

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA UYGULANAN
ÖZENDİRME ARAÇLARININ İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Mehmet KAPLAN

Ankara – 2007

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA UYGULANAN
ÖZENDİRME ARAÇLARININ İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Mehmet KAPLAN

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç Dr. Melih TOPALOĞLU

Ankara – 2007
(Fotokopi ile çoğaltılabilir)

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL

YAKLAŞIM

1. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	2
1.1. Motivasyon Tanımı ve Niteliği.....	3
1.2. Motivasyon Süreci.....	4
1.3. Motivasyonun Şartları.....	5
1.4. Motivasyon Çeşitleri.....	6
1.4.1. İç Motivler.....	6
1.4.2. Fizyolojik Motivler.....	6
1.4.3. Sosyal Motivler.....	7
1.4.4. Psikolojik Motivler.....	7
1.5. Motivasyon Amaçları.....	7
1.5.1. Etkinlik.....	8
1.5.2. Verimlilik.....	8
1.5.3. Kalite.....	9
1.5.4. Karlılık.....	10
1.5.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu.....	11
1.6. Yöneticiler ve Motivasyon.....	12
1.7. İşgörenler ve Motivasyon.....	14
2. YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON.....	14

2.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	15
2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	16
2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	17
2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	18
2.2. Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi.....	19
2.2.1. Elton Mayo Hawthorne Araştırmaları.....	20
2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi.....	21
2.2.3. Chris Argyris Araştırmaları.....	22
2.2.4. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	23
2.2.5. Kurt Levin'in Güç Alanı Teorisi.....	24
2.2.6. Tavistock Enstitüsü Araştırmaları.....	25
2.2.7. Neo – Klasik Yönetim Teorisinde Motivasyon.....	26
2.3. Modern Yönetim Teorisi.....	26
2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	27
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	34
3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ.....	36
3.1. Kapsam Teorileri.....	36
3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	37
3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	39
3.1.3. McClelland'ın ve Aldefer'in Motivasyon Teorisi.....	39
3.1.4. Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti.....	41
3.2. Süreç Teorileri.....	41
3.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	42
3.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	44
3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	44
3.2.2.2. Lawkr-Poter Modeli.....	47
3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	48
3.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)	49
3.2.5. Atıf Teorisi.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARI VE PERFORMANS

KAVRAMI ARASINDAKİ İLŞKİ

1. ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARI.....	51
1.1. Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları.....	51
1.1.1. <i>Kötücü Rekabeti Ortadan Kaldırma.....</i>	51
1.1.2. <i>Maddi ve Manevi Teşvikler.....</i>	52
1.1.3. <i>Açık İletişim.....</i>	52
1.1.4. <i>Geri Besleme.....</i>	53
1.1.5. <i>Yöneticinin Davranışları.....</i>	53
1.1.6. <i>Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek.....</i>	54
1.1.7. <i>Makul İşe Alma Uygulamaları.....</i>	54
1.1.8. <i>Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları.....</i>	55
1.1.9. <i>Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak.....</i>	55
1.1.10. <i>Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek.....</i>	55
1.1.11. <i>Yükselme Olanakları Sağlamak.....</i>	56
1.1.12. <i>İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek.....</i>	56
1.1.13. <i>Çalışanların Şikayetlerini Dikkate Almak.....</i>	56
2. PERFORMANS KAVRAMININ ANALİZİ.....	57
2.1. Performansın Tanımı.....	57
2.2. Performans Değerlemenin Tanımı.....	58
2.3. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları.....	59
2.4. Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Amaçları.....	60
2.4.1. <i>Kariyer Geliştirme / Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları.....</i>	62
2.5. Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkileri.....	64
2.6. İşyerinde Performans Değerlendirmenin Önemi.....	67
2.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması ve Kullanım Alanları.....	69
2.7.1. <i>Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması.....</i>	69

2.7.1.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	71
2.7.1.2. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi.....	72
2.7.1.3. Geri Bildirim Sisteminin Kurulması.....	73
2.7.1.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi.....	74
2.7.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	74
2.7.3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları.....	76
2.7.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	77
2.7.4.1. Stratejik Planlama.....	77
2.7.4.2. Personel Planlama.....	78
2.7.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	78
2.7.4.4. Ücret Yönetimi.....	79
2.7.4.5. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	80
2.7.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar.....	82
2.7.4.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	82
3. ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	82
3.1. Çalışanlar Ya da İç Müşteri.....	83
3.2. Özendirme (Motivasyon) Sağlayıcılar.....	84
3.3. İhtiyaçlar.....	86
3.4. Özendirme (Motivasyon) ve Ödül.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA UYGULANAN ÖZENDİRME ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	89
2. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
3. Tanımlar.....	90
4. Yöntem.....	91

5. Evren.....	91
6. Örneklem.....	92
7. Verilerin Toplanması.....	92
8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	92
9. Elde Edilen Bulgular.....	92
 SONUÇ.....	 103
EKLER.....	108
KAYNAKÇA.....	110

TABLOLAR

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	81
2.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	93
3.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	93
4.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	94
5.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....	94
6.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Araçlarından Performansı Etkileyen En Önemli Aracın Hangisi Olduğuna Dair Dağılımı.....	95
7.	Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	95
8.	Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihi İle Eğitim Faktörü Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	96
9.	Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihi İle Görev Faktörü Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	97
10.	Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistik Dağılımı.....	98
11.	Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yaş Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı.....	99
12.	Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Cinsiyet Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı.....	100
13.	Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Eğitim Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı.....	101
14.	Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Görev Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı.....	102

ŞEKİLLER

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Motivasyon Süreci.....	4
2.	Genel Olarak Sistem Yaklaşımı.....	30
3.	Sistem ve Unsurları.....	31
4.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	37
5.	Klasik Şartlandırma.....	42
6.	Sonuçsal Şartlandırma.....	43
7.	Vroom Motivasyon Modeli.....	46
8.	Davranış ve Performans İlişkisi.....	61
9.	Performans Değerlendirme Sistemi.....	77

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Haz.	: Hazırlayan
Mpm	: Milli Prodüktivite Merkezi
No	: Numara
s.	: Sayfa

GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarına bakıldığında, ekonomik amaç dar ve geniş anlamda yorumlanabilir. En dar anlamıyla, işletmenin ekonomik amaç ve işlevi kar elde etmektir. Amaç bu biçimde tanımlanırsa, işletme faaliyetlerini ucuz alıp, pahalıya satmak biçiminde ifade etmek olasıdır. Ancak bu düşünce oldukça yanlıştır ve işletmelerin ekonomik işlevi bunun çok ötesindedir. Toplum kaynaklarının rasyonel kullanımı, bilinmeyen kaynakların bulunarak toplum yararına değerlendirilmesi, toplum bireylerinin yaşam düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla yeni buluşların veya fikirlerin geliştirilmesi, işletmelerin amaçları arasında yer alır. İşletmelerin genel amaçları; uzun dönemde kar sağlamak, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Yöneticiler, amaçlara ulaşmada işgörenlerden en iyi şekilde fayda sağlamak için, motivasyon araçlarına ihtiyaç duymuşlardır. Motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümde yönetim ile ilgili kavramlar, motivasyon kavramları ve motivasyon teorileri açıklanmıştır.

İkinci bölümde, motivasyon araçları ve buna bağlı olarak işgörenlerin performansı üzerindeki etkisiyle, motivasyon ile performans yükseltilmesi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, işgörenlerin motivasyon araçları hakkındaki beklentilerini anket değerlendirmelerinde ortaya çıkan sonuçlar, tablolar şeklinde gösterilmekte olup, yorumlar ve öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

1. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İnsan davranışlarının doğası hakkında herkesin çeşitli inançları vardır. Bu inançlar, insanların neden çalıştığına organizasyonel amaçları nasıl başardığına dair tutumları ve değerlemeleri içerir. Çevre ile etkileşim sonucunda başkaları tarafından öğrenilir. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle de bu inançlar, güçlenir ve yerleşir. Yöneticiler, işyerindeki tutumlarını ve yapacakları faaliyetleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla da hem kişisel hem de organizasyonel amaçları gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirirler. Kişilerin davranışları hakkındaki yöneticilerin inançları, etkili yönetimin ilkeleri ve kavramları için baz oluşturur. Çalışanlar da yönetimin bu ilkeleri ve kavramları yerine getirmek için yaptıkları faaliyetlerden etkilenir.

Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği, genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici faktörleri saptamak oldukça zordur. Örgüt yönetimi; hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için, işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır.

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir.¹ Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar:²

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır.³ Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır.⁴ Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen, hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına

¹ Richard M. Stres-Lyman W. Porter. **Motivation and Work Behaviour**. McGraw-Hill Series in Management, 1975. p. 5.

² Eren, 1998:398

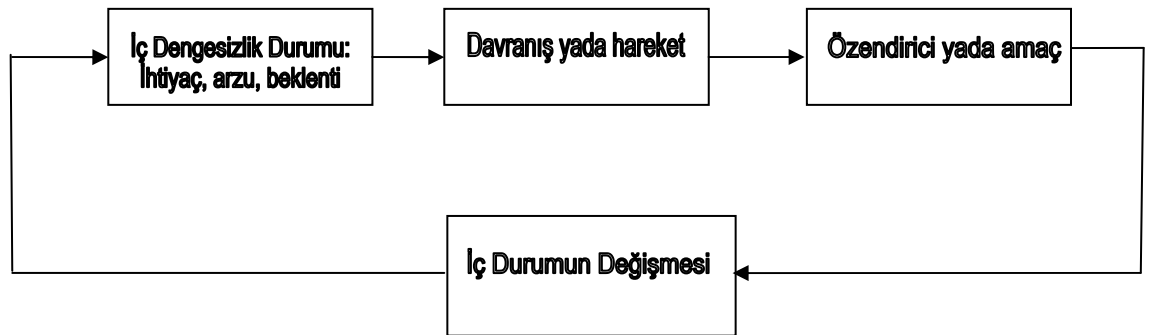
³ İsmail Alev Arık. **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, 1996, s. 2.

⁴ J. D. Dunn and C. Elvis Stephens. **Management of Personel Manpower-Management and Organizational Behaviour**. New York, McGraw Hill Book Co. 1972. p. 11.

pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon; içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.⁵



Şekil – 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback”ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç şekil-1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır.⁶ Motivasyon oluşma ve etkileri şu şekilde sıralanabilir.⁷

⁵ Richard M. Steers. a.g.e., ss.6-7; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.7.

⁶ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

⁷ Francis Boaund, Motivations et Comportements Individuels dans L’Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli. Colection Cadreco Scienes Humanines, Enterprise. Moderne d’Etiton, Paris 1972, s.23; Zikreden: Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi. Uludağ üniversitesi Basımevi, 2.B. 1984., s.67.

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- c) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- d) Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

1.3. Motivasyonun Şartları

Motivasyon şartları; inanmak, özgüven ve gizli yetenekleri ortaya çıkarma şeklinde incelenebilir.

1. *İnanmak:* Karar verirken önce kararı uygulayabileceğine veya uygulatabileceğine kişinin inanması gerekir. Kendine olan inancı sağlayabilecek tek kişi, kişinin kendisidir. Çevresindekiler yardım edebilirler ama ancak kişi bunu gerçekleştirebilir. Örneğin amaçlarınız, iyi bir eğitim görmek, iyi birer anne, baba olmak iyi derecede para kazanmak ise bu amaçlara ulaşmak için harekete geçmek gerekmektedir. Eğer harekete geçmenize engel herhangi bir şey varsa onları bulup gidermek ve bunları yaparken de kendinize güvenmek zorundasınızdır.

2. *Özgüven:* Kendine güvenmek, huzurlu bir aklın anahtarıdır. Akıl sakinken ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür. Amaçları gerçekleştirmek için gereken bedeli ödemeye istekli olmak gerekir. Gerçekten arzulanan ve uğruna çalışmaya istekli olunan her şeyi kişi kolaylıkla başarabilir. Hayallerini “Kendi gücüyle gerçekleştireceğine inanan insan şevklidir, inançlıdır ve yaşama sevinci vardır. Kişinin gelecekteki umudu, onun şimdiki gücünün kaynağıdır. Hayallerinden kendini ayıran cam bölmeyi kaldıracak güç, herkeste vardır. Yeter ki insan kendi iç dünyasının muhteşemliği ve onun sınırsız gücü ile tanışsın, onunla merhabalaşsın. Önemli olan yaşamdan ne istenildiğinin keşfedilmesi ve bu yolda ilerlenebilmesidir.

3. *Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma:* Amaçları belirlemek ve o amaçlara ulaşmakta ciddiye kişi kendini sınamalıdır. Kişi kendini tanımaya ve nasıl gittiğini

değerlendirmeye zaman ayırmalıdır. Kendini dürüstçe yansıtmak yararlı bir iştir, ama bu iş yapılırken tamamen gerçekçi olmak gerekir aksi halde bu yansıtmanın bir önemi kalmaz.

1.4. Motivasyon Çeşitleri

Güdülerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Güdüler, bireylerin davranışlarını; oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanda etkiler. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan motivele ortal motive, duygusal nitelik taşıyanlara ortal olmayan motive denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir.⁸

1.4.1. İç Motivler

Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu çeşit güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğretmekle değiştirmek mümkün olmadığı için üzerinde durmayacağız. Çünkü insanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.

1.4.2. Fizyolojik motivler

Bu tür motivler bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar; Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.

⁸ İncir, 1985:8. Zikreden: Alkış, Tez, a.g.e., s.22.

1.4.3. Sosyal Motivler

Sosyal içerikli motivler; toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen diğer kesimde normal karşılanmayabilir. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterebilir.⁹

1.4.4. Psikolojik motivler

Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.

1.5.Motivasyon Amaçları

Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

⁹ Ertürk, 2000:15. Zikreden: Alkış, Tez, a.g.e., s.22.

1.5.1. Etkinlik

Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir.¹⁰ Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir.¹¹

Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır.¹²

1.5.2. Verimlilik

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur.¹³ Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü

¹⁰ Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, Kasım 1992., s.12.

¹¹ Nurettin Kaldırmacı, “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Ünv., İ.İ.B.F., Dergisi, s.7, Temmuz 1985, s.87.

