

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON
ve
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Zevcan BAĞCIOĞLU

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON
ve
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Zevcan BAĞCIOĞLU

Öğrenci No:

1107461158

Danışman:

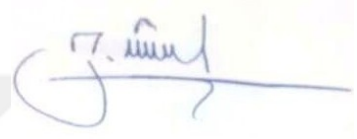
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25.01.2017

Zevcan BAĞCIOĞLU



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21. / 01 / 2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **1107461158** numaralı **Zevcan BAĞCIOĞLU**'nun "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.10.2015 tarih ve 2015/39 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT
(Marmara Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Zevcan BAĞCIOĞLU
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Motivasyonu

ÖZ

ÇALIŞANLARDA MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanlarını iyi motive eden ve onların iş ve işletme memnuniyetlerini sağlayabilen, güçlü örgüt kültürü oluşturmuş yönetimler, işletmelerini başarıya ulaştırmada önemli bir engeli aşmış durumdadırlar. Çalışan memnuniyetsizliği, bir işletmenin en önemli başarısızlık nedenidir. Günümüzde örgütlerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, öncelikle üretimin en önemli kaynağı olan emek faktörünü iyi yönetmesi gerekmektedir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde üretime girdi olan emek faktörünün en verimli şekilde kullanılması için motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek araçların belirlenip, bunların sağlanması gerekmektedir. Çalışma tarihçi metot ve kaynak taraması ile gerçekleştirilmiştir.

Motivasyon; insanı çeşitli sebeplerle (ihtiyaç, istek, vb) belirli bir amaca ya da amaçlara yönelik çabasını arttıran ve dış faktörlerle etkilenebilir olmasına rağmen özü itibari ile içten gelen bir güdü olarak betimlenebilir. Çalışan motivasyonu ise; örgüt çalışanlarının, örgütün amaçları doğrultusunda güdülenip çaba göstermelerinin sağlanmasıdır. Hizmet sektörü içinde yer alan kurumlar, ulusal ekonomi için de önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe hizmetin kalitesini büyük ölçüde insan belirlemektedir. Bu nedenle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması her şeyden önce gelmelidir.

Name and Surname : Zevcan BAĞCIOĞLU
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2017
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Motivation, Organizational Commitment, Employee Motivation

ABSTRACT

EMPLOYEE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Managements where could be able to motivate employees, to ensure management satisfaction and to establish strong organizational culture means to overcome important obstacles in terms of success of their managements. Dissatisfaction of employees is the most failure reason in organizations. Currently, organizations should manage labour factor as the most important source of production in order to ensure their superiority onto the contenders. In order to use labour factor as an input to the production process efficiently during realization of organization purposes, it is essential to determine positive tools and to ensure those. It is thought that organizational commitment is one of most important issues in employee motivation as well.

Motivation can be described as an internal incentive increasing efforts of human being in order to achieve a specific aim or aims by various reasons (such as requirements, requests, etc) despite it can be affected by external factors. Employee motivation is to provide employee of the organization to be driven to aims of organization and make effort in this way. Organizations of service sector have an important place in the national economical position as well. Human being – so labour factor – determines mostly quality of service in service sector. That is why providing employee motivation and organizational commitment is the most important issue for organizations in the service sector.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SÜREÇ, MOTİVASYON DÜZEYLERİ, FAKTÖRLERİ ve KURAMLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI ve TANIMI.....	4
2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	6
2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	7
2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	12
2.3. Motivasyonun Örgütsel Hedefleri.....	17
3. MOTİVASYON SÜRECİ.....	22
3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon	25
3.2. Motivasyon Dinamiği.....	27
3.3. Manevi Unsurlar	29
3.4. Maddi Unsurlar	31
4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ.....	35
5. MOTİVASYON TÜRLERİ	35
5.1. Fizyolojik Motivasyon.....	36
5.2. Sosyal Motivasyon	37
5.3. Psikolojik Motivasyon.....	38
6. MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	38
7. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	39
7.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	40
7.2. Süreç Kuramları.....	47
8. MOTİVASYON ÖLÇME TEKNİKLERİ	53

9. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	55
9.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	56
9.2. Psikososyal Araçlar	60
9.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	66
9.4. Motivasyonda Yanlış Uygulamalar	72

