandığı gibi yöneticiler bu aracı birinci derecede önem vermelerini karşılık etki sırası itibariyle ondördüncü sırada yer alan bu araca, üst yönetimin yeterli derecede kullandığını görmekteyiz. Bu aracın kullanımına aynı şekilde üst yönetim devam edebilecektir.

2. Bu aracı da önem sırası itibariyle birinci sırada yer almasına rağmen etki sırası itibariyle onuncu sırada yer almaktadır. Bu araçtan yönetici personelin pek fazla tatmin olmadığı görülmekte o yüzden üst yönetim tarafından bu aracın uygulanmasına biraz daha fazla önem verilmelidir.

3. Yöneticiler bu araca yani işyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin durumuna ikinci derecede önem vermektedirler. Buna karşılık etki sırası altı olan bu araca yine yönetici personelin önemli bir motive aracı olarak görmelerine rağmen üst yönetim tarafından fazla kullanılmadığı gözlenmekte bu araca biraz daha fazla önem verilip kullanılırsa yönetici personelin motivasyonu daha da artacaktır.

4. Yöneticiler için dördüncü sırada önem arzeden üç motivasyon aracının birden yer aldığını görmekteyiz. Bunlardan yapılan isten dolayı duyulan başarı ve gurur duygusunun etki sırası yani tatminsizlik sırası olarak onaltıncı sırada yer aldığını görmekteyiz. Diğer araçlara göre bundan daha işletme içinde daha fazla tatmin olduğunu görmekteyiz. İşletmede gerçekleşen durum ile gerçekleşmesi gereken durum arasındaki farkın daha küçük olduğundan dolayı bu aracın uygulanmasına aynı şekilde devam edilebilir.

Diğer bir aracın ise işyerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti olduğunu görmekteyiz. Önem sırası itibariyle yönetici personelin dördüncü sırada yer verdiği bu araç etki sırası itibariyle altıncı sırada yer almaktadır. İşletmede gerçekleşen durum ile gerçekleşmesi gereken durum arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle bu araca üst yönetim daha fazla önem vermeli ve daha fazla aracı kullanması gerekmektedir.

Yönetici personelin dördüncü sırayı yerleştiği üçüncü motive aracının ise iş arkadaşları ve çalıştığı grup ile anlaşabilme durumu olduğunu görmekteyiz. Önem sırası itibariyle dördüncü sırada yera alan motivasyon aracının etki sırası itibariyle yani işletmede olan ile olması gereken arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle onbirinci sırada yer almaktadır. O yüzden üst yönetimin bu motiva aracının daha fazla kullanılması için biraz dah çaba sarfetmesi gerekmektedir.

5. Yönetici personelin önem sırası itibariyle beşinci sıraya yerleştirdiği motivasyon aracı ise işle ilgili sorunların çözümlenirken amirlerle olan serbest tartışma imkanlarıdır. Bu aracın etki sıratı itibariyle ise sekizinci sırada yer aldığını görmekteyiz. O yüzden üst yönetimin bu aracın uygulanmasına daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Yine yönetici personelin önem sırası itibariyle beşinci sıraya koyduğu diğer bir araç ise işyerine katılırken ümit edilen hususların gerçekleşme durumudur. Etki sırası itibariyle üçüncü sırada yer alan bu aracın uygulanmasında da üst yönetim tarafından biraz daha fazla önem verilmelidir.

6. Yöneticiler personel için önem sırası olarak altıncı sırada işten çıkarılma tehlikesinin olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle yedinci sırada yer alan bu araca üst önetim biraz daha fazla dikkat etmeli ve bu motiva aracının kullanımını artırmalıdır.

7. Yöneticiler personel için önem sırası olarak yedinci sıraya iki motivasyon aracının birden yerleştirildiğini görmekteyiz. Bunlara iki işyerinin fiziksel şartlara diğeri ise bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumudur. Fiziksel şartların uygulanma durumu

etki sırası itibariyle onuncu sırada yer alıp normal bir seviyede olmasına rağmen yine de bu motivasyon aracının kullanımın sıklaştırılması gerekmektedir. Diğer bağılı bulunan yönetici ile ilişkilerin durumu olan motivasyon aracında ise etki sırası onbeştir. Bu işletmelerde üst yöneim bu aracın kullanımına aynı şekilde devam etmelidir..