¹² Ülkü Dicle, Atilla Dicle, “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Ünv. İşl. Fak. Dergisi, C:1, S:1; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.14.

¹³ Cahit Talas, “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4, 1952., Ankara, s.45.

verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir.

Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir: ¹⁴

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı / Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)}}$$

1.5.3. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır.¹⁵ Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır.¹⁶

¹⁴ Peter F. Drucker, **Le Management en Question, Les Edition d’Organisation**, Paris 1972, s.184; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.13.

¹⁵ Yenersoy, a.g.e., s.86.

¹⁶ İsmail Türkmen, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, **M.P.M., Verimlilik Dergisi**, Özel sayı, 2.B., 1996, s.146.

1.5.4. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.¹⁷ Ansoff kârlılığı şu şekilde formüle etmiştir:¹⁸

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı kârlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır.¹⁹

- a. Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin Faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını

¹⁷ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare**, 1. Cilt, Sermet matbaası, İstanbul 1959, s.74.

¹⁸ H. I. ansoff, **Strategie du Developpement de L'Entreprise**, Edition Hommes et Technigues, Paris 1971., s.37; Zikreden: Eren a.g.e., s.79.

¹⁹ Ansoff, a.g.e., s.46; Zikreden: Eren. A.g.e., s.87.

uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

- b. İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

1.5.5. *Maliyet – Fiyat Uygunluğu*

En geniş anlamıyla maliyet kavramı bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların tümüdür.²⁰

Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama vb.) o malın maliyetini oluştururken, üretim işletmelerinde malın maliyeti, üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet, üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir.²¹ Geleneksel yönetim tarzında, bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kısmaktır. Diğer bir deyişle para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir.²² Bu, basit bir denklemle şu şekilde açıklanır.

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

Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kâr–zarar bilânçosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini

²⁰ Süleyman Yükçü, **Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından)**, 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993, s.22.

²¹ M. Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 2.B., Damla Matbaacılık, Konya 1995, s.123.

²² Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan – Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul Kasım 1997, s.30.

kısmının çeşitli yöntemleri vardır.²³ İşgörenlere (İster hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine part-time işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayıp geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi.

1.6.Yöneticiler ve Motivasyon

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü kaynaklar kıttır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bu çabalarında başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır.

Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır.²⁴ Personelin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir.²⁵ Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır.²⁶ İşgörenin hangi şartlarda nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan

²³ Weaver, a.g.e., s.31.

²⁴ Herbert G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. Çeviren: Osman Tekok. Bıntuğ Aytek. Erol Bumin, A.İ.T.İ.A., 1975., s.362.

²⁵ Aytek. A.g.e., s.44.

²⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.63.

sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır.²⁷

Örgütler ekonomik güç yoluyla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken işgörenlerin örgütten başlıca beklentileri ise ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, örgütsel adaletin ve iş güvencesinin sağlanması gibi konulardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması işgörenlerin bu amaçlara uygun davranmalarıyla mümkündür. İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonra da işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır.

Clarance Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir.²⁸ “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler.”

Bu gibi özellikler satın alınmayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yöneticilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.

²⁷ Eroğlu. Davranış Bilimleri, a.g.e., s.247.

²⁸ Baykal. a.g.e., s.31.

1.7. İşgörenler ve Motivasyon

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı imkanlar vaadedilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko – sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisinde. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifade ile her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulama her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur.

2. YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON

Yönetim bilimi literatürünü incelediğimizde karşımıza üç temel yaklaşım çıkacaktır. Birincisi Klasik Yönetim Teorisi, ikincisi Neo – Klasik Yönetim Teorisi, üçüncüsü ise Modern Yönetim Teorisidir. Bu üç yaklaşım arasında kesin sınırlar mevcut olmayıp, ayrıca bu yaklaşımları birbirleriyle ikame etmek de mümkün değildir. Bu yaklaşımları, yöneticinin karşılaştığı problemleri çözmede

kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak mümkündür. Bu teoriler şu şekilde açıklanabilir.

2.1. Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim teorilerinin ilki olan klasik teori, 19. yüzyıl ile I. Dünya Savaşı arasında kalan dönem şartlarının bir ürünüdür. James Watt'ın 1774 yılında buhar makinesini keşfetmesiyle o zamana kadar teknolojik, ekonomik ve sosyal yapıda çeşitli değişimler ve yeni anlayışlar başlamıştır.²⁹ Bu değişikliklerin en önemlisi üretici ile tüketicinin birbirinden ayrılmasıdır. Önceleri daha ziyade kendi ihtiyacını karşılamak için üretim yapan insanlar, yeni gelişme ve değişmelerle birlikte başkaları için üretim yapmaya başladılar.³⁰ Bu durum ise kitle üretiminin ortaya çıkması ve pazarın doğması gibi iki önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. Böylece tarım toplumundaki küçük esnafın üretim birimleri, evlerdeki dağınık üretimler, el sanatları vb. bir çatı altında toplamaya ve diğer bir deyişle kitle üretiminin yapıldığı fabrikalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Zamanla işletmeler, örgütler sanayi toplumunun en önemli kurumu haline gelmiştir. Bu gelişmeler yönetim literatüründe, “işletmecilikte devrim” veya “örgütsel devrim” olarak adlandırılmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de müteşebbisin fonksiyonları arasında yer alan yönetimin, bu işi, ücretli ve meslek olarak yapan yöneticilere devretmesi ve sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmasıdır. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık bir hale gelmesi, fonksiyonların çoğalması vb. nedenler bu işi bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Böylece yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler de yönetim literatüründe, “yönetimde devrim” olarak adlandırılmaktadır.³¹ Kitle üretimi ve kitle tüketimiyle bol miktarda üretimin amaçlandığı bu dönemde fabrikalarda istihdam edilen işgücünün çoğunluğu ise köyden şehre yeni göçmüş tarım ve hayvancılıkla

²⁹ Sidney Pollard, *Peaceful Conquest The Industrialization of Europe 1760-1970.*, Oxford University Press 1992., p.13; Zikreden: Ayşe İrmiş. “Örgüt Kültürü”. Atatürk Ünv. Erzurum. 1995s.45

³⁰ Atilla Baransel, a.g.e., s.106; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.103.

³¹ Dinçer. Fidan, a.g.e., s.104.

uğraşan kimseler oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim seviyeleri düşük olan bu işgörenlerin amaçları daha çok maddi kazanç sağlamaktır.

Klasik yönetim düşüncesinin fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz.³²

- a) Çalışmaları insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda insanın hareket edeceği varsayılır.
- b) Makine-İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön plandadır.
- c) Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşları sırasında teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişikliklerle önemini büyük ölçüde yitiren klasik teoriyi üç ana gruba ayırarak incelenebilir.

2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan Taylor'un görüşleri, literatürde *Bilimsel Yönetim Teorisi* olarak adlandırılmaktadır. Taylor' un yönetim konusundaki düşünceleri, birçok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Taylor'un yönetim konusundaki görüşleri uzun yıllar gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Ancak görüşlerine büyük değer verilen Taylor'un yönetim konusundaki ilkeleri ve yaklaşımı bir o kadar da yerli-yersiz eleştirilere uğramıştır. Bir kısım yazarlar, Taylor'u çalışanları bir makine gibi gören "Yönetim Mühendisi" olmakla suçlamışlardır. Taylor' un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır. Ayrıca Taylor' un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabileceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir. Taylor' un görüşleri literatürde "*Taylorizm*" olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor' un yönetim alanındaki

³² Baransel. a.g.e., s. 106; Zikreden: Dinçer. Fidan. a.g.e., s.108.

tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir:

- Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma şarttır.
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- Eğitime gereken önem verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.

Hemen belirtelim ki, Taylorizm felsefesinde organizasyonda sistem ve donanım düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmaktadır.

2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor' u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim Henri Fayol' dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. Fayol, yönetim ile ilgili başlıca şu temel ilkeleri de ortaya koymuştur.

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.
- Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması.
- Disiplin.
- Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri.

- Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının mevcut olması.
- Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması.
- Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.
- Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması (Merkezi yönetim).
- Düzen: Organizasyonda herşeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması.
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması
- Personelin istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların sözkonusu olmaması.
- Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması.

Esprit de Corps (İşbirliği ruhu): organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi).

Henri Fayol' un bilimsel yönetim konusundaki ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu temeller üzerine inşa edildiğini tespit etmek mümkündür:

- İnsan, genel olarak tembeldir.
- İnsan, genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.
- İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sıkı kontrol yapılmasında yarar vardır.
- İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir.

2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi yaklaşımı, 20.Yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel şartların bir ürünüdür. Bürokrasinin en yaygın olumsuz sonuçları; amaçların yer değiştirmesi, aşırı kırtasiyecilik, katılık ve değişmezlik, ağır ve hantal işleme, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma,

imparatorluk kurmaya yönelme şeklinde sayılabilir. Bu tür klasik yapılar, günümüzün hızla değişen esnek şartlarına cevap vermemektedir. Hızlı teknolojik değişim, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması, işgörenlerin daha kalifiye ve eğitim seviyelerinin daha yüksek olması onlar için daha cazip, daha aktif ve daha katılımcı ortam ve yapıları hazırlamayı gerektirmektedir.

Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği “en iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir?” sorusu etrafında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geliştirilen ilke ve yöntemlerin tüm şartlarda ve her yerde geçerli olduğu yanılgısına düşülmüş ve insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

2.2. Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

Klasik görüşe karşı eleştiriler; İkinci Dünya Savaşı öncesi başlamış ve bu arada bir çok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı, bu konuda çeşitli araştırmalar yapmıştır. İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol açığa çıkmıştır.

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü öne alan *Neoklasik Görüşün* önderliğini yapan Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilimadamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte bir bakıma da tamamlamaktadır. Bu düşünceye göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki bilimsel olmayan gruplardan oluşmakta ve biçimsel organizasyon tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirildiği bir organizasyona bırakmaktadır.

Ancak neoklasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla

ağırlık vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisini kıymetler, bunalım, öğrenme, psikoloji, sağlık teorileriyle birlikte ele almadığı için uygulamada beklenen sonuçlar alınamamıştır. Neo-klasik yönetim teorisyenlerinin geliştirdikleri teoriler ve yaptıkları amprik araştırmaların sonuçlarını özetlemeye çalışalım.

2.2.1. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nde Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile yönetimde insan boyutu aşağıdaki boyutları ile ele alınmıştır.³³

- Işıklandırma deneyleri yapılarak ı ışık şiddetinin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Röle montaj odası deneyi ile çalışma süresi ve dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- İkinci bir röle montaj deneyi yapılarak ücretlerin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Mika yarma test odası deneyi ile sadece dinlenme araları (mola) ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerden elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.

³³ Demir, 1990; 155 vd.; Dinçer, 1996; 145-149

2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. McGregor' un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

X Teorisi ve Varsayımları:

İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçar. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir. Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

Y Teorisi ve Varsayımları:

Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir. İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkân sağlar. İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

McGregor' un X ve Y teorileri, özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.

2.2.3. Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris’ dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliğ i ve Organizasyon* (Personality and Organization), 1960 yılında *Organizasyonel Davranış ı Anlamak* (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleřtirmek* (Intergrating the Individual and Organization) adlı eserlerini yayınlamış tır.

Argyris, literatürde “*Olgunluk Teorisi*” olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris’ e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranış larında řu özellikler dikkat çekicidir.³⁴

- Kişi, her şeyi baş kalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
- Baş kalarına karşı tam bağı mlı olmayıp nispi bağı msızlığ a kavuşur,
- Sınırlı davranış lardan çok yönlü davranış lara geçer,
- İ ře karşı ilgisi artar,
- şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
- Kendine güveni vardır, baş kalarını kendinden aşağı görmeye baş lar,
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya baş lar.

Argyris, geliştirdiğ i bu “*olgunluk teorisi*”ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaş masının) sağ lanabileceğ ini ve/veya engellenebileceğ ini belirtmiş tir. Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kiş ilerin baş kalarına bağı mlı ve pasif bir durumda çalış mak zorunda kaldıklarını; buna karş ın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kiş ilerin olgunlaş ma ve geliş me düzeylerinin daha hızlı olduğ unu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğ u organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiş tir.

³⁴ Dinçer ve Fidan, 1996; 160-61, Ayrıca Bkz. Kaynak, 1995; 28.

Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

- Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.
- Organizasyonda yükselme imkânları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.

2.2.4. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında *Yönetimin Yeni Yönleri* (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise *İnsani Organizasyon* (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert'in geliştirdiği modelde Sistem-1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim”i; Sistem-4 ise “katılımcı yönetim”i ifade etmektedir. Sistem-1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem-1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı sözkonusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem-1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Likert'in Sistem-1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem-4 modelidir. Bu modelin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:³⁵

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirme.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem-4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe varolması gerektiğini vurgulamıştır:

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,
- Güven.

2.2.5. Kurt Levin'in Güç Alanı Teorisi

Yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan bir teorisyen olan Kurt Levin'in geliştirdiği ve literatürde “*Güç Alanı Analizi*” olarak bilinen yaklaşımını, yönetimde insan ilişkileri ve insan davranışları alanına uygulanabilir.

³⁵ Dinçer, 1996, 156 vd; Taner, 1996.

Güç alanı analizine göre organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: (1) Sürükleyici güçler, (2) Engelleyici güçler. Levin'e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileridir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir. Örneğin, her organizasyonda tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vs. nedenlerden dolayı organizasyonun performansının artmasına engel teşkil eden faktörler mevcuttur. Bu engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim modeli söz konusu olabilir. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini "engelleyici faktörler" in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yok olur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir. Kurt Levin'in Güç Alanı Analizi, özet olarak organizasyon yapısı ve kültürünün çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini görmemize imkân sağlamaktadır.

2.2.6. Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere' de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:³⁶

Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grup içi dayanışma daha yüksektir. Mekanik kitlesel üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

³⁶ Dinçer, 1996; 151.