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI	73
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	76
2.1. Mesleğe Bağlılık	76
2.2. Örgütsel Vatandaşlık	76
2.3. Örgütsel Bütünleşme	77
2.4. İşe Bağlılık	77
2.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	77
2.6. Örgütsel Sadakat	78
2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	78
2.8. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Faktörler	79
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAşIMLARI.....	81
3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	81
3.2. O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	82
3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	82
3.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	83
3.5. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	84
3.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	85
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA.....	89
ÖZGEÇMİş	94

KISALTMALAR LİSTESİ

EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ERG	: Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme Kuramı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TDK	: Türk Dil Kurumu
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** İşletme personelinin örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanması için örgüt içinde çalışan personelin özelliklerinin, istek, ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi gerekmektedir. Beklentileri kurum yönetimi tarafından karşılanan çalışanların motivasyonlarının üst seviyelerde olmaları, örgütü sevmeleri ve örgüte bağlılıklarının artmaları sağlanabilmektedir. Bu nedenle organizasyon yönetimlerinin, iş gören personelinin bu özelliklerinin tümünü dikkate alarak keyfi uygulamalardan uzak bir şekilde hizmetin esas alındığı uygun çalışma ortamı ve koşulları sağlamaları gerekmektedir.

- **Çalışmanın Amacı:** Örgüte bağlı çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanırlar, kendi amaç ve değerleri gibi benimseyip önemserler. Bu süreçten bahsedilecek olursa; örgütsel bağlılığın oluşmasında etkisi olan faktörlerin; kişisel ve örgütsel faktörler olduğu söylenebilir. Bu faktörlerin birleşimi örgütsel bağlılığı arttıran bir etkiye sahiptir, örgütsel bağlılığın artması da performans, kıdem, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma, işten ayrılma sonuçları üzerinde etki gösterebilir.

- **Çalışmanın Önemi:** Yirmi birinci yüzyılın bu çeyreği siyasal, sosyal, hukuksal ve ekonomik anlamda baş döndürücü bir hızla değişim ve dönüşüm süreçlerinin yaşandığı bir dönemdir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde büyüklüğü ve etkisi yadsınamaz bir toplumsal hareketlilik söz konusudur. Bu nedenle hastane yöneticilerinin, bu toplumsal hareketliliğe uygun olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek bir biçimde yetiştirilmeleri için hizmet öncesinden başlamak üzere sürekli ve sistemli bir eğitim sürecinin yürütülmesi zorunludur. Örgütsel ihtiyaçların karşılanması ve tüm örgüt çalışanlarının aynı hedefe yönlendirilmesi sürecinde örgüte düşen en önemli görevlerden biri personelin örgütsel amaca yönlendirilmesinde motivasyon faktörünün kullanılmasıdır.

- **Çalışma Planı:** Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde motivasyon, motivasyona yardımcı unsurlar, motivasyonu ölçmede kullanılan yöntemler, motivasyon faktörleri, iş motivasyonu ile ilgili kuramlar ve süreç kurumları konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise; ilk olarak örgütsel bağlılık kavramından ve gelişim sürecinden bahsedilmiştir. Gelişim sürecinde, örgütsel bağlılığın bugüne kadar olan gelişiminin yanında, örgütsel bağlılık sınıflandırmasına genel hatlarıyla yer verilmiş, sınıflandırmalar detaylandırılmamıştır. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına bu şekilde yer verilmesindeki amaç; çalışmada kullanılan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasının, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları içindeki konumunu göstermektir. Örgütsel bağlılığın tanımı başlığı altında, farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara yer verilerek, örgütsel bağlılık tüm boyutlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın önemine değinildikten sonra, diğer benzer kavramların tanımı yapılarak örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçümünde kullanılan ölçekler ile ilgili olarak bilgi verilmiştir. Çalışma, özelde çalışanlar açısından incelendiğinden, iş/görev/hizmetine ilişkin temel bilgiler aktarılmış ve örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümün son aşamasında, örgütsel bağlılığın bileşenleri, Allen ve Meyer'in sınıflandırması temel alınarak açıklanmış ve bağlılık bileşenleri, çalışanlar özelinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Çalışmada; işletmelerde yer alan çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenerek teorik bir altyapı oluşturulması amaçlanarak kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, tarihçi metot kullanılmış ve bu metoda bağlı olarak kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın tamamen teorik bir çalışma olması, tarihsel metodu kullanmayı gerekli kılmıştır. Ancak, çalışmanın özellikle çalışanlar açısından incelendiği bölümlerinde, mesleki bilgi, deneyim ve gözlemlere de sıklıkla yer verilmiş, tanık olunan örnek olaylardan istifade edilmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmada anket uygulanmaya çalışılmış fakat bu uygulama sonucunda ankete verilen cevaplarda yeterli ve tutarlılık sağlanamadığı için anket uygulanamamıştır. Cevaplardan kaynaklanan tutarsızlıktan dolayı çalışmada literatür taraması yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık konusu literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen araştırma neticesinde kaynaklarda geçtiği şeklinde bir yargıya varılmaya çalışılmış,