8.Yönetici personel tarafından önem sırası itibariyle sekizinci sırada yer alan motive aracının işyerinde kararlara katılma imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırada itibariyle onüçüncü sırada yer alan bu aracın üst yönetim tarafından yeterli derecede uygulandığı görülmektedir. O yüzden bu aracın kullanımına aynı şekilde devam edilmelidir.

9. Yönetici personel açısından önem sırası olarak dokuzuncu sırada yine iki tane motivasyon aracının olduğunu görmekteyiz. Bunlardan birincisi işyerindeki ücret seviyesi diğeri ise ödöl alınan başarılı bir davranışı tekrarlama eğilimidir. İşyerindeki ücret seviyesinin etki sırası itibariyle dördüncü sırada yer aldığını yani bu araçtan yönetici peronelin şu anda fazla tatmin olmadığını görmekteyiz. Bu yüzden üst yönetimin bu aracın uygulanmasına biraz daha dikkat etmesi gerekmektedir. Ödöl alınan başarılı bir davranışı tekrarlama eğilimi ise etki sırası itibariyle onikinci sırada yer aldığını görmekteyiz. Bunu kullanımda şu anda üst yönetim tarafından normal düzeyde olmasına karşın dokuzuncu sırada önem arzeden bir motivasyon aracının kullanımına biraz daha dikkat edilmelidir.

10. Yönetici personel tarafından önem sırası olarak onuncu sırada yer alan motivasyon aracının bağılı bulunan yöneticinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çalışmalarda uzlaştırıcılık rolü olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onüçün sırada yer alan bu araca etki sırası itibariyle onüçüncü sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından gereken önemin verildiğini görmekte ve aynı şekilde uygulanmaya devam etmesi tavsiye edilir.

11. Yönetici personel tarafından önem sırası itibariyle onbirinci sırada yer alan motive aracının işyerinin sağlık ve doktor hizmetleri olduğunu görmekteyiz. Yönetici personel tarafından bu araca normal bir önemin verildiğini görmekle birlikte etki sırası itibariye birinci sırada yer aldığını görmekteyiz. Bu aracın kullanımında üst yönetimin çok yetersiz olduğunu görmekte ve bu aracın uygulanmasını artırmaları gerekmektedir.

12. Yönetici personel tarafından önem sırası itibariyle onikinci sırada yer alan motive aracının iş yerinde ücret-maaş dışı yapılan sosyal yardımlar olduğunu

görmekteyiz. Etki sırası itibariyle beşinci sırada yer alan bu araca yönetici personel önem sırası olarak onikinci sırada görmesine rağmen bu aracın uygulanmasına üst yönetim biraz daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

13. Yönetici personel tarafından önem sırası itibariyle onüçüncü sırada yer alan bu motive aracının iş yerinde terfi edebilme imkanıdır. Etki sırası itibariyle yedinci sırada yer alan bu aracın uygulanmasına üst yönetim tarafından biraz daha fazla önem verilmelidir.

14. Yönetici personel tarafından önem sırası olarak ondördüncü sırada yer alan motivasyon aracının işyerindeki tatil ve izin durumu olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onuncu sırada yer alan bu araç önem sırası ve etki sırası birbirine yakın olduğundan aynı şekilde kullanımına devam edilebilir.

Yönetici personel tarafından önem sırası olarak ondördüncü sırada yer alan ikinci motive aracının ücret, maaş, sosyal yardım dışında işde gösterilen bir başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ikinci sırada yer alan bu araca yönetici personel fazla önem vermediğinden aynı şekilde kullanımına devam edilebilir.