2.2.7. Neo-Klasik Yönetim Teorisinde Motivasyon

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi" ve özellikle Frederick Herzberg'in "motivasyon-hijyen teorisi" de büyük değer taşımaktadır. Maslow, *Motivasyon ve İnsanın Kişiliği* (Motivation and Personality) adlı ünlü kitabın yazarıdır. Maslow, ihtiyaçları bir sınıflamaya tabi tutarak, ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır. Herzberg ise organizasyonda motivasyonu artıran ve motivasyonu azaltan faktörlerin bir anatomisini yapmıştır. Gerek Maslow, gerekse Herzberg'in teorileri ileriki bölümde Motivasyon Yönetimi içerisinde detaylı olarak ele alınacağından burada daha fazla bilgi verilmesine gerek görülmemiştir.

2.3. Modern Yönetim Teorisi

Çağdaş organizasyon ve yönetim teorileri son onbeş-yirmi yıl içinde hızlı bir gelişme gösteren davranış bilimleri ile sistem teorisinin etkisiyle ortaya çıkmış ve bundan önceki teorilerin eksikliklerini tamamlamak amacına yönelmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, klasik ve neoklasik yönetim teorileri organizasyonu çevresiyle birlikte ele alamamış ve organizasyonların belirli yönleri ve sorunları üzerinde ileri sürülen bazı yetersiz görüşler olmanın ötesine geçememişlerdir. Bu teorilerin yönetim bilimine katkıları tabii ki tartışılmaz. Ancak uygulamalarla beraber bu eksikliklerde ortaya çıkmış ve bu konularda eleştiriler yoğunlaşmaya başlamıştır.

Çağdaş yönetim teorilerini açıklamadan önce klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin temel aldığı görüşleri sıralamak, aradaki farkları ve eksiklikleri ortaya koymakta yarar görülmektedir.

Klasik Yönetim Teorisi

- Organizasyon ve yönetimde formal yapı önemlidir.
- Organizasyon üyelerinin daha fazla çalışmasını sağlamak için maddi ödüller önemlidir.

- Organizasyon açısından üretimi arttırmak her zaman ilk planda gelmeli ve rasyonel kararlar alınmalıdır.
- İnsan, organizasyonun amaçlarına ulaşması için bir araçtır.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi

- Organizasyon ve yönetimde formal yapı kadar informal yapı da önemlidir.
- Toplumsal ve moral ödüller önemlidir.
- Organizasyonda her zaman üyelerin mutluluk ve doyumu ilk planda gelmelidir.
- Organizasyon, üyelerinin amaçlarına ulaşması için bir araçtır.

Her iki teorinin savunduğu görüşleri incelersek; İkisinin de organizasyona sadece bir yönü ile ele aldığı bir bütün olarak göremediği ve organizasyonun içyapısıyla uğraşarak, çevre ile ilişkileri üzerinde durmadığı dikkati çekmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel (ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akımı ise bu sistemin ihmal ettiği insan öğesinin yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez niteliğindedir. İşte modern yaklaşımlar tez (ussal sistem) ile antitezi (doğal sistemi) birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılırlar.³⁷

2.3.1. Sistem Yaklaşımı

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir bakış açısı hâkim olmaya başlamıştır. “Sistem Yaklaşımı” (Systems Approach) olarak bilinin bu yeni düşünce tarzı, biyolog Von Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır.

³⁷ Halil CAN, Doğan TUNCER, Doğan Yaşar AYHAN, “*Genel İşletmecilik Bilgisi* ”Siyasal Kitabevi, 15. Baskı, Ağustos 2004, s.152.

Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir.

- Analitik ve kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği.

Bir sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. O halde Bir sistemin özellikleri üç basamakta toplanabilir. Bunlar:

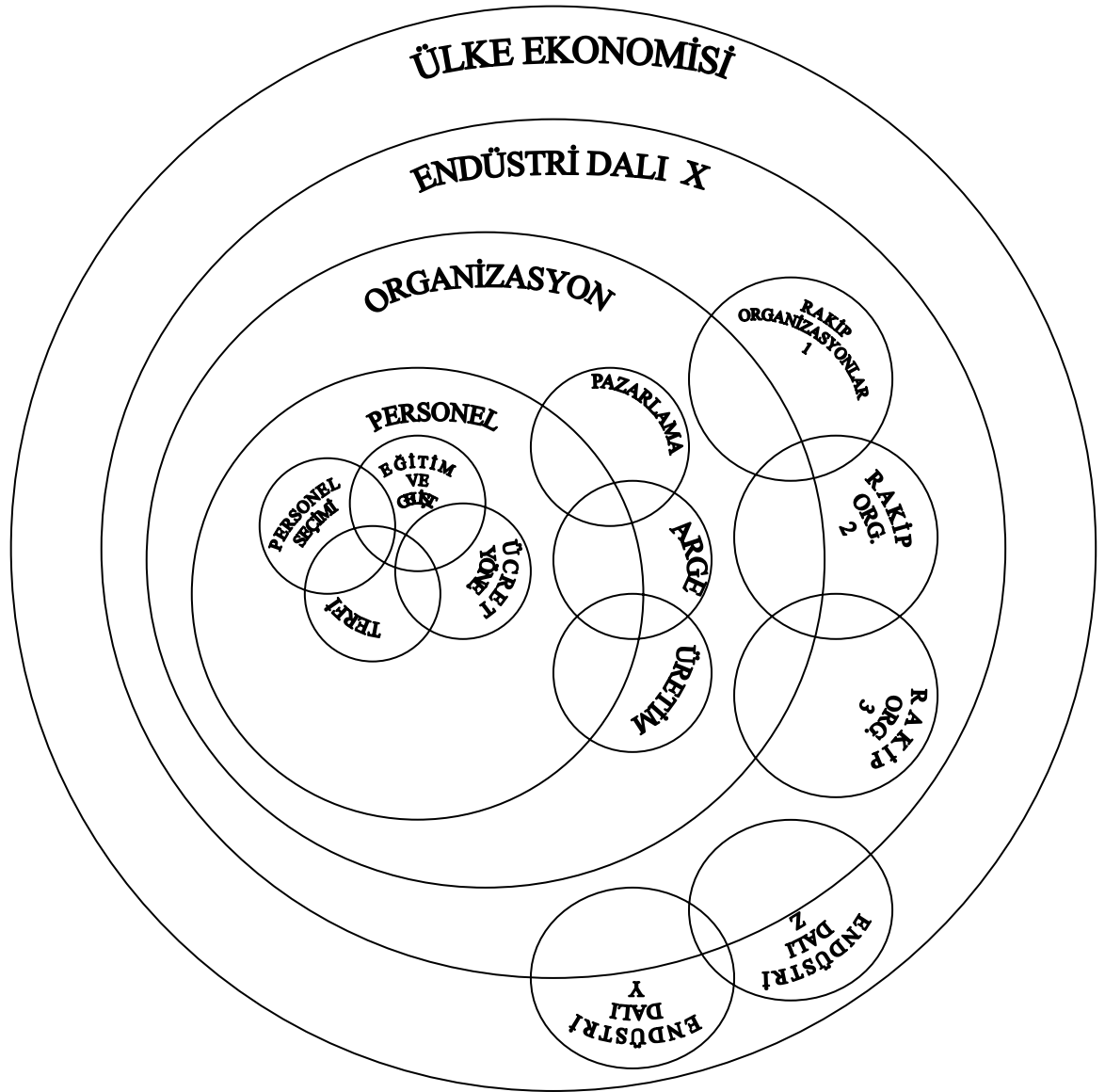
1. Sistemler birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belli kurallara göre çalışır.
2. Her sistem başka bir sisteme bağlı ve alt sistemleri vardır.
3. Sistemin her parçasının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amaç vardır.

Şu halde “sistem” denildiği zaman, belirli parçalardan (bölümlerden, alt – sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de bir birlerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.

Sistem Yaklaşımı İle İlgili Temel Kavramlar ve Sisteme İlişkin Özellikler:

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve “sistem” adı verilen “bütün”e ilişkin çeşitli özellikler ve temel kavramlar vardır. Bunların başlıcaları şunlardır:

a) Sistem ve Alt-Sistemler: Tanım gereği, bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt – sistem olarak adlandırılmaktadır. Mekanik, biyolojik, sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır. Örneğin organizasyonda “Personel Yönetimi” veya daha geniş kapsamlı olarak “İnsan Kaynakları Yönetimi” bir sistem olarak ele alınırsa eleman seçme, yerleştirme, terfi, maaş ve ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, şikâyetler vs. ile ilgili personel yönetimi faaliyetleri birer alt-sistem olacaktır. Aynı şekilde eğer ilgili endüstri dalı bir sistem olarak ele alınırsa, bizim ele aldığımız organizasyon, o endüstri dalındaki diğer rakip firmalarla birlikte, o endüstri dalının alt-sistemlerini oluşturacaktır. Endüstri dalları ise, daha büyük bir sistemin ülke ekonomisinin, alt-sistemleridir. Bu, bir şekil üzerinde gösterilirse;

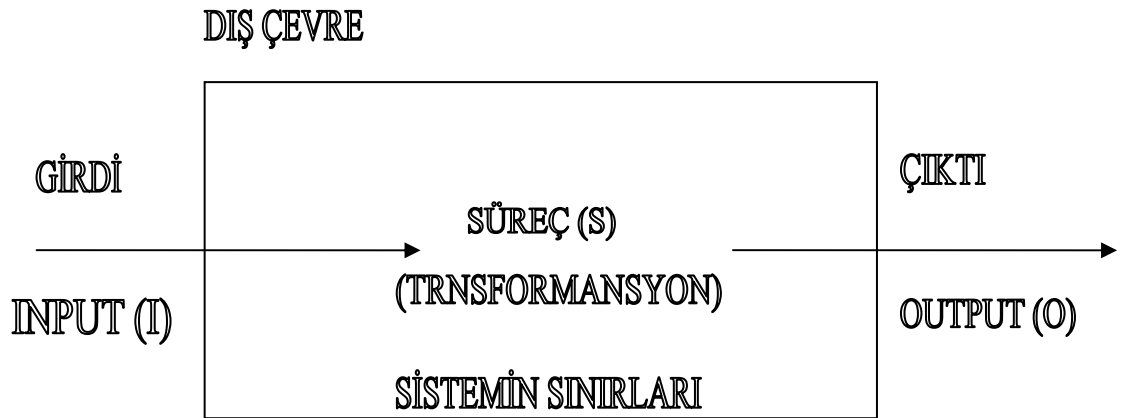


Şekil – 2: Genel Olarak Sistem Yaklaşımı

Kaynak: Tamer Koçel “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10. Baskı. Yayın No: 45., 2005., s. 244

Ülke ekonomisini de ülkedeki sosyal sistemin bir alt sistemi olarak incelemek mümkündür. Yukarıdaki şekil, inceleme kapsamına göre, çeşitli sistemler ve alt-sistemler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Her sistem, belirli alt-sistemlerden oluştuğu gibi, her sistem ayrıca daha büyük ve kompleks bir sistemin (suprasystem) alt-sistemi durumundadır.

b) Kapalı ve Açık Sistemler: Sistemler iki şekilde düşünülebilir: 1-Kapalı Sistem, 2-Açık Sistem. Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre, environment) arasında enerji, bilgi ve meteryal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem (open system) olarak adlandırılır. Yok, eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa sistem kapalı-sistemdir. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise kapalı veya açık olabilir. Esasında kapalılık ve açıklığı, sistemlerin incelenmesinde bir boyut olarak düşünmek ve nispeten kapalı, nispeten açık sistemlerden söz etmek gerekir.³⁸ Açık sitem, çevresinden (environment) veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve meteryal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda (mal, hizmet) tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Dolayısıyla açık bir sistem aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil – 3: Sistem ve Unsurları

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10.Baskı. Yayın No: 45,2005.,s.245

Görüldüğü üzere sistem, dışarıdan veya başka sistemlerden Input (Girdi) alır. Bunu belirli teknolojileri kullanarak işler ve dönüşüme tabi tutar. Mal veya hizmet şekline düşen input, output olarak tekrar çevreye veya başka sistemlere input olarak gönderilir.

³⁸ Fremont KAST and James ROSENZWEIG ; “General Systems Theory: Application for Org. and Management “; **Emerging Concepts in Management**, (Ed.: F. Luthans and M. Wortman, Mcmillan, N.Y. , 1975) içinde, s. 325.

c) *Çevre (Dış Çevre)*: Bütün sistemler belirli bir ortamda (çevre–environment) faaliyet gösterirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir. Örneğin ılık iklimde yaşamaya alışan bir insan çok sıcak bir iklimde yaşamak zorunda kalırsa; bu çok sıcak iklim (çevre) insan vücudunu (sistem) üzerinde çeşitli şekillerde etkili olacaktır. Bir sistemin başarılı olabilmesi (amaçlarını gerçekleştirebilmesi) için çevresi ve çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

ç) *Sistem Sınırları*: Sistemin çevresi ile yakından ilgili bir diğer özellik sistemin sınırları (boundaries) konusudur. Sınır, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınırı vardır.³⁹ Bu anlamda sınır, sistemin kontrolü altında olan iç değişikliklerle sistemin kontrolü dışında ola dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alış – verişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alış – verişe (bilgi, enerji ve materyal akışına) müsaittir. Buradaki alış – verişten maksat, sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tür bir etkilenme azdır. Oysa açık sistemlerde, özellikle belirsizlik ve çevreden bilgi almanın zorunlu olduğu durumlarda sınırlar aşılabilir bir özellik gösterecektir.⁴⁰

d) *Entropi ve Negatif Entropi (Negentropi)*: Entropi kavramı Termodinamikten alınmıştır. Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamının belirmesi ve sonunda

³⁹ Randolph BOBBITT, Jr. ve diğerleri; **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice – Hall, 1974, s. 216.

⁴⁰ Richard LEIFER and andre DELEBECO; “Organizational / Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity”, **Academy of Management Review**, Vol.:3 No. 1 , January 1978, s.41.

sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte “entropi” bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Yani sistemlerde, karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır.