ayrı bir araştırma olmaması sebebiyle kaynakların incelenmesi sonucunda ulaşılan bilgilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON, KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SÜREÇ, MOTİVASYON DÜZEYLERİ, FAKTÖRLERİ ve KURAMLARI

1. MOTİVASYON KAVRAMI ve TANIMI

Motivasyon (güdüleme), Fransızca ve İngilizce “Motive” ve ayrıca Latince “Movere” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon; insanı çeşitli amaçlar uğruna harekete geçiren güç anlamına gelir. Motivasyon, bir eylemi ifa etmek için bir bireyin bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Öte yandan motivasyon, başlı başına kompleks bir konsepttir. (Akçakaya, 2010: s. 316)

Motivasyon hakkında çok çeşitli tanımlamalar bulunmakla birlikte bunlardan diğer bir tanesi şu şekilde ifade edilebilir: Motivasyon, insanların belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. İşletme kaynakları içerisinde en kritik olanı insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla, bu olguyu tanımlamak için çeşitli tanımlar yapılmıştır. İnsan davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon; teşvik etmek, isteklendirmek, harekete geçirmek vb. gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon; insanların bir konuda sarf edecekleri eforun miktarını etkileyen, birbiri ile de çelişebilen ihtiyaçlar ve istekler varyasyonları tarafından etkilenmiş içten gelen ve kişisel bir güdü olarak da tanımlanmıştır. (Ünsalan ve Şimşek, 2006: s. 29)

Motivasyon genel anlamda bireyin, belirli bir amacı gerçekleştirmeye çaba sarf etmesine odaklanması olarak tanımlanabilir lakin, bu genel motivasyonun tanımını iş gören motivasyonu iş görenin örgütsel amaçlara odaklanmasıdır. Anahtar element odaklanma, kendini vermedir. Bu yüksek odaklanma örgütün yararları lehine kanallene edilebilirse örgüt lehine yüksek performans ortaya çıkar. (Şimşek ve Çelik, 2009: s. 64)

Bir diğerk tanımda da iş gören motivasyonu; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi konusunda iş görenlerin güdülenmesidir ve bu yüzden işletme yönetimleri için önemli bir faktördür. Bir diğerkinde ise iş gören motivasyonu; örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenin çaba harcama hususundaki istekliliğı şeklinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla tabii ki; iş performansı ile aynı şey değildir lakin, motivasyon bir tür faaliyet seviyesi ve gözlemlenebilen bir davranış tarzıdır. (Koçel, 2010: s. 619)

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak motivasyon; insanı çeşitli sebeplerle (ihtiyaç, istek vb) belirli bir amaca ya da amaçlara yönelik çabasını arttıran ve dış faktörlerle etkilenebilir olmasına rağmen özü itibari ile içten gelen bir güdü olarak betimlenebilir. Görüldüğü üzere; örgütlerde önemli yer tutan insan faktörü üzerinde etkili olan motivasyon faktörü, hem sebepleri hem de sonuçları itibari ile birçok konu ile ilintilidir ve insanın güdülenmesi olduğu için insan faktörü ile ilgili birçok olguda olduğu gibi bir süreci içermektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, motivasyonda belli bir amacın varlığı önemlidir. Farklı bir açıdan ise, motivasyon kavramı örgütün ve çalışanların gereksinimlerini tatmin ile sonuçlandıracak bir iş ortamı sağlayarak bireyin harekete geçmesi için güdülenmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Öztekin, 2010: s. 150)

Motivasyon, bireylerin bilinçli ve planlı bir şekilde belirlenen bir hedefi veya bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzusu ile hedefe kilitlenmesi, teşvik edilmesi, harekete geçmesi, güdülenmesi veya davranması şeklinde ifade edilir. İçsel ve dışsal faktörler bireyin motivasyonunu önemli ölçüde etkiler. Bireyin veya örgütün ihtiyaçlarının karşılanması motivasyon sürecinin bir parçasıdır. Motivasyonun sağlanması için kullanılan birçok etkili yöntem vardır. Her yöntemin bireyi etkileme düzeyi birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Motivasyon tarihsel olarak daha çok çalışan insanlara yönelik ortaya çıkmış bir kavram iken odak noktasında insan olan tüm durumlarda kullanılan bir kavram haline gelmiştir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s.29)