15. Yönetici personel tarafından önem sırası olarak onbeşinci sırada yer alan motive aracının işyerindeki normal mesai saatlerinin dışında fazla çalışma durumudur. Etki sırası itibariyle onikinci sırada yer alan bu aracın etki sırası ve önem sırası birbirine yakın olduğundan aynı şekilde kullanılabilmeyle birlikte üst yönetim tarafından bu motivasyon aracına çok önem verildiği gözlenmektedir.

İŞÇİLER İÇİN

İşçiler açısından motivasyon araçları arasında en çok önem verdikleri ilk beş motivasyon aracı şunlardır:

1. İşyerindeki sağlık ve doktor hizmetleri
2. Yapılan işin takdir edilme durumu
3. İşyerindeki terfi edebilme durumu
4. Yapılan işten duyulan başarı ve gurur duygusu
5. Yapılan işi sevme derecesi

1. İşyerindeki sağlık ve doktor hizmetlerine işçiler tarafından birinci derecede önem vermelerine karşılık etki sırası itibariyle altıncı sırada yer aldığını görmekteyiz. Yani

olan ile olması gereken arasındaki farkın büyüklüğü itibariyle yirmi iki motivasyon aracı içinde işçilerin tatminsizliği açısından altıncı sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından daha fazla önem verilmesi, daha iyi uygulanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

2. Önem sırası itibariyle ikinci sırada yer alan motive aracının ise işçiler için yapılan işin takdir edilme durumu olduğunu görmekteyiz. Önem sırası itibariyle ikinci sırada yer alan bu motive aracının etki sırası itibariyle onbirinci sırada yer aldığını görmekteyiz. Üst yönetim bu motive aracının kullanımına biraz daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

3. İşçiler için önem sırası itibariyle üçüncü sırada yer alan motivasyon aracının işyerinde terfi edebilme durumu olduğunu görmekteyiz. Etki sırası olarak onuncu sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından önem verilmekle birlikte uygulanmasına biraz daha fazla dikkat edilmeli, daha fazla önem gösterilmelidir.

4. İşçiler önem sırası itibariyle dördüncü sırada yer alan motivasyon aracının yapılan işten duyulan başarı ve gurur duygusu olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ondördüncü sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından uygulanmasında gereken önemin verildiği ve aynı şekilde uygulanmasına devam edilmelidir.

5. İşçiler için önem sırası itibariyle beşinci sırada yer alan motivasyon aracının yapılan işi sevme derecesi olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onaltıncı sırada yer alan bu araca üst yönetimin gerekli önemi verdiği görülmektedir.

6. İşçiler için önem sırası itibariyle altıncı sırada iki motivasyon aracı birden olduğunu görmekteyiz. Bunlardan ilki işyerindeki tatil ve izin durumu ikincisi ise bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumudur. Tatil ve izin durumu etki sırası itibariyle üçüncü sırada yer almakta, bu yüzden üst yönetimin bu motivasyon aracını kullanımını artırması gerekmektedir. İkincisi ise yani bağlı bulunulan yönetici ile ilişkilerin durumunda etki sırasının onyedinci olduğunu görmekteyiz. Bu yüzden üst yönetimin bu motivasyon aracını aynı şekilde kullanmaya devam etmesi gerekmektedir.

7. İşçiler için önem sırası itibariyle yedinci sırada yer alan motivasyon aracının işyerindeki çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onüçüncü sırada yer alan motivasyon aracına üst yönetim tarafından fazla almamakla birlikte önem verilmektedir. Bu aracın kullanımı daha da artırılabilir.

8. İşçiler için önem sırası itibariyle sekizinci sırada yer alan motivasyon aracının işyerinde ücret maaş dışı yapılan sosyal yardımlar olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle dördüncü sırada yer alan bu motivasyon aracının kullanımına ait yönetim tarafından daha fazla yer verilmesi gerekmektedir.

9. İşçiler için önem sırası itibariyle dokuzuncu sırada yer alan motivasyon aracının işyerindeki ücret seviyesi olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ikinci sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından fazla önem verilmediğini görmekteyiz. Olması gereken ile olan arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle bu motive aracının üst sıralarda yer aldığını görmekteyiz. Üst yönetim bu motivasyon aracının kullanımına daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.