Sosyal, mekanik veya kavramsal bütün sistemler; aşırı kullanım, aşınma, yıpranma ve yanlış faaliyet (malfunction) ile maluldür.⁴¹

Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde (biyolojik ve soysal sistemlerde) entropi durdurulabilir. Başka bir deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup, onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif–entropi (veya Negentronpi) vardır. Biyolojik bir sistem için maksimum entropi ölümü ifade eder. Sosyal sistemlerde ise, örneğin organizasyonlarda maksimum entropi gerekli olan bilgi ve verilenlerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmeyişi, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ve sonunda dağılmayı ifade eder. Açık sistemler bu tür sonuçlarla karşılaşmamak için entropinin etkilerinin yok edici veya zayıflatıcı yönde dış çevreden bilgi, enerji ve materyal alırlar. Eğer bu eğilim zayıflar veya yetersiz kalırsa, açık sistemlerde de düzensizlik başlar ve faaliyet belirli bir süre sonra durur.

e) Değişkenler ve Parametreler: Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar değişken (variable) olarak adlandırılır. Örneğin kapalı sistemler değişkenler tarafında etkilenir. Bu faktörlerden sistem sınırları dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem parametreler tarafından etkilenir.

f) Dengeli Durum ve Dinamik Denge (Steady State, Dynamic Equilibrium): Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını korumalarıdır.

⁴¹ G. IMMEGART and F. PILECKI, a.g.e., s.34.

Bu özellik negatif entropi ile yakından ilgilidir. Hatırlanacağı üzere entropi, sistemin düzensizliği ve faaliyetlerini durdurmaya doğru bir eğilimi ifade etmekte idi. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları materyal, enerji ve bilgi ile entropinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırır ve faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Böyle dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdürmeyen bir sistem kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından olumsuz bir şekilde etkilenir.

g) Input, Output ve Geri Besleme (Geriye Bilgi Akışı): Input, sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Bu inputlar belirli bir teknolojik düzeyde (process, süreç) output haline (mal veya hizmet) çevrilir. Outputlarda tekrar sistemin dışındaki çevre faktörlerine verilir. Geri besleme, yukarıdaki akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla output ve süreç safhalarından input safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder. Bu akış sisteminin dengeli durumunu koruması açısından önemlidir.

h) Değişik Input – Output İlişkisi (Equifinality): Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı veya mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan input ile elde edilecek output arasında direkt bir sebep – sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde durum farklıdır. Açık sistemlerde, aynı sonuçlar değişik inputlara veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir. Dolayısıyla biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik inputlar ve değişik süreçler kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bu özellik, açık sistemlerle ilgili alternatifleri büyük ölçüde artırmaktadır.

2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1950'lerin sonları ile 1960'larda organizasyon konularına pek alışılmadık bir pencereden bakılmaya başlanmış ve önceki yaklaşımlarda genel ilke olan "*tek bir en iyi organizasyon yapısı oluşturmak*" fikri kırılarak her şeyin "*koşullara bağlı*" olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel

davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. "Durumsallık Yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri araştırmaktadır."

"Durumsallık Yaklaşımı, Sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi "organizasyonlarda davranış" konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır."

"*Durumsallık Yaklaşımı*" terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır.

Çevresel faktörlerin yönetim üzerindeki büyük etkisi durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük teşvik olmuştur. Bilindiği üzere çevresel faktörlerin artan etkisi ile birlikte işletmeler yalnızca belirli bir yönetim şekline bağlı kalmak yerine durumun gerektirdiği şartları en iyi şekilde karşılayan yönetim şeklini uygulamayı uygun görmeye başladılar. Durumsallık yaklaşımı çevresel faktörleri genel olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar genel, özel ve uluslararası çevre faktörleridir. Genel faktörler ekonomik, politik, yasal, sosyal ve teknik unsurlardan oluşur. Özel faktörler ise rekabet edilen işletmeler, müşteriler ve tedarikçilerden oluşur. İşletmeler sadece iş çevresi veya genel çevre ile ilgilendiklerinden çok daha karmaşık bir şekilde uluslararası çevreyi ele almak zorundadırlar. Bu aşamaya kadar gelmiş bir işletme çevrenin üç boyutunu birden ele almak zorundadır. Uluslararası çevre tanım olarak yerel güçlerle yabancı çevresel güçler arasındaki etkileşim veya iki ülkedeki arasındaki organizasyonlar arasındaki etkileşim şeklinde açıklanabilir.

Durumsallık yaklaşımının temel amacı yöneticilere organizasyon yapısı içinde başarıya ulaşmada muhtemel stratejileri önermektir. Yöneticiler açısından özellikle Durumsallık Yaklaşımının tercih edilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır.

Öncelikle *"en iyi tek yol"* tercih edildiğinde belirli sorunlara aynı cevaplar alınmakta ve başarıya ulaşmada küçük adımlar atılmaktadır. Ayrıca farklı koşullarda önceden belirlenmiş kati yaklaşımların uygulanması durumunda iyi sonuçlar alınamamaktadır. Durumsallıkta tek bir plan ya da model yoktur. Amaca uygun değişkenler belirlenir ve bunlar içinden organizasyon için, içinde bulunulan dönem ve çevre koşulları dikkate alınarak en uygun karar verilir. Başka bir deyişle bu yaklaşımın temel dayanak noktası farklı yapısal biçimlerin farklı durumlar için uygun olduğudur. Bu nedenle Durumsallık Yaklaşımı yöneticilerin önce genel durumları gözden geçirdikten sonra organizasyon için en uygun olanını seçip, organizasyonu bu doğrultuda düzenlemelerini önermektedir.

3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir.

Bu bölümde yönetim uzmanları tarafından geliştirilen başlıca motivasyon teorilerini özetledikten sonra, organizasyonda çalışanlara yönelik olarak uygulanabilecek motivasyonel araçları ele alacağız.

Önemle belirtelim ki, çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan bir yönetici organizasyonun performansını artırabilir. Bu nedenle motivasyon teorilerini tanımak ve öğrenmek son derece önem taşımaktadır.

3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir.

Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir. Üç önemli kapsam teorisi vardır;

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

3.1.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:



Şekil – 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Tamer KOÇEL "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45,2005.,s.639.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğın, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.⁴²

Abraham Maslow’un yukarıda kısaca özetlediğimiz “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağı atlamak için motive edilebilir. Maslow’un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi

⁴² (Bkz: Maslow, 1970; Dinçer, 1996; 308; Kaynak, 1995; 118 vd.)

gereken ilk şey şudur: “insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır.” Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevkettir.

3.1.2. Herzberg’in Motivasyon - Hijyen Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A. Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon-Hijyen Teorisi” olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir:⁴³

Motivasyonel faktörler: Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.

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

3.1.3. McClelland’ın ve Aldefer’in Motivasyon Teorisi

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

⁴³ (Bkz: Kaynak, 1995; 131 vd.; Dinçer, 1996; 310 vd.)

- Başarı ihtiyacı
- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır.

Clayton Alderfer adındaki yönetim uzmanı ise insan ihtiyaçlarını üç farklı kategoriye ayırmaktadır:⁴⁴

Varlık ihtiyaçları: Bunlar insanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs. bu konuda örnek gösterilebilir.

Sosyal ilişkiler ihtiyacı: İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler.

Gelişme ihtiyaçları: İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs. bu tür ihtiyaçlara örnek gösterilebilir.

Alderfer'e göre varlık ihtiyaçları karşılandıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçların, daha sonra da üçüncü basamak ihtiyaçların karşılanmasına çalışılır.

Buraya kadar özetlediğimiz motivasyon teorileri arasında çok yakın benzerlikler olduğu söylenebilir.

Şekil-4'te anlaşıldığı üzere motivasyon yönünden insan ihtiyaçlarını ele alan her dört teori her ne kadar farklı isimler altında ele alsın da ihtiyaçları birbirine benzer

⁴⁴ (Bouee, 1993; 441.)

şekilde sınıflamaktadır. Her dört teori içerisinde de ihtiyaçların bir hiyerarşi takip ettiği ve bir tür ihtiyacın karşılanması ardından bir başka tür ihtiyacın ortaya çıktığı tespiti yapılmaktadır.

3.1.4. Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti

Motivasyon teorisine katkıda bulunan bir diğer yönetim uzmanı Victor H. Vroom'dur. Vroom, 1964 yılında yayınlanan *Çalışma ve Motivasyon* (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmişti. Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisinde girmeyeceklerdir.

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisinde yer almaktadır. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir.⁴⁵

3.2. Süreç Teorileri

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

⁴⁵ (Bkz: Vroom, 1964; Kaynak, 1995; 134 vd.)

davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında beş motivasyon teorisini ele alacağız. Bunlar:

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

3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır.

Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil – 5: Klasik Şartlandırma

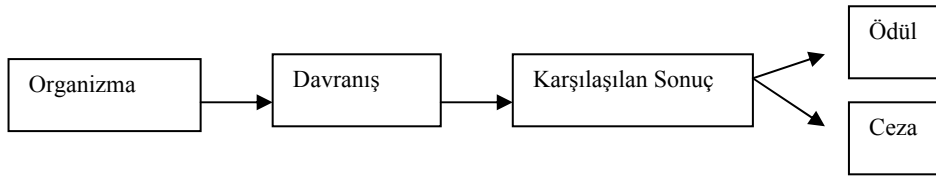
Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45.,2005.,s.645

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek Yeme davranışını göstermesine (ağzının

sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma-operant conditioning türüdür. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.



Şekil – 6: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Tamer KOÇEL "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45.,2005.,s.646

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örneğin, bir öğretmen

öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazıları el kaldırırsa (davranış); öğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman, pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

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

3.2.2. Bekleyiş Teorileri

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

3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

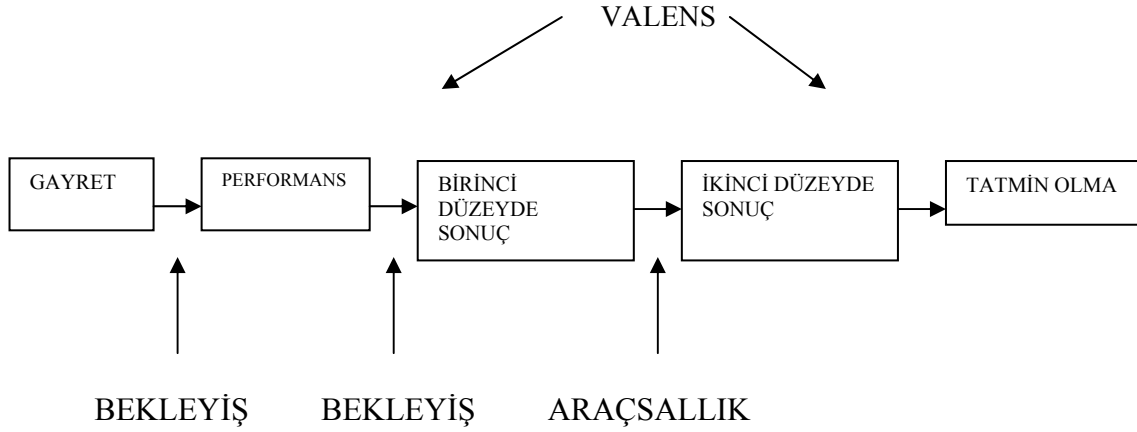
Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır. 1. Valens, 2. Bekleyiş. Dolayısıyla:

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens

(valence) dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valens'i 1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödül'e verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğinin kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır. Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuç* olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş

başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü



Şekil – 7: Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10. Baskı. Yayın No: 45., 2005., s. 650

Bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır. Bu durumu yukarıdaki Şekil-7'deki gibi göstermek mümkündür. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

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

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

3.2.2.2. *Lawkr-Porter Modeli :*

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler-Porter modelini aşağıdaki Şekil-9'daki gibi göstermek mümkündür.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından Belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Rol konusu kitabımızın çatışma yönetimi kısmında daha ayrıntılı olarak inceleneceği için burada üzerinde fazla durmayacağız. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rol'ün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Bu model bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans

gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphe.

3.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory)dir. Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

$$\begin{array}{lcl} \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}} \\ \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}} \end{array}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değeri almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır.

Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Oranlardaki "sonuç", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. "Gayret" ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

3.2.4. Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

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

3.2.5. Atıf Teorisi

Son zamanlarda önem kazanan güdüleme teorilerinin diğer bir sınıfı atıf teorileridir. Teorinin esası, kişilerin başkalarının davranışlarını açıklamada atıflar yapmasına dayanır. Teori, bireyin kendi davranışlarını da içine alan, diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemesi ve sonra bu davranışın anlam ve nedenine atıfta bulunması temeline dayanır. Kişiler atıflarını, davranışları açıklanan kişinin kişilik

özelliklerine ya da davranışta bulunduğu sosyal ortama bağlayarak yaparlar. Teori üç temel varsayıma dayanır. Bunlar insanların hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları, davranışların nedenlerinin belirlenmesinin rasgele değil, belli kurallar doğrultusunda yapıldığı ve belli davranışlara atfedilen sebeplerin, sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiğidir.⁴⁶

Atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilirler. Bu sebepten dolayı yöneticiler, çalışanlarda meydana gelebilecek bu değişiklikleri meydana getirebileceği sonuçları ve etkileri bilmek ihtiyacını hissederler.⁴⁷ Bu yaklaşımın geliştirdiği en bütünleşmiş yapı Kelley tarafından ortaya konmuştur. Kelley kişilerin davranışları ve güdülenmeyi yorumlarındaki nedenlerle ilgilenir ve nedenler çoğunlukla gözlenemedikleri için bilişe ve özellikle algılara önem verir. Bu teoride, kişilerin çevrelerinin nedensel yapısını anlamaya çalıştıkları vurgulanır.⁴⁸ Teorinin bütünlüğü ve uygulanabilirliği göz önüne alındığında atıf teorileri, öbür güdülenme teorilerinden daha üstün görünmektedir.⁴⁹

Süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler güdülenmeyi, kişinin algıları, inançları ve iş ödülleri ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri açıklarlar. Süreç teorileri güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler. Davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar.⁵⁰

⁴⁶ (BALCI,1989:25)

⁴⁷ (BALCI,1989:26)

⁴⁸ (BALCI,1989:26)

⁴⁹ (BALCI,1989:27)

⁵⁰ (BALCI,1989:28)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARI VE PERFORMANS KAVRAMI ARASINDAKİ İLŞKİ

Performansı etkileyen özendirme araçları şöyle açıklanabilir;

1. ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARI

1.1. Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Çünkü her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakteri farklıdır. Kendi motivasyon profilinizi anlamanız, işinizde size neyin önemli olduğunu belirlemenizde yardımcı olurken, yöneticiler ve şirketler için çalışanların profilini bilmek; etkili ödül sistemleri oluşturmak, güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından yardımcı olur. Eğer insanlar ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirlerse yavaş yavaş işletmenin hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar.

İleri görüşlü yöneticiler, insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elamanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Psikolojik araştırmalar, kararlarımızın % 95'ini duygularımızla aldığımızı ortaya koymaktadır.⁵¹ Yöneticilerin motivasyon araçlarını başlıklar altında incelenecek olursa:

1.1.1. *Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak*

İşletme içinde bilinçli olarak kötücül bir rekabeti teşvik eden yöneticiler, çoğu zaman bir tuzağa düşerler. Aynı işi yapan kişiler, fikirlerinin veya

⁵¹ (Hageman,1997)

müşterilerinin çalınması korkusuyla birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelmişlerse artık her şey ters gidiyor demektir. Bir işletmenin farklı bölümleri veya yan kuruluşları aynı müşteri için kavga eder olmuşlarsa, sonuçta net kar sıfır olacaktır.

1.1.2. Maddi ve Manevi Teşvikler

Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir faktör olarak para önemlidir, iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlar ve tabii ki daha yüksek maaş öneren işleri seçer.⁵²

Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapılmalıdır. Eğer anket sonuçları çekmecenin dibine gidecekse, bu işe hiç girişilmemelidir. Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler; karlarını ve verimliliklerini artırmış, kaza oranlarını ve kayıtlarını da en aza indirmişlerdir. İş eğlenceli hale getiren unsurlar, maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personelin motive etmenin maliyeti pek fazla değildir.⁵³

1.1.3. Açık İletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim, insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.⁵⁴ Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir.

⁵² (Hageman, 1997, 40-49)

⁵³ (Can, Akgün, 1998)

⁵⁴ (Hageman, 1997, 50)

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.

Açık iletişim kalite sağlar. Bir İngiliz madeni, sık sık tekrarlanan kazalarıyla ün salmıştı. Kazaya yol açan nedenler araştırılınca madencilerin üstleriyle hiç teması olmadığı ortaya çıktı. İletişim sadece yukarıdan aşağıya doğruydı. Yönetim çalışanlarla düzenli toplantılar yapmaya karar verdikten sonra kazaların sayısı birden düştü.⁵⁵

1.1.4. Geri Besleme

Geri besleme azlığı veya yokluğu, işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu, çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri beslenme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

Yapıcı eleştiri yapmak için iyi niyeti takdir edin, kendi nedenlerinizden emin olun, tam olarak söylemek istediğiniz neyse onu söyleyin, somut, içten ve dolaysız konuşun, doğru anı seçin, yaptığınız eleştirinin nedenini açıklayın, bir değişiklik gördüğünüzde bunu onaylayın, olumsuz durum devam ederse sonuçlarının ne olacağını açıklayın, tehdidinizi gerçekleştirin.⁵⁶

1.1.5. Yöneticinin Davranışları

Bir yöneticinin davranışı, personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici, astlarına ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize işletmenin

⁵⁵ (Hageman, 1997)

⁵⁶ (Hageman, 1997, 62-90)

hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir. Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü yöneticinin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır.⁵⁷

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

1.1.6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek

Yönetici, işletme ile ilgili kararlar alırken personeli kararlara katılmaya dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım, sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır.⁵⁸

1.1.7. Makul İşe Alma Uygulamaları

Bu uygulamalarda çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen personel seçilir.

⁵⁷ (İşçi, 1999)

⁵⁸ (Yüksel, 2000)

1.1.8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları

İş yerinde, değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket, performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık yâda yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar, geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşip ulaşılmadığı personele bildirilmelidir.

1.1.9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak

Çalışanların güçlü yönlerine odaklanma, zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler. Hedeflerinizi gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını arayın sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olun.⁵⁹

1.1.10. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek

Çalışanlar genellikle şöyle yakınırlar: O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor. Çalışanlara katkıları için neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.⁶⁰ Bazı firmalar, "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip oluyor. Bunlar hediye, tatil vs. olabilir, fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemli hale geliyor. Bu hediyenin büyüklüğü

⁵⁹ (Emde,2000,13)

⁶⁰ (Veninga, 2001, 3)

önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır.

1.1.11. Yükselme Olanakları Sağlamak

İnsanlar; işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır.⁶¹

1.1.12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek

Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır.⁶²

1.1.13. Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikâyetler

⁶¹ (Eren,1998, 430).

⁶² (Eren,1998,432).

dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi, şikâyetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakât) duygusunu geliştirir.⁶³

2. PERFORMANS KAVRAMININ ANALİZİ

2.1. Performansın Tanımı

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir.

Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴ Ancak performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanması yeterli görülmemektedir. Çünkü performans kavramını açıklayan başka kavramlarda vardır. Örneğin; etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi

⁶³ (Eren,1998, 435)

⁶⁴ (Akal, 2000:24)

kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik performans kavramının içinde gösterge olarak alınabilir.

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.⁶⁵ Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bile anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına,

⁶⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999, s.297

ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.⁶⁶

2.3. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir.⁶⁷

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

⁶⁶ B.Bruke Trahant, R.Koonce, “12 Principles of Organizational Transforming”, **Management Review**, vol.86, No:8, September, 1997

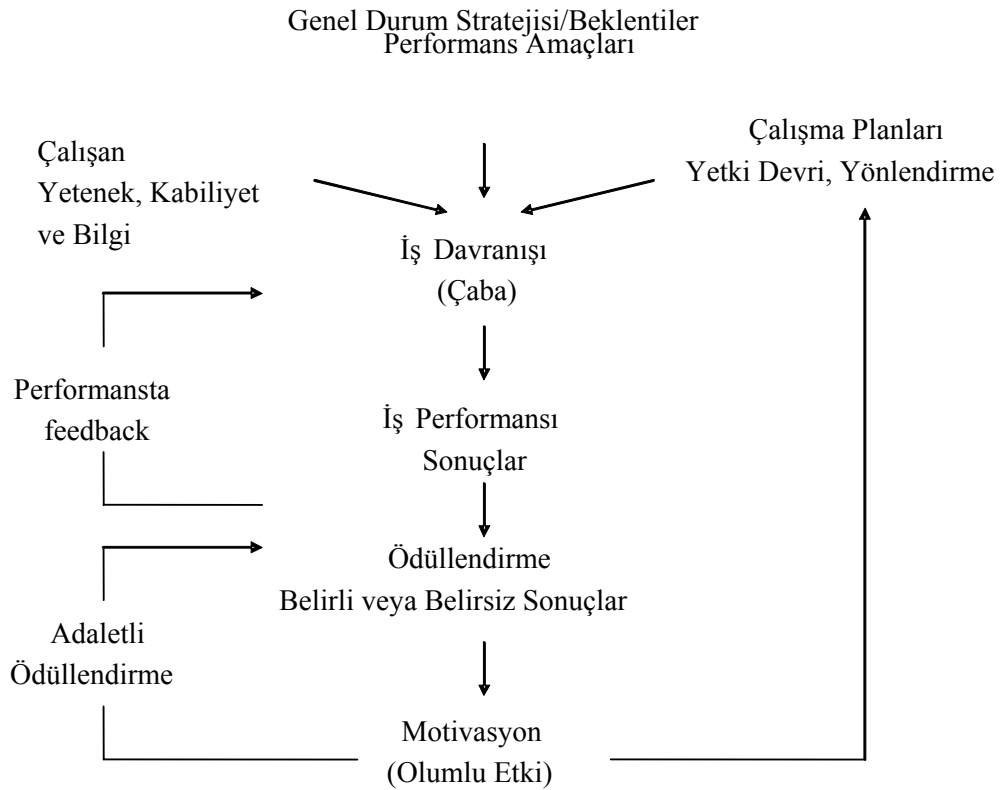
⁶⁷ **a.g.e.**; s.299-301

- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsani kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

2.4. Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak

düzenlenmiştir.⁶⁸ Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.⁶⁹



Şekil – 8: Davranış ve Performans İlişkisi.

Kaynak: Walker J.W., *Human Resource Strategy*, McGraw Hill, 1992, s. 259

⁶⁸ Anthony M.Micolo, "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", **HR Focus**, Vol.70,No.9, September,1993, s.22

⁶⁹ Margaret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları,1.Baskı, İstanbul,1993, s.9-10

2.4.1. *Kariyer Geliştirme / Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları*

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak , performans değerlendirme sistemlerini başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.⁷⁰

Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır.⁷¹

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca, onlar üstlerinin kendileri ve işgörme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.⁷²

⁷⁰ Brian Becker, Barry Gerhart, "The Impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", **Academy of Management Journal**, August 1996, v.39,n.4, s.779(23)

⁷¹ Yoder,Dale, Heneman,H.G. Turnbull, John Stone; **Handbook of Personnel Management and Labor Relations**. N.W., Mc Graw-Hill Book Co.,1998, s.15

⁷² a.g.e.; s.15

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakate göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır.⁷³

Biçimsel değerlendirme planları, adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir işgören grubunu oluşturmayla ilgilenen kamu kuruluşlarında ve özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır.⁷⁴

İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin “büyüme”, “kararlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlemesinin tali amaçlarını şu şekilde sıralanabilir:⁷⁵

1. Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
2. İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
3. Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
4. İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
5. Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
6. Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
7. İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,
8. Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
9. Gözetimi etkinleştirmek,

⁷³ Randle, Wilson/Monroe Willys H., “Better Ways to Measure Executive Performance”, **Management Methods**, Vol.19, No.4, 1998, s.64-66

⁷⁴ a.g.m.; s.66

⁷⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.bası, İstanbul, 1998, s.228

10. Yeni işgörenleri denetlemek,
11. İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
12. Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek.

2.5. Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkileri

Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir.

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlendirmenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olur.

Örneğin; çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen

bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur.

Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

Çalışanların motivasyonunu bu ölçüde etkileyen bir sistemin olumlu sonuçlar doğurması için neler yapılmalıdır?

Öncelikle, değerlendirmeler çalışanın güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Örneğin; "verilerin analizinde zorlanıyorsun" ifadesi yerine, "çalışanlara ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın" gibi spesifik bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Performans değerlendirmesi sırasında gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının çalışanların suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Örneğin; "Kimseyi dinlemiyorsun" ifadesi yerine; "Takım arkadaşlarını

düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığını düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün" ifadesinin kullanılması çalışanın eleştirileri daha olumlu karşılamasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan bildirimlerle başlanması, çalışanın yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, çalışanların olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Eğer en zor baş edilebilecek sorunlar irdelenmezse, tüm süreç güvenilirliğini yitirmiş olur ki bu durum, çalışanların asıl geliştirmeleri gereken yönlerini görmelerini engeller ve sistemin amacından uzaklaşmasına sebep olur. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve çalışana başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi çalışanda motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Üstlerin astlarına değerlendirme dönemi boyunca gerektiği zaman geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlendirmelerinde çalışana baş edebileceğinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performansının ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu sebeple, geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir. Son olarak, değerlendirmenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanın yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir.

Performans değerlendirme süreci; iş hedeflerine ve mükemmel davranışlara odaklanılması, çalışan motivasyonunun artırılması ve gelecekteki performansın artırılması için hem çalışan hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat

olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmeye çalışılmalıdır.⁷⁶

2.6. İşyerinde Performans Değerlendirmenin Önemi

İş kanunumuz, performansı ortalamanın altında olan bir çalışanın istihdam edilebilirliği konusundaki yönetim kararının alınmasında performans değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Performans değerlendirme, yönetimce belirlenen hedefler ve kriterler doğrultusunda çalışanın işteki veriminin bilgi, beceri ve yeteneklerinin güçlü ve zayıf yönlerinin ölçme yoluyla değerlendirildiği bir süreçtir. Düşük bir performanstan kaynaklanan fesihte, çalışanın yetersizliğinin ispat edilebilmesi açısından önem kazanır.

Performans değerlendirmenin amacı çalışanın belirli dönemlerdeki başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemektir.

Performans değerlendirme belirli periyotlarda, çalışanın ilgili yöneticisi tarafından işyeri yönetimince belirlenen kriterler üzerinden mesleki ve kişisel gelişimini sağlamak ve işindeki başarı veya başarısızlığı saptamak amacıyla işiyle ilgili performansın ölçülmesidir. Çalışanla çalışmayanı, katma değer yaratanla yaratmayanı ayırt ederek, insan kaynakları kararlarının objektif bir biçimde alınmasını sağlar.

Performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, rotasyon vb. Konularda insan kaynakları yönetimine ışık tutar.

Performans değerlendirme çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartları ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin geri bildirim sağlayan etkin bir uygulamadır. İş kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte, yetersizlikten kaynaklanan feshe ilişkin davalarda, çalışanın düşük performans gösterdiğinin ispat

⁷⁶ <http://www.insankaynaklari.com>

edilebilmesi için performans değerlendirme daha önem kazanmıştır. İspat yükümlülüğü açısından işveren çalışanı işe alınmasından itibaren işyerindeki çalışma süresi boyunca etkin bir şekilde gözlemlemeli ve değerlendirmelidir.