10. İşçiler için önem sırası itibariyle onuncu sırada yer alan motivasyon aracının ücret, maaş, sosyal yardımların dışında işte gösterilen başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle birinci sırada yer alan bu araca üst yönetim tarafından biraz daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

11. İşçiler için önem sırası itibariyle onbirinci sırada yer alan motivasyon aracının işyerinin fiziksel şartları olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onuncu sırada yer alan bu aracın uygulanmasına etki sırası ve önem sırası birbirine yakın olduğundan aynı şekilde uygulanmaya devam edilebilir.

12. İşçiler için önem sırası itibariyle onikinci sırada yer alan motivasyon aracının iki tane olduğunu görmekteyiz. Bunlardan ilki işyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin durumu, ikincisi ise iş arkadaşları ve çalışılan grup ile anlaşabilme durumudur. İlkinin etki sırası itibariyle dokuzuncu sırada yer aldığını görmekteyiz. Bu aracın uygulanmasına gereken önemi gösterdiğini görmekteyiz.

13. İşçiler için önem sırası olarak onüçüncü sıradaki motive aracının işle ilgili sorunları çözümlerken amirlerle görüşerek serbestçe tartışma imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırası olarak sekizinci sırada yer alan bu motive aracının uygulanmasına üst yönetim tarafından daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

14. İşçiler için önem sırası olarak ondördüncü sıradaki motive aracının bağlı bulunan yöneticinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık rolü olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onikinci sırada yer alan bu motive aracının kullanımına üst yönetimin aynı şekilde devam etmesi lazımdır. Çünkü bu motive aracının etki sırası ile önem sırasının birbirine çok yakın olduğunu görmekteyiz.

C) TÜM PERSONEL İÇİN

Tüm personel açısından yani hem yönetici hem işçiler açısından bir değerlendirme yapıldığında ilk be sırada yer alan motivasyon araçları önem sırasına göre şöyledir:

1. Yapılan iin sevilme derecesi
2. Yapılan iin takdir edilme durumu
3. İşyerindeki sağlık ve doktor hizmetleri
4. Yapılan iten duyulan başarı ve gurur duygusu
5. Çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk

1. Tüm personel açısından yapılan iin sevilme derecesi olan bu motivasyon aracının önem sırası olarak beşinci sırada yer aldığını görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onsekizinci sırada yer alan bu motivasyon aracına üst yönetim tarafından gereken önemin verildiğini görmekteyiz. Bu motivasyon aracının aynı şekilde kullanılmasına devam edilmelidir.

2. Tüm personel açısından önem sırası olarak ikinci sırada yer alan motivasyon aracının yapılan iin takdir edilme durumu olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ise onüçüncü sırada yer alan bu motivasyon aracına üst yönetim tarafından gerekli önemin verildiğini görmekteyiz. O yüzden bu motivasyon aracının kullanımına üst yönetim aynı şekilde devam edebilir.

3. Tüm personel açısından önem sırası olarak üçüncü sırada gördüğümüz motivasyon aracı ise işyerindeki doktor ve sağlık hizmetleridir. nem sırası olarak tüm personel tarafından üçüncü sıraya oturtulan bu motivasyon aracının etki sırasının ise üç olduğunu görmekteyiz. İşletme personelinin tatminsizliği açısından kasten üçüncü durumda olan bu motiva aracının daha fazla uygulanmasına üst yönetimin dikkat etmesi gerekmektedir.

4. Tüm personel açısından önem sırası olarak dördüncü sırada yer alan bu motive aracı ise yapılan iten duyulan başarı ve gurur duygusudur. Etki sıradı itibariyle yirmiikinci sırada yer alan bu motive aracının uygulanmasına üst yönetim aynı şekilde devam etmelidir.

5. Tüm personel açısından önem sırası olarak beşinci sırada yer alan motdivasyon aracı ise çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluktur. Etki sırası olarak onaltıncı sırada yer alan bu motivasyon aracının uygulanmasına üst yönetim gereken önemi

göstermemektedir. Üst yönetim bu aracın uygulanmasına aynen devam etmesi gerekmektedir.