Performans değerlendirmenin sonuçları aşağıda özetlenen çeşitli alanlarda kullanılabilmektedir:

- Çalışanın verimliliğini ölçmek,
- Çalışanların işyerinde yarattıkları katma değeri birbiriyle karşılaştırmak,
- İşyeri politikaları çerçevesinde ödüllendirme, ücret ve terfi uygulamaları konusunda karar vermek,
- Çalışanları; sürekli geliştirme, kalite, iş güvenliği vb. Konularda işyerinin kurumsal çalışma ilkelerine uygun çalışmaya teşvik etmek,
- Çalışanların bilgi, beceri veya davranışsal özellikleri gibi yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Düşük performans gösteren çalışanlara eğitim veya mümkün ise başka bir işte çalışma imkânı verilmesiyle feshe en son çare olarak bakılması
- Çalışanların işyerindeki istihdamının devamı veya sona erdirilmesi kararını vermek.

Performans değerlendirmenin çalışan açısından önemi:

Çalışanın bilgi, beceri ve davranışsal özellikleri gibi yetkinliklerinin düzeyini öğrenmesiyle eksikliklerini görmesine ve kendisini kişisel ve mesleki açıdan geliştirmesine katkıda bulunur.

Performans değerlendirmenin yönetici açısından önemi:

Performans değerlendirme, yöneticinin, çalışanlarını objektif olarak değerlendirmesini, ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanlar ile geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken düşük performanslı çalışanları ayırt etmesini sağlar. Beklenenin üzerinde performans gösteren çalışanın işini zenginleştirme veya başka

bir göreve terfisine yönelik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve programlanmasına katkıda bulunur.

Çalışanların performansını olumsuz etkileyen sorunların tespit edilmesine, çözülmesine ve düşük performans gösteren çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Bununla birlikte düşük performansını sürdürerek işin veya iş süreçlerinin aksamasına sebep olan çalışanın iş sözleşmesinin feshedilmesine ilişkin kararın alınması için gereklidir.

2.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve kullanım alanları incelenecek olursa;

2.7.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, performans yönetimi sisteminde, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır.

Performans yönetimi sisteminin ana unsuru, çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. Performans değerlendirmesi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür:

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri,

eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

- Her çalışan, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve şirkete olan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Çalışanlara olan faydaları:

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

Yöneticilere olan faydaları:

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.

- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

Şirkete olan faydaları:

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Şirketin organizasyonel verimliliğini artırır.
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanmasında genel olarak izlenen adımlar aşağıdaki gibidir:

2.7.1.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacına hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir.

2.7.1.2. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

- Sıralama Yöntemi (Ranking Method)
- Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- Geleneksel Değerlendirme Skalalarının Kullanımı (Graphic Rating Scales)
- Davranışsal Değerlendirme Skalalarının Kullanımı
 - Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales)
 - Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales)
 - Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)
 - İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)
- Standartlar Yöntemi (Standarts Method)
- Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Yukarıda sıralanan yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları departmanları, şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü

yaklaşımlar oluşturabilmektedir. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra, bu adımın bir parçası olarak, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapılacağına karar verilmelidir.

Performans değerlendirmelerinde; çalışanın kendisi, üstü, kendisi ile aynı seviyedeki iş arkadaşları, astları ve müşterileri değerlendirici olabilirler. Değerlendirici belirlenirken, kullanılan değerlendirme yöntemi, kriterleri ve şirketin kültürü gibi faktörler dikkate alınır.

Performans değerlendirme dönemleri ise genellikle altı aylık ve/veya bir yıllık dönemler olarak belirlenir. Değerlendirme dönemleri belirlenirken, şirketin doğal ritmi (bütçeleme dönemleri, mali yılı vb.) ve yapılan işin niteliği dikkate alınır. Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanları, bu faktörleri dikkate alarak değerlendirme dönemlerini belirlerler.

Günümüzde uygulanan performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde, şirketlerin, ağırlıklı olarak becerileri/yetenlikleri ve iş hedeflerini değerlendirme kriterleri olarak kullandıkları, üstün astını değerlendirmesini esas olarak benimsedikleri ve değerlendirmelerin, altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerde gerçekleştirildiği görülmektedir.

2.7.1.3. Geribildirim Sisteminin Kurulması

Değerlendirme sisteminde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulur. Geribildirim mekanizması, performans değerlendirmesi sisteminin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esastır. Dolayısıyla değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirici ile değerlendirilen kişinin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlemesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir.

2.7.1.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dokümanlar olarak edilmeli ve çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Kurulan performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu, yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıda yer alan faktörlerin kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır:

- Sistemin kurulması aşamasına, şirketin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmesi.
- Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.
- Sisteminin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması.
- Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geribildirim alınması.

2.7.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Performans değerlendirmenin ana amaçları iki grupta toplanabilir:

1-Yönetiş amaçları:

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri,

ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,

- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

2-Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları:

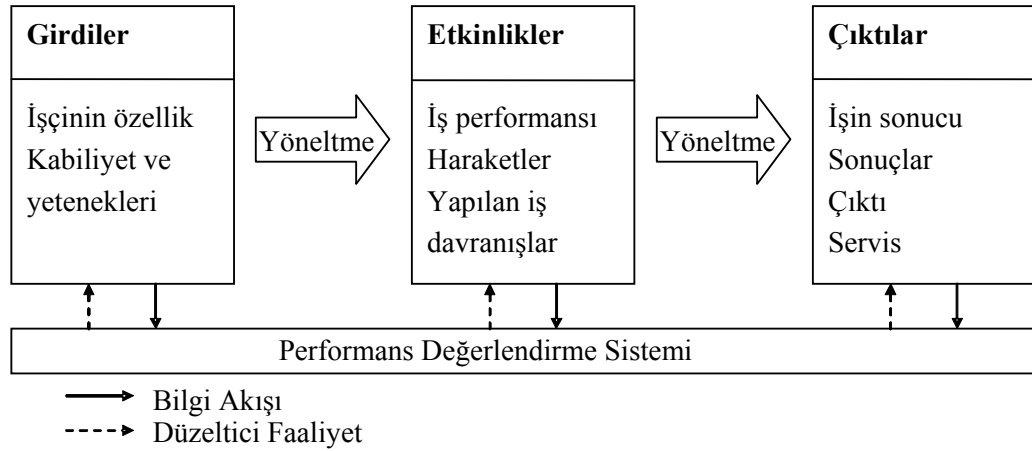
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.

2.7.3. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

İşletme performans yönetimi sistemini kullanırken aşağıdaki aşamaları takip eder:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin bir geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

Yukarıda belirtilen bu altı temel faaliyet, Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem şekil-9'da şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil – 9: Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., Fundamentals of Management, USA, 1992, s. 471

2.7.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin kullanım alanları aşağıda alt başlıkla halinde açıklanmıştır.

2.7.4.1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ilerki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel

planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

2.7.4.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

2.7.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

2.7.4.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır.

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.⁷⁷

2.7.4.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Tablo-1’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

⁷⁷ Fındıkçı, s.338.

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Tablo – 1: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: C. Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: 1994, s.6

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene Performans Yönetimi Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.

2.7.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

2.7.4.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.

3. ÖZENDİRME (Motivasyon) ARAÇLARININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

“Güdüleme” veya “isteklendirme” olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güce verilen isim. İhtiyaçlar

sonucu ortaya çıkıyor, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını destekliyor ve çalışanların performansını doğrudan etkiliyor.

Bir makine ya da cihazın verimini kolayca ölçebilir ya da hesaplayabiliriz. Hangi girdi için ölçme yapıyorsak, üreteceği sayısal çıktı bellidir ve aksi bir durum yoksa bunu alabiliriz. Oysa insan için öyle midir?

Duygusal durumu ile ilgili olarak bir gün yüzde yüz performans gösterirken, başka bir gün, ya da bir başka an birden bire sıfıra inebiliyor. Öfkeye kapılıp çekip gidebiliyor. Zaman zaman eyvallahı yok. Bazı durumlarda sonucun nereye varacağını bile düşünmüyor.

Bazen otoriteye boyun eğiyor, bazen de baş kaldırıyor. İstemediği zamanlarda kılı bile kıpırdamıyor ama bir de istedi mi harikalar yaratıyor. İşte motivasyon tamı tamına bununla yani “isteklendirmek” ile ilgilidir.

Bütün olumsuz durumlarda kullanılan sözcük şu: “bütün motivasyonum bitti!” Bunun anlamı: Ben bu işi yapmak istemiyorum. Bu işi yapmak için hiçbir istek duymuyorum. Ama kendi istediği zaman ise; zorlanmadığı halde makinelerin tepesine tırmanıyor, risk alıyor, hayatını tehlikeye atabiliyor.

Buradan şu sonuca varıyoruz: iş yaşamında ve çalışma hayatında başarı motivasyondan geçiyor ve kişinin performansında rolü büyük.

3.1. Çalışanlar Ya da İç Müşteri

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri kavramı, sadece şirketin ürettiği ürün yâda hizmeti satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. Toplam kalite yönetimi “iç müşteri” kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamış, müşteri tatminini şirket dışında olduğu kadar şirket içindede gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri istenir. Böyle olunca iç müşteri memnuniyeti ya da tatmini

yani ihtiyaçlarının karşılanması, motive edilmesi iř verimi ve performansının yükseltilmesi adına önemli olmaktadır.

3.2. Özendirme (Motivasyon) Sağlayıcılar

Motivasyonu, insanın sahip olduğu kaynakları belli bir amaç yönünde harekete geçiren enerji ya da güdü olarak tanımlarsak, içerden kaynaklandığı açıktır. Motivasyon akıldan çok kalbin işlevidir. Heves, istek, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılıyor

İnsanlar çalışmak, bir şeyler yapmak isterler. İşe motive olmuş halde gelir ve ellerinden gelenin en iyisini yapmayı isterler.

Çalışma motivasyonu insanın kendi içinde vardır. Yöneticilerin yapması gereken üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve elemanların motivasyonlarını güçlendirmektir. Bunun için de sorumlulukların, beklentilerin, olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanlarınız kendilerinden hangi sonuçları beklediğinizi bilmezlerse, bunları size veremezler. Siz de onların başarısını değerlendiremezsiniz. Onlardan ne beklediğinizi açık bir dille ifade etmeniz gerekir.

İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkün. İnsanlardan en iyisini beklemezseniz onlardan en iyisini alamazsınız. Yalnızca beklemek bunun için yeterli değilse de, beklememenin olumsuz sonuç vereceğı kesindir.

Yönetim konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların genellikle şöyle yakındıklarını göstermiştir. “Yönetici benden aslında yapabileceğim şeyleri beklemiyor.” Aynı araştırmalardan çıkan bir başka sonuç, çalışanların kendileri için genellikle yöneticilerin saptadıklarından daha yüksek standartlar saptadığıdır. Bu řu demektir makul olmak koşulu ile yüksek standartlar beklentisi motivasyonu yükseltir.

Herzberg motivasyonu yükselten faktörleri şöyle sıralar: İlerleme imkânı, sorumluluk yüklenme, yetenekleri zorlayan görevler üstlenme, tanınma ve başarı.

Eğer insanlar bir şey yapmaya ya da bir amaca ulaşmaya motive olmamışlarsa onları henüz yapmak istemedikleri bu şeyi yapmaya otorite kullanarak zorlayabilir, yani dayatabilirsiniz ama sizin tutum ve değerlerinizi kabul etmeye hazır değillerse bu davranışları sürekli olmayacaktır.

İşgörenlerin davranışları dört temel faktöre bağlıdır.

1. İnsanlar işlerini iyi yapmayı istemelidir.
2. İşini nasıl yapacağını bilmeli ya da öğrenecek yetenekte olmalıdır
3. Yapmak zorunda olduğu şeyleri ve çalışmasının hangi standartlara göre ölçüleceğini anlamalıdır.
4. İyi bir performans göstermesini önleyecek engeller bulunmamalıdır.

Bu engellerin en önemlileri, çoğunlukla yöneticilerden kaynaklanır. Kimi yöneticiler elemanlarından olanaksız taleplerde bulunur, kimileri de hiçbir talepte bulunmaz. Birçok yönetici elemanlarına işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynakları sağlamaz. Bazıları beklentilerinde tutarlı değildir sık sık değiştirir, bazıları da gereğinden fazla tutarlıdır, beklentilerini değişen koşullara uydurmayı başaramaz.

Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaması, organizasyonun yeterli eğitim, kariyer fırsatı ya da uygun ödüller sağlamaması gibi birçok engel motivasyonun azalmasına sebep olur. Bu durumda çalışanlar çaba göstermekten vazgeçerler ve birçoğu işten resmen ayrılmasa da fiilen ayrılır.

İstediğiniz sonuçları almak için; esnek, gerçekçi kişisel performans standartları, bunlara uygun kişisel davranış özellikleri ve standartlara ulaşıldığında elde edilecek ödülleri saptayın. Esneklik ve gerçekçilik “ya hep ya hiç” tutumunun aksine performansın değerlendirilmesini gerektirir.

Çalışan elemanlarınızla organizasyon içindeki rollerini tartışmak ve bu rollere açıklık kazandırmak, onların ne yaptığı ile ilgilendiğinizi göstermek motivasyonlarını yükseltir. Bu konuda gösterdiğiniz çaba ve harcadığınız zaman, onların yaptığı işin sizin için önemli olduğuna inandığınızı açıkça ortaya koyar.

Sizin rolünüz, elemanları yönlendirmek ve denetlemektir. Ama bunu yaparken, bütün ayrıntılara müdahale etmemeye, Onların işini kendiniz yapmamaya, Sorunları onların yerine çözmeye asla kalkmamalısınız. Onların sorunları çözmesini teşvik ediniz. İnsanların yapabileceklerinin en iyisini yapması bağımsızca karar verebilmeleri, özerk hareket etmeleri ve kendilerine güvenmeleri ile mümkündür.

Çalışanların çalışmalarını denetlemek, sorunların kriz haline gelmesini önlemek için zorunludur. Böylece amaçlardan ve standartlardan sapma olduğunu gördüğünüz zaman tepkisel önlemler almak yerine, sorunun üzerine etkin bir şekilde gidebilirsiniz. Yönetici olarak sorumluluğunuz da zaten bunu gerektirir.

3.3. İhtiyaçlar

Hiç kimse hiçbir şeyi sebepsiz yapmaz. İnsan işe bütün halinde gelir. Yani işle ilgili ihtiyaçları ve ilgilerini olduğu kadar kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Amaca yönelimlidir. Yaptığı işten memnun olması için bu iş karşılığında bir kazanç elde edeceğini bilmeye ihtiyacı vardır. Ünlü motivasyon kuramını ortaya koyan MASLOW, güdülerini hiyerarşik sıraya koymuş ve şu şekilde sıralamıştır.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk)
2. Güvenlik ihtiyacı (barınma, korunma)
3. Toplumsal ihtiyaçlar(Sevgi, ait olma)
4. Benlik ihtiyacı (Kendine değer verme, başarı) ve
5. Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların sıralamadaki biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. En azından Maslow böyle düşünmektedir. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde

sevgi, kendine değer verme saygı görme ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, işgörenin insanları sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında ise güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur.

İşgören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, bedensel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, işgören de uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Bu durum işgörenin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir.

3.4. Özendirme (Motivasyon) ve Ödül

Performansın ödüllendirilmesi, motivasyon yaklaşımları içinde en çok bilinenidir. Aynı zamanda da en çok ihmal edilenidir. İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar.

İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Bütün motivasyon kuramları ihtiyaçlarla, bunların karşılanmasıyla, insanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesiyle ilgili. Birçok insan için paradan daha değerli ödüller var. Örneğin: taktir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi ödüller, bazıları için paradan daha önemli olabiliyor.

İşyerinde verimliliği artırmak için bazen para ya da yapılan işin takdir edilmesi de tek başına yeterli olmuyor. Başka şeylerde düşünülmesi gerekiyor. İşin kendisinin eğlenceli hale getirilmesinin de sağlanması gerekiyor. Bunun çeşitli yolları var. Küçük ayrıntılara dikkat ederek özel günlerde ufak çaplı kutlamalarla işyeri daha eğlenceli hale gelebilir. Örneğin; tüm personelin nüfus kaydı elinizde hepsinin doğum gününü biliyorsunuz. Doğum günü gelenleri hatırlamak işi aksatmadan, küçük kutlamalar yapmak o günü renklendirmez mi? Bu o kadar zor

mu? Her kes o günü konuşurken bir sinerji sağlanmaz mı? Bu küçük bir örnek, bunu çoğaltmak elimizde.

Bu uygulama ve davranışlar çalışanlar arasında eşitlik sağladığı için, çalışanların moral ve motivasyonunda ciddi artışlar meydana getiriyor. “Biz” duygusunu güçlendiriyor, şirket içi sinerji yaratıyor. Çalışma hayatının keyif alınan ve paylaşıma açık bir alan olarak algılanmasını sağlıyor. Moral ve motivasyonu üst düzeyde tutuyor.

Çalışanların işyerini ve işlerini sevmelerini sağlıyor. İşleri kolaylaştırıyor. Başarı ve verimliliği artırıyor. İkili ilişkileri sıcaklaştırıyor. Birlikte çalışmaktan keyif alan bir ekip oluşmasını sağlıyor. İş ortamını canlı tutuyor. Ekip çalışmasını geliştiriyor ve güçlendiriyor.

Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtıyor. Güler yüzlü ve işine bağlı iç müşterilerinden oluşan şirket, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar veriyor ve dışarıdaki imajını olumlu etkiliyor.⁷⁸

⁷⁸ Filiz Atilla, **Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması** Semineri, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer notları Nisan 2002 İstanbul. Not: Bu yazı Sektörel Tanıtım Dergisi Eylül 2004 sayısında yayımlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA UYGULANAN ÖZENDİRME ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamın amacı, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını belirlemektir. Batman’da faaliyette bulunan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığındaki çalışanların önemli bulduğu motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda hem işgörenlere hem de yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Bunun için çalışan memnuniyeti ölçmek ve değerlendirmek amacıyla Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Bölge Müdürlüğü bünyesinde bir anket çalışması yapılmıştır. Şirkette çalışanlardan, onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtabilecek şekilde doldurulmaları istenmiştir. Böylece tatminsiz oldukları ve en çok tatmin sağladıkları teşvik araçlarının neler olduğunu ve kavramsal çerçevede ele aldığımız hijyen ve motive edici faktörlerin tatminsizlik ve tatmin durumlarını test etmektir.

2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁: Motivasyon araçları ile işgören performansı arasında ilişki vardır.

H₂: Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

H₃: Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile eğitim faktörü arasında ilişki vardır.

H₄: Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile görev faktörü arasında ilişki vardır.

3. Tanımlar

İşletme: İktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya) pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.

İşletme Yönetimi: Belirli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, örgütlemek (organizasyon), eşgüdüm (koordinasyon), yöneltmek ve denetlemek (kontrol) diye tanımlanır.

Yönetim: Bilim adamlarının yaklaşımlarına göre farklılık gösterir. Ancak bu yaklaşımların ortak noktası diğer kişilerin çabaları aracılığı ile amaçların başarılması sürecidir.

Yönetici: Kar ve riski başkalarının olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını tedarik ederek birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğunu alan kişidir.

İşgören: İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere aylık veya ücret karşılığında işletme faaliyetlerini yürüten kişidir.

Motivasyon: Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Buna göre motivasyon; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve hareketi veya davranışları olumlu yönde yönelticidir.

Motivasyon Araçları: Bireyleri harekete geçirmek için yapılan faaliyet ve sunulan değerlerin tümüne motivasyon aracı denir.

Performans: Belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

4. Yöntem

Araştırmamın amacı gereği, çalışanların performansının artırılmasında yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmalarının, işletme çalışanları üzerine etkisi konusunda çalışanların düşüncesini saptamak için anket çalışması yapılmıştır. (Ek-1). Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev/unvan bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların motivasyon araçlarının işgören performansı üzerine etkisi konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Anketteki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

5. Evren

Araştırmamızı Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Genel Müdürlüğü ve Bölge Müdürlüklerinde faaliyet gösteren işletmelerin bütün çalışanlarını kapsamaktadır. Bu kapsam içine giren personel sayısı TPAO Genel Müdürlüğü, Batman, Adıyaman ve Trakya Bölge müdürlüklerinde toplam 4700 olduğu tahmin edilmektedir.

6. Örneklem

Araştırma evreninin çok büyük olması sebebiyle araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu sebeple araştırma için hazırlanan anketler, Batman ili içerisinde faaliyet gösteren Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığında uygulanmaya çalışılmıştır.

7. Verilerin Toplanması

Araştırma konusu ile ilgili yazılı kaynakların taranmasından sonra, elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, seçmiş olduğumuz örnekleme anketörler vasıtasıyla ve anketi yapmış olduğumuz Batman ili Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar veri tabanımızı oluşturmuştur.

8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütükte yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere frekans dağılımları ve ki-kare analizi test teknikleri uygulanmıştır.

9. Elde Edilen Bulgular

Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	n	%
25-34	104	30,4
35-44	117	34,2
45-50	66	19,3
51 ve Üzeri	55	16,1
Toplam	342	100

Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlarına göre dağılımı Tablo-2’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların %30,4’ü 25-34 yaşları arasında, %34,2’si 35-44 yaşları arasında, %19,3’ü 45-50 yaşları arasında, %16,1’i ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 35-44 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Bay	275	80,4
Bayan	67	19,6
Toplam	342	100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-3’te gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların %80,4’ü bay, %19,6’sı ise bayanlardan oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı baylardan oluşmaktadır.

Tablo-4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	n	%
İlköğretim	102	29,8
Lise	133	38,9
Üniversite	107	31,3
Toplam	342	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımı Tablo-4'te gösterilmiştir. Tablo-4'ten de anlaşılabacağı üzere, çalışanların %29,8'ilköğretim mezunu, %38,9'u lise mezunu ve %31,3'ü ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre en fazla %38,9 oranında lise mezunları olmuştur. Bu durum işletmelerde çalışan personelin eğitim durumlarının istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görev	n	%
Memur	197	57,6
İşçi	145	42,4
Toplam	342	100

Araştırmaya katılan çalışanların görev durumlarına göre dağılımı Tablo-5'te gösterilmiştir. Tablo-5'ten de anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların %57,6'sı memur, %42,2'si işçilerden oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır.

Tablo-6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Araçlarından Performansı Etkileyen En Önemli Aracın Hangisi Olduğuna Dair Dağılımı

Motivasyon Araçları	n	%
Ücret Artışı	158	46,2
Terfi ve Unvan	129	37,7
Eğitim	55	16,1
Toplam	342	100

Araştırmaya katılan çalışanlara performanslarını artıran motivasyon araçlarından en önemlisinin hangisi olduğuna dair seçeneğin belirlenmesine yönelik dağılım Tablo-6’da gösterilmiştir. Buna göre Motivasyon araçlarından %46,2 ile en çok Ücret artışı, %37,7 ile ikinci sırada Terfi ve Unvan alma, %16,1 ile üçüncü sırada Eğitim olanakları yer almıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan çalışanlar performansları üzerinde en önemli motivasyon aracı olarak %46,2 ile Ücret artışını ifade etmektedirler.

Tablo-7: Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihini İle Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Motivasyon Araçları	Cinsiyet		Toplam
	Bay	Bayan	
Ücret Artışı	117 74,1%	41 25,9%	158 100,0%
Terfi ve Unvan	117 90,7%	12 9,3%	129 100,0%
Eğitim	41 74,5%	14 25,5%	55 100,0%
Toplam	275 80,4%	67 19,6%	342 100,0%

$$(\chi^2 : 13,924 \quad p = 0,001)$$

Araştırmaya katılan çalışanların Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının ne olduğu ile cinsiyet faktöre arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı (Tablo-7) araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan Bayların %74,1 gibi önemli bir kısmı ücret artışının performans üzerinde etkisinin yüksek olduğunu ifade ederken, yine bayların %90,7'si terfi ve unvan olanaklarının performans üzerinde etkisinin büyük olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bayanlar terfi ve unvan konusunda %9,3 performans üzerinde etkisinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo-8: Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihi İle Eğitim Faktörü Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Motivasyon Araçları	Eğitim			Toplam
	İlköğretim	Lise	Üniversite	
Ücret Artışı	102 64,6%	43 27,2%	13 8,2%	158 100,0%
Terfi ve Unvan		77 59,7%	52 40,3%	129 100,0%
Eğitim		13 23,6%	42 76,4%	55 100,0%
Toplam	102 29,8%	133 38,9%	107 31,3%	342 100,0%

(χ^2 : 207,894 p = 0,000)

Araştırmaya katılan çalışanların Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının ne olduğu ile eğitim faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı (Tablo-8) araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablodaki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan Üniversite mezunlarının %76,4'ü performansı etkileyen özendirme araçlarından en önemlisinin

eğitim olanaklarının olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında ilköğretim mezunlarının %64,6'sı performansı etkileyen en önemli faktörün ücret artışı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo–9: Performansı Etkileyen En Önemli Motivasyon Aracının Tercihi İle Görev Faktörü Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Motivasyon Araçları	Görev		Toplam
	Memur	İşçi	
Ücret Artışı	80 50,6%	78 49,4%	158 100,0%
Terfi ve Unvan	62 48,1%	67 51,9%	129 100,0%
Eğitim	55 100,0%		55 100,0%
Toplam	197 57,6%	145 42,4%	342 100,0%

(χ^2 : 48,432 p = 0,000)

Araştırmaya katılan çalışanların Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının ne olduğu ile görev faktörü arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı (Tablo–9) araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablodaki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarından performansı etkileyen faktörler arasında eğitim faktörünü tercih dağılımına bakıldığında memurların %100 ile eğitim faktörü ifade ederken İşçilerde bu oran %0'dır. Diğer taraftan ücret artışı faktöründe ise benzer bir dağılım memur %50,6, işçi %49,4 görülmektedir.

Tablo-10: Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistik Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Soru1	342	1,00	5,00	4,7544	0,6922
Soru2	342	3,00	5,00	4,8421	0,5401
Soru3	342	3,00	5,00	4,8421	0,5401
Soru4	342	1,00	5,00	4,7544	0,6922
Soru5	342	1,00	5,00	4,6140	1,1112
Soru6	342	1,00	5,00	4,4561	1,1850
Soru7	342	1,00	5,00	3,9240	1,6883
Soru8	342	1,00	5,00	4,7602	0,6684
Soru9	342	3,00	5,00	4,8596	0,5116
Soru10	342	1,00	5,00	4,7602	0,8670
Soru11	342	1,00	5,00	4,2515	1,3531
Soru12	342	1,00	5,00	4,3918	1,0851
Soru13	342	1,00	5,00	4,4737	1,1681
Soru14	342	1,00	5,00	4,7602	0,8534
Soru15	342	1,00	5,00	4,5673	1,2443
Soru16	342	1,00	5,00	4,1520	1,4910
Soru17	342	1,00	5,00	4,4620	1,1926
Soru18	342	1,00	5,00	4,6140	1,1112

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performansları üzerindeki etkileri tespit etmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların dağılımı Tablo-10'da verilmiştir. İlgili tabloya bakıldığında, motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi ile ilgili sorulara genellikle yüksek düzeyde katılım olmuştur. Bununla birlikte en yüksek katılım Soru-9 (ortalama 4,85), Soru-2 (ortalama 4,84) ve Soru-3 (ortalama 4,84) ifadelerine olmuştur. En düşük katılım ise, Soru-7 (ortalama 3,92) ifadesine olmuştur.

İlgili tablodan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkileri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında yüksek oranda katılımın olduğu gözlenmektedir.

Tablo-11: Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Yaş Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı

Yaş	N	Mean	Std. Deviation
25-34	104	4,5235	0,6530
35-44	117	4,7388	0,6220
45-50	66	4,4596	0,4512
51 ve Üzeri	55	4,4242	0,7398
Toplam	342	4,5689	0,6341

ANOVA

	F	Sig.
Between Groups	4,737	0,003

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkileri ile ilgili sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakılmak için ANOVA testi uygulanmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Tablo-11).

İlgili tabloya bakıldığında yaş gruplarına göre farkın bulunduğu ve en yüksek katılım 35-44 yaş grubu üzerinde (ortalama 4,74) olarak, en düşük katılımın ise, 51 ve üzeri yaş grubu üzerinde (ortalama 4,42) olarak gözlenmiştir.