6. Tüm personel açısından önem sırası olarak altıncı sırada yer alan motivasyon aracı ise bağlı bulunulan yönetici ile ilişkilerin durumudur. Etki sırası olarak yirminci sırada yer alan bu motive aracının uygulanmasına üst yönetim gereken önemi göstermektedir. Aynı şekilde uygulanmasına devam edilmelidir.

7. Tüm personel açısından önem sırası olarak yedinci sıradaki motivasyon aracı isteki terfi edebilme imkanıdır. Etki sırası olarak onuncu sırada yer alan bu motive aracının üst yönetim tarafından daha fazla uygulanması gerekmektedir.

8. Tüm personel açısından önem sırası olarak sekizinci sıradaki motivasyon aracı işyerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin durumudur. Etki sırası itibariyle de sekizinci sırada yer alan bu motivasyon aracının kullanımına üst yönetim tarafından biraz daha fazla yer verilmelidir.

9. Tüm personel açısından önem sırası olarak dokuzuncu sıradaki motivasyon aracı işyerinde iş arkadaşları ve çalışılan grup ile anlaşabilme durumudur. Etki sırası olarak yirmibirinci sırada yer alan bu motive aracının kullanımına üst yönetim tarafından gerekli önemin verildiğini görmekteyiz. Aynı şekilde kullanılmaya devam edilebilir.

10. Tüm personel açısından önem sırası olarak onuncu sıradaki motivasyon aracının işle ilgili sorunları çözümlenirken amirlerle görüşerek serbestçe tartışma imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırası olarak dokuzuncu sırada yer alan bu motiva aracına üst yönetim daha fazla önem vermeli personel üzerinde daha fazla uygulanmalıdır.

11. Tüm personel açısından önem sırası olarak onbirinci sıradaki motivasyon aracının işyerindeki ücret seviyesi olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ikinci sırada yer alan bu motivasyon aracının üst yönetim tarafından daha fazla kullanılması gerekmektedir. Çünkü işletmedeki o anki ücret seviyesi ile olması gereken ücret seviyesi arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle etki sırası olarak ikinci basamakta yer almaktadır.

12. Tüm personel açısından onikinci sırada bulunan motivasyon aracının işyerinin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzerleri) olduğunu görmekteyiz. Etki sırası olarak dokuzuncu sırada yer alan bu motivasyon aracına üst yönetim biraz daha fazla uygulanmasına önem verilmesi gerekmektedir.

13. Tüm personel açısından onüçüncü sırada bulunan motivasyon aracının işyerinde ücret-maaş dışı yapılan sosyal yardımlar olduğunu görmekteyiz. Etki sırası

olarak dördüncü sırada yer alan bu motivasyon aracında üst yönetim tarafından daha fazla uygulanmasına gerek vardır.

14. Tüm personel açısından ondördüncü sırada bulunan motivasyon aracının işyerindeki tatil ve izin durumu olduğunu görmekteyiz. Etki sırası olarak altıncı sırada yer alan bu motive aracına üst yönetim gereken önemi vermeli ve uygulanmasına daha fazla imkan verilmelidir.

15. Tüm personel açısından onbeşinci sırada bulunan motivasyon aracının ücret, maaş, diğer sosyal yardımların dışında işde gösterilen başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı olduğunu görüyoruz. Etki derecesi itibariyle birinci sırada yer alan bu motivasyon aracının uygulanmasına üst yönetim tarafından pek fazla önem verilmediği görülmekte ve bu yüzden bu motivasyon aracının uygulanmasına daha fazla dikkat edilmesi lazımdır.

16. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle onaltıncı sırada yer alan motivasyon aracının işten çıkarılma tehlikesi olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onyedinci sırada yer alan bu motive aracına üst yönetim tarafından gerekli önemin verildiğini görmekteyiz.

17. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle onyedinci sırada yer alan motivasyon aracının bağlı bulunulan yöneticinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık rolü olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle onbeşinci sırada yer alan bu motive aracının üst yönetim tarafından yeterli derecede kullanıldığını görmekteyiz.

18. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle onsekizinci sırada yer alan motivasyon aracının ödül alınan başarılı bir davranışı tekrarlama eğilimi olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ondokuzuncu sırada yer alan bu motive aracına üst yönetimin gerekli önemi verdiğini uygulamaya aynı şekilde devam edileceğini görmekteyiz.

19. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle ondokuzuncu sırada yer alan motivasyon aracının işyerinde kararlara katılma imkanı olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ise bu motive aracının onikinci sırada yer aldığını görmekteyiz. Bu motivason aracının kullanımana aynı şekilde devam edilebilir.

20. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle yirminci sırada yer alan motivasyon aracının işyerine katılırken ümit edilen hususların gerçekleşme durumu

olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle beşinci sırada yer alan bu araca üst yönetimin daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

21. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle yirmibirinci sıradaki motivasyon aracının işyerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti olduğunu görmekteyiz. Etki sırası itibariyle ondördüncü sırada yer alan bu motivasyon aracına üst yönetimin gerekli önemi verdiğini görmekteyiz.

22. Tüm personel açısından önem sırası itibariyle yirmiikinci sıradaki motivasyon aracının işyerindeki normal mesai saatleri dışında fazla çalışma durumu olduğunu görüyoruz. Etki sırası itibariyle onbirinci sırada yer alan bu araç aynı şekilde kullanılmaya üst yönetim tarafından devam edilebilir.

TÜM PERSONEL İÇİN

<u>Sıra No</u>	<u>Aracın Adı</u>	<u>Olan ve Olması Gereken</u>	<u>Etki Sırası</u>	<u>Önem Derecesi</u>	<u>Önem Sıra</u>
		<u>Farkı Art. Ort.</u>			
1		1.727	7	6.272	6
2		2.36	4	6	9
3		1.727	7	5.636	13
4		0.909	14	6.818	1
5		1.545	9	6.639	3
6		0.727	16	6.636	4
7		1.272	10	6.818	1
8		1.272	10	4.909	14
9		2.636	2	6.181	7
10		3	1	5.909	11
11		1.090	12	4.363	15
12		1	13	5.818	10
13		2.272	5	5.727	12
14		1.909	6	6.727	2
15		1	13	6.090	8
16		2.636	2	5.181	14
17		1.090	12	6	9
18		1.909	6	6.636	4
19		1.636	8	6.545	5
20		1.181	11	6.636	4
21		0.818	15	6.181	7
22		2.545	3	6.545	5

YÖNETİCİLER İÇİN

<u>Sıra No</u>	<u>Aracın Adı</u>	<u>Olan ve Olması Gereken</u>	<u>Etki Sırası</u>	<u>Önem Derecesi</u>	<u>Önem Sıra</u>
		<u>Farkı Art. Ort.</u>			
1		1.555	17	5.733	16
2		2.93	2	6	11
3		2.133	10	6.15	7
4		1.222	18	6.818	1
5		1.933	13	6.555	2
6		0.727	22	6.333	4
7		1.577	16	6.266	5
8		2.466	6	5.844	14
9		2.355	7	5.977	12
10		2.711	3	6.444	3
11		2.088	11	4.333	22
12		1.688	15	5.688	17
13		2.666	4	5.955	13
14		2.2	8	6.088	8
15		2	12	5.422	19
16		3.177	1	-5.777	15
17		1.177	19	5.644	18
18		1.733	14	4.822	21
19		2.155	9	6.022	10
20		0.866	21	6.066	9
21		1.133	20	6.155	6
22		2.622	5	5.111	20