Tablo–12: Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Cinsiyet Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation
Bay	275	4,5147	0,6802
Bayan	67	4,7910	0,3074

	t-test for Equality of Means	
	t	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	-3,243	0,001

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkileri ile ilgili sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakılmak için T-TESTİ uygulanmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Tablo–12).

İlgili tabloya bakıldığında cinsiyet gruplarına göre farkın bulunduğu ve erkek katılımcıların (ortalama 4,51) olarak, bayan katılımcılar ise (ortalama 4,79) olarak gözlenmiştir.

Tablo–13: Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Eğitim Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation
İlköğretim	102	4,2712	0,7635
Lise	133	4,5931	0,6035
Üniversite	107	4,8224	0,3656
Toplam	342	4,5689	0,6341

ANOVA

	F	Sig.
Between Groups	22,382	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkileri ile ilgili sorulara verilen cevapların eğitim değişkeni bakımından dağılımına bakılmak için ANOVA testi uygulanmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Tablo–13).

İlgili tabloya bakıldığında yaş gruplarına göre farkın bulunduğu ve en yüksek katılım üniversite mezunları üzerinde (ortalama 4,82) olarak, en düşük katılımın ise, ilköğretim mezunları üzerinde (ortalama 4,27) olarak gözlenmiştir.

Tablo–14: Motivasyon Araçlarının Performansı Üzerindeki Etkileri ile İlgili Sorulara Verilen Cevapların Görev Grupları Değişkeni Bakımından Dağılımı

Görev	N	Mean	Std. Deviation
Memur	197	4,5336	0,6610
İşçi	145	4,6169	0,5945

	t-test for Equality of Means	
	t	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	-1,201	0,230

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkileri ile ilgili sorulara verilen cevapların görev değişkeni bakımından dağılımına bakılmak için T-TESTİ uygulanmış olup 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Tablo–14).

İlgili tabloya bakıldığında görev gruplarına göre farkın bulunduğu ve memur katılımcıların (ortalama 4,53) olarak, işçi katılımcılar ise (ortalama 4,61) olarak gözlenmiştir.

SONUÇ

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir.

Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen, hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler, çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak şeklinde sıralanabilir. Oryantasyonda olduğu gibi, çalışan tatmini sağlamada da işverenin çalışan tatmini aktivitelerine katılması beklenmektedir; çünkü insanlar istendiğinin ve değer verildiğinin farkında olmak ister. Yaptıkları işe dair söz sahibi olmak her anlamda mutlu edecektir.

Bu açıdan bakıldığında, çalışan tatminin de ötesine geçmek için çalışan motivasyonuna /güdülenmesine büyük önem vermek gerekmektedir. Motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve kuruluş için verimli çalışmalar sergiledikçe

kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci olarak tanımlanabilmektedir.

İnsanı neyin motive ettiği konusunda pek çok teori vardır. Güç insanın içinde mi, dışında mı, koşullara mı bağlı, koşulsuz mu, yönlendiren hedefler mi değil mi? Bu soruların cevapları, insanları çalışmaya motive eden şeyin ne olduğunu bulmaya yönelik akademik araştırmalarda ele alınan konuları oluşturmaktadır. İşletmelerde ise yönetici ve insan kaynakları uzmanlarının çoğu akademik araştırmaların yanı sıra bu soruları cevaplama kendi sağduyuya dayalı görüşlerine güvenmektedirler.

Motivasyon, bilinçli ya da bilinçsiz süreçleri içerebilmektedir. Aslında bu, birtakım ödüller karşılığında zaman ve enerjinin çalışmak için ayrılmasıdır. Kişinin içselleştirdiği süreçler, hayattan beklentileri, umutları ve hedefleri bireyin karar verme sürecini, bunun sonucunda da ortaya çıkan davranışını etkilemektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine çok büyük etkisi olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan kilit faktör olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmalarıyla işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar

gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarındır. Motivasyon kişisel bir olaydır.

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 kaynaklarını (power) kullanabilir. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşları sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Çalışanların performansının arttırılmasında yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmaları üzerine bir araştırma yapılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya koyulan hipotezler ve bu hipotezlerin test edilmesi sonucunda verilen kararları, şöyle özetlemek mümkündür:

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmez. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiği için hangi motivasyon araçlarının etkili olacağı belirlenmelidir.

Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile cinsiyet arasında ilişki vardır. Tablo-3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %80,4'ü bay, %19,6'sı ise bayanlardan oluşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı baylardan olduğundan motivasyon araçlarını kullanırken bunu göz önünde bulundurmak gerekir.

Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile eğitim faktörü arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımına Tablo-4'ten de anlaşılabacağı üzere, çalışanların %29,8'inin ilköğretim, %38,9'u lise ve %31,3'ünün üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %68,7'si yüksek öğrenim görmemiş kişilerden oluşmaktadır. Bu durum işletmelerde çalışan personelin eğitim durumlarının istenilen düzeyde olmadığını gösterdiğinden motivasyon araçlarını kullanırken bunu göz önünde bulundurmak gerekir.

Performansı etkileyen en önemli motivasyon aracının tercihi ile görev faktörü arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan çalışanların görev durumlarına göre dağılımı; Tablo-5'ten de anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların %57,6'sı memur, %42,2'si işçilerden oluşmaktadır. Buradan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır.

Bir alan çalışması olan bu araştırma, sadece Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Batman Bölge Müdürlüğünde uygulanmış olmasına karşın motivasyon araçlarının performansının artırılmasında önemli olduğunun denekler tarafından da benimsendiği ortaya çıkmıştır. İstatistiksel testlerden de olumlu şekilde sonuç veren motivasyon araçlarının işletmenin gerek üretim artırılmasında gerekse giderlerin azalması açısından olumluluğu ifade eden performans iyi yönde iyileştirilmektedir.

Görüldüğü üzere yöneticiler işgörenlerin performansını artırmada çeşitli motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar. Motivasyon araçlarını kullanmayan yöneticilerin işgörenlerinde belirgin bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusudur. Ancak çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş ve işgören performansının artırılmasına yönelik çabası bulunan yönetici ve yönetim anlayışı olumlu sonuçlar almaktadır. Yaptığımız araştırmada görüldüğü gibi işgörenlerin performansının artırılmasında en etkili ve geçerli yöntem; kira, yakacak, aile ve giyim yardımı yapılması, personele, ücretin yetersiz olması nedeniyle ücret arttırılmasının önemli

olduğu, başarılı personele ekstra ücretin verilmesi olan ekonomik araçların kullanılmasıdır.

EKLER

Ek – 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Ekte sunulmuş olan, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Mehmet KAPLAN

Yaşınız : ☐ 18-24 yaş ☐ 25-34 yaş ☐ 35-44 yaş ☐ 45-50 yaş ☐ 51 ve üzeri

Cinsiyetiniz : ☐ Bay ☐ Bayan

Eğitim Durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite

Görev/Unvanınız :

	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1. Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.	1	2	3	4	5
4. Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.	1	2	3	4	5
5. Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
7. Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5

9. Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir. 1 2 3 4 5
10. Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir. 1 2 3 4 5
11. Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir. 1 2 3 4 5
12. Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar. 1 2 3 4 5
13. Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar. 1 2 3 4 5
14. Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir. 1 2 3 4 5
15. Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir. 1 2 3 4 5
16. Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir. 1 2 3 4 5
17. Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar 1 2 3 4 5
18. Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar. 1 2 3 4 5

Aşağıda verilen ödüllendirme araçlarının performansınıza etkisi açısından en öncelikli bir tanesini işaretleyiniz.

Ücret artışı	
Pirim	
İkramiye	
Terfi ve unvan	
Yetki ve sorumluluk	
Eğitim	
Takdir, Övme	
Sertifika/ Plaket	
Kararlara katılma	
İzin	
Çalışma ortamı ve konforu	
Sosyal aktiviteler	
Geri bildirim	
Esnek çalışma saati	
İş tasarımı	

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARIK, Alev, İsmail, “**Motivasyon ve Heyecana Giriş**”, Çantay Kitabevi, 1996, s. 2.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.bası, İstanbul, 1998, s.228

BOAUND, Francis, Motivations et Comportements Individuels dans L’Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli. Colection Cadreco Sciennes Humanines, Enterprise. Moderne d’Etiton, Paris 1972, s.23; Zikreden: Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi. Uludağ üniversitesi Basımevi, 2.B. 1984., s.67.

CAN, H, TUNCER, D, AYHAN, D.Y, “**Genel işletmecilik Bilgisi**”, Siyasal Kitabevi, Ağustos 2004, 15. Baskı, s.52-53.

CHARLES N. Weaver, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çeviren: Tuncay Birkan–Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul Kasım 1997, s.30.

DANELİ J., Gibson J., Ivancevich J., Fundamantals Of Management, USA, 1992, s.475.

DESSLER, Gary, **Organization and Management: A Contingency Approach**, Prentice Hall, U.S.A, 1976, ss.62–63

DRUCKER, Peter F. “**Etkin Yöneticilik**”. 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, kasım 1992., s.12.

DRUCKER, Peter F. **Le Management en Qestion, Les Edition d’Organisation**, Paris 1972, s.184; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.13.

ERKAN, Hüsnü, **Ekonomi Sosyolojisi**. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3.B. İzmir 1995., s.31.

EFİL, İsmail, “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, 6. Baskı, İstanbul: Alfa, Ekim 1999, s.189.

EROĞLU, Feyzullah, “**Davranış Bilimleri**”, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

FINDIKÇI, İlhami, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999, s.297

HERBERT G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. Çeviren: Osman Tekok. Bintuğ Aytek. Erol Bumin, A.İ.T.İ.A., 1975., s.362.

H. I, ansoff, **Strategie du Developpment de L’Entreprise**, Edition Hommes et Technigues, Paris 1971., s.37; Zikreden: Eren a.g.e., s.79.

IVANCEVICH J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., Fundomantals of Management, USA, 1992,s. 471

J. D. Dunn and C. Elvis Stephens. **Management of Personel Manpower-Management and Organizational Behaviour**. New York, McGraw Hill Book Co. 1972. p. 11.

KAST, Fermont, and ROSENZWEIG, James; “System Concepts: Pervasiveness and Potential”, **Pesonnell Management and Organization Development**, Fields in Transition; (Editör: W. French and D. Hellreigel) içinde. Houghton–Mifflin Co., 1971, s. 3.

KAST, Fremont, and ROSENZWEIG, James; “General Systems Theory: Application for Org. and Management “; **Emerging Concepts in Management**, (Ed.: F. Luthans and M. Wortman, Mcmillan, N.Y. , 1975) içinde, s. 325.

KOÇEL, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**” Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45.,2005.,s.244-650.

MUTLU, Esin, Can, “**Uluslararası İşletmecilik**”, 1.Baskı, Beta Yayınları, No:855, İstanbul, 1999, s.58.

OLUÇ, Mehmet, “**İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare**”, 1. Cilt, Sermet matbaası, İstanbul 1959, s.74.

P. ROBBINS, Stephen, **Management**, 2.Baskı, Prentice Hall, U.S.A, 1988, s.225

POLLARD, Sidney, Peaceful Conquest The Industrialization of Europe 1760-1970., Oxford Universty Press 1992., p.13; Zikreden: Ayşe İrmış. “Örgüt Kültürü”. Atatürk Üniv. Erzurum. 1995s.45

RANDLE,Wilson/Monroe Willys H., “Better Ways to Measure Executive Performance”, **Management Methods**, Vol.19,No.4, 1998, s.64-66

RİCHARD M. Stres-Lyman W. Porter. **Motivation and Work Behaviour**. McGraw-Hill Series in Management, 1975. p. 5.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.163-189.

TUĞRAY Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s. 223–225.

UYARGİL, C. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: 1994, s.6–53

WALKER J.W., Human Resource Strategy, McGraw Hill, 1992, s. 259
Margaret J.Palmer, “**Performans Değerlendirmeleri**”, Rota Yayınları,1.Baskı, İstanbul,1993, s.9–10.

YENERSOY, Gönül, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, 1.B., Rota Yayınları, Mart 1997., s.54.

YODER, Dale, Heneman, H.G. Turnbull, John Stone; “**Handbook of Personel Management and Labor Relations**”. N.W., Mc Graw-Hill Book Co.,1998, s.15

YOZGAT, Osman, “**İşletme Yönetimi**”, 8. B. İstanbul, 1992, s. 216.

YÜKÇÜ, Süleyman, “**Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından)**”, 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993. s.22.

DERGİLER

AKAL Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları No:473, 1998, s.52

ATİLLA, Filiz, “**Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması**”, Semineri, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer notları Nisan 2002 İstanbul. Not: Bu yazı Sektörel Tanıtım Dergisi Eylül 2004 sayısında yayımlanmıştır.

BAYRAK, Sabahat, “Toplumumuzdaki Kalite Standartı”, **Denizli Ticaret Odası Dergisi**, Yıl:1, Sayı:8, 1997. s.18.

BECKER, Brian, Gerhart, Barry, “The Impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, **Academy of Management Journal**, August 1996, v.39,n.4, s.779(23)

BOBBITT, Randolph, Jr. ve diğerleri; **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice – Hall, 1974, s. 213,216.

DİCLE, Ülkü, Dicle, Atilla, “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi, C:1, S:1; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.14.

KALDIRIMCI, Nurettin, “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Üniv., İ.İ.B.F., Dergisi, s.7, Temmuz 1985, s.87.

LEIFER, Richard and DELEBECO, andre; “Organizational / Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity”, **Academy of Management Review**, Vol.:3 No. 1 , January 1978, s.41.

TALAS, Cahit, “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, **A.Ü.S.B.F. Dergisi**, C:7, S:1-4, 1952., Ankara, s.45.

TRAHANT, B.Bruke, R.Koonce, “12 Principles of Organizational Transforming”, **Management Review**, vol.86, No:8, September, 1997

TÜRKMEN, İsmail, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, **M.P.M., Verimlilik Dergisi**, Özel sayı, 2.B., 1996, s.146.

TÜMER, Sumru, “TKY’ de Kuruluş Organizasyon Yapısı”, **M.P.M., Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı. 2.B., 1996., s.51.