İŞÇİLER İÇİN

<u>Sıra No</u>	<u>Aracın Adı</u>	<u>Olan ve Olması Gereken</u>	<u>Etki Sırası</u>	<u>Önem Derecesi</u>	<u>Önem Sı</u>
		<u>Farkı Art. Ort.</u>			
1		1.5	15	5.558	15
2		3.117	2	6	9
3		2.264	10	6.323	3
4		1.232	16	6.205	5
5		2.058	11	6.529	2
6		1.647	14	6.235	4
7		1.676	13	6.088	7
8		2.852	3	6.147	6
9		2.264	10	5.911	11
10		2.617	6	6.617	1
11		2.411	7	4.323	19
12		1.911	12	5.647	14
13		2.794	4	6.029	8
14		2.294	9	5.882	12
15		2.323	8	5.205	17
16		3.352	1	5.970	10
17		1.205	18	5.529	16
18		1.676	13	4.235	20
19		2.323	8	5.852	13
20		0.764	19	5.882	12
21		1.235	17	6.147	6
22		2.647	5	4.674	18

MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Aşağıda yaptığımız işe ilişkin özendirme araçları ve bunlardan elde edilen tatmin seviyelerini ortaya koyarak, özendirme araçları-verimlilik ilişkisini araştırma amacı taşıyan bir dizi soru hazırlanmıştır. Bu ankette işletme adı ve personel adı zikredilmediği için anketi dolduranlar açısından herhangi bir mahsur söz konusu değildir. Ayrıca anket sonuçları herhangi bir şekilde kişi adı veya işletme adı belirtilerek yayınlanmayacaktır. Bundan dolayı anketi doğru bir şekilde cevaplayarak, çalışmamıza olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Bu sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok'a doğru 1'den.....7'ye sıralanmıştır. Size en uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız.

ERAY SALAR

Yrd. Doç. Dr.
Mehmet Tikici

ANKET SORULARI

1- İşinizdeki işten çıkarılma tehlikesi

	En az						En çok
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

2- İşinizdeki ücret seviyesi

	Çok düşük						Çok yüksek
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

3- İşinizde terfi edebilme imkanı

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

4- Yaptığınız işi sevme derecesi

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

5- Yaptığınız işin takdir edilme durumu

	En az						En çok
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

6- Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

7- İşinizdeki çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk

	Çok az						Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

8- İşinizdeki tatil ve izin durumu

	En az						En çok
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

9- İşyerinizin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzerleri bakımından) yeterli midir?

	Çok kötü						Mükemmel
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

10- İşyerinizin sağlık ve doktor hizmetleri

	Çok kötü						Çok iyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

11- İşyerinizdeki normal mesai saatlerinin dışında fazla çalışma durumu

	Hiç yok							Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	
	Önemsiz							Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	

12- Bağlı olduğunuz yöneticinin, iş arkadaşlarınızın ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık

	Hiç yok							Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	
	Önemsiz							Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	

13- İşyerinizde ücret-maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak, lojman v.b. imkanlar)

	Hiç yok							Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	
	Önemsiz							Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	

14- İşyerinizde çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin durumu

	Çok az							Çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	
	Önemsiz							Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	

15- İşyerinizde kararlara katılma imkanı

	En az							En çok
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7	
	Önemsiz							Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7	

16- Ücret-maaş ve diğer sosyal yardımların dışında, işinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirme imkanı

	çok az						çok fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	önemsiz						çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

17- Ödül aldığınız bir başarılı davranışı tekrarlama eğiliminiz

	En az						En fazla
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

18- İşyerinizdeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?)

	Adaletsiz						Çok adaletli
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

19- İşinizle ilgili sorunları çözümlerken amirinizle görüşerek serbestçe tartışma imkanınız.

Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

20- İş arkadaşları ve çalıştığınız grup ile anlaşabilme durumunuz

	Çok kötü						Çok iyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

21- bağı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu

	Çok kötü						Çok iyi
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

22- Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu

	En az						En çok
Şimdi ne kadar	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz						Çok önemli
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7

23- Tüm faktörleri gözönünde tuttuğumuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?

Hiç yok	Çok fazla					
1	2	3	4	5	6	7

24- Çalıştığınız işyerinde yönetim kademesindeki yeriniz (ilgili kısmın önüne X işareti koyunuz).

- () Yönetici
() İş gören

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abraham H. Moslow- Notivation Anel Personality Secand Edition Harper and Row New York. 1970
- Adalı, Sacit, Katılmalı Yönetim. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları İst. 1986
- Akal Zühal- İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi MPM Yayınları 473. Ankara 1992
- Bingöl Dursun- Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları No. 679 Erzurum 1990
- Baykal Besim-l Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler Er Matbası İst. 1981.
- Can Halil- Organizasyon ve Yönetim .Adım Yayınları No. 19 Ankara, 1991
- Cüceloğlu Doğan- İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları Remzi Kitabevi, İstanbul 1994
- C. Malender- Human Resource Management Chartvell Bratt Sueden, 1989
- D. David Hampton- Comtenparary Management. Me Grow Hilli N.V. 1977
- David Mc. Clelland- Çalışma Sevki ve Ulusal Başarı.
- Çev: Gencay Seylan Dinme İdaresi Dergisi Sayı 34
- Dincer Ömer. Örgüt Geliştirme, İst. 1994
- Eren Erol- Yönetim Psikolojisi İ.Ü. İşletme İktisadı Ens. Yayın No:105 İst. 1989
- Eren Erol- İş İdaresi, Anadolu Ün. P.Ö.F. 1986
- E.D. Sibsan: İşletmede İşgücü Verimliliğin Artırılması Çev: SinanArtan, İnci Arslan. Bilim Teknik Yayınev: Eskişehir 1991
- Gürsoy Bedri, Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları Ankara, 1985.
- Gibson, James- J. Juancevich and Dannely Organizations Behavior Strucure Process, Business, Publications Inc. 1979
- Hersey Paul- Kenneth H. Blanchard Managemen of organizational Bchavior Utilizing Hmen Resources Prentice Hall Inc. Erglamaod Cliffs New Dene. 1972
- İnci, Gülten- Çalışanları Güdülemde Etkili Birkaç Özendirici Verimlilik Dergisi MPM 1986/5
- İncir Gülten- Bir Özendirme Aracı Olarak Kararlara Katılma Verimlilik Dergisi, MPM 1985

- İncir Gülten- Çalışanları Gdleyici Bir Araç Etken İletişim Verimlilik Dergisi MPM 1986
- İmai, Masaaki İmai- “Kaizen” Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları 1993
- İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik karşılaştırılması MPM Yayınları- Ankara 1990
- İncir Gülten- Güdüleme Kurmalarına Toplu bir Bakış MPM, Verimlilik 1985
- Koçel Jamer- İşletme Yöneticiliği İ.. İşletme İktisadi Enst. Yayını İst. 1984
- Kaynak, Tugray- Organizasyonel Davranış. İ.. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No: 117 İst. 1990
- Kerth Davis: İşletmede İnsan Davranışı, rgtsel Davranış İ.. İşletme Fak. Yayını No: 199. İst. 1988
- Kkmeİ zcan, zuğurlu Kurban- Tıpta Ruh Bilm İ.. İst. Tıp. Fak. Bozak Matbaası 1980
- M.S. Humphresys- W. Revelle Personality Motivation and Performance Pryological Review vol. 91 No: 2
- Onaran Oğuz- Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları A..S.B.F Yayınları No: 470 Ankara 1981
- Prokopenko Joseph- Verimlilik Yönetimi. Çeviren- Olcay Baykal, Nevin Atalay, Erdemir Fidan. MPM Yayınları Ankara
- Simsek Levent “İş Tatmini” Verimlilik Dergisi MPM Yayınları Sabuncuoğlu Zeyyat- rgtlerde Davranış
- Sabuncuoğlu Zeyyat- Çalışma Psikolojisi Uludağ n. Yayınları No: 3042 0116 Bursa 1984
- Sabuncuoğlu Zeyyat- Personel Yönetimi - Tokrografik Matbacılık P.S. 5. Baskı İst. 1988
- Tannehill Robert- Motivation and Management London, 1970
- Tahtasakal Türkan- Verimlilik ve Firmalararası Karşılaştırma Yöntemine Göre Verimlilik Analizi ve Sümerbank İplik Fab. Grubunda Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi Ankara 1989
- Tevruz, Suna- Davranışlarımızdan Seçmeler, Emek Ofset Matbaa, İst. 1989