Motivasyonu sağlamanın ön koşulu istek ve arzunun oluşturularak bireyin ihtiyacının karşılanmasıdır. Fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmayan bir bireyin isteksizce yaptığı bir işten verim alınamayacağı, üretimin arttırılamayacağı ve beklentinin karşılanamayacağı herkesçe bilinmektedir. Bu yönüyle motivasyon,

çalışanın yaptığı iş veya verdiği hizmet üzerine yoğunlaşmasını sağlayarak üretimi, performansı, verimliliği artırmaktadır.

2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Günümüz koşullarında bilim ve teknolojiye kaydedilen ilerlemelere ve makineleşen iş ortamına rağmen çalışma hayatının en önemli unsuru insan olmaya devam etmektedir. Bundan dolayı insan gücünün potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmak tüm işverenlerin ve yöneticilerin temel amacı olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla motivasyon, tüm çalışanlar ve işverenler açısından son derece önemli bir işleve sahiptir. Çalışanlara doğru motivasyon yöntemlerinin uygulanması son derece önemlidir. Bu amaçla çalışanlarda hangi motivasyon araçlarının etkili olduğu belirlenmesi doğru uygulamaların yapılmasına ışık tutmaktadır.

“Uygun motivasyonun sağlanması hususunda çalışanların öncelikleri, işe ve işletmeye bağlılıkları, ihtiyaçları ve beklentilerinin tespiti için araştırmalar yapılmalıdır. İnsanlar günlük yaşamlarında yalnızca belli bir çalışma ortamının mensubu olmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda dış çevre ile de etkileşim halindedir. Bu etkileşimlerin tümü ise bireyin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyin kişiliği, çevresi ve kültürü etrafında örgüt içindeki davranışları şekillenir. Bireylerin davranışları ve tutumları ise belli gereksinimleri beraberinde getirmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması ise motivasyon olgusu ile ilgilidir.” (Sevinç, 2010: s.133) Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere motivasyon kavramı öncelikle insanlarla ilgili bir durumdur. Örgütler açısından ise, insanlarla ilgili bu güdülerini yönlendirmek önemlidir. Bu nedenle örgüt ve motivasyon arasındaki ilişkileri yansıtan bazı açıklamalara yer vermekte fayda vardır. Motivasyon olgusu aslında bireylerin davranışları ile ilgilidir. Davranışları ise, ulaşılmak istenen amaçlara yönelik geliştirilen çabalar belirlemektedir. İnsanların bu yöndeki güdülerini ister istemez, bilinçli ya da bilinçsiz bir hedefe yönelmeyi ve bu doğrultuda hareket etmeyi sağlayacaktır. Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde sağlayacak iş ortamı ve örgüt ikliminin yaratılmasına da bağlıdır (Ölçer, 2005: s.16)

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun, verimliliği, yaptığı işten doyum sağlayabilmesine de bağlıdır. Çalışanların çalışma şartları ve bunun nedenini anlaması için etkin bir motivasyon sisteminin oluşturulması önemlidir. Bu bağlamda, örgütsel motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümünü ifade etmektedir (Kıroğlu, 2007: s.21) İlgili tanımlar incelendiğinde insan davranışını tetikleme ve yönlendirme eylemlerini kapsadığı görülmektedir. *“Güdüleme olgusu belli bir istek ve amacı doyurma amaçlıdır. Bu tanımdaki doyum, bir istek ya da gereksinimin karşılanması neticesinde yaşanan hoşnutluk ile ilgilidir. Bu bağlamda, güdüleme bir çıktıya yönelik dürtü şeklinde ifade edilebilirken; doyum ise tecrübe edilmiş olan çıktıları içermektedir.”* (Mahmutoğlu, 2007: s.29) Çalışanların davranışını yönlendirme sürecinde ise ilk olarak, bireyleri çeşitli şekillerde davranmaya yönlendiren güdüler ve bu güdüler harekete geçiren çevresel faktörler ön plandadır. İkinci olarak, belli bir hedefe yönelme durumu ön plandadır. Üçüncüsü ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör iş görenin analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır. (Çıtak, 2010: s.5)

2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler motivasyon unsurları, araçları ve yöntemleri ile ilgili olmak zorundadır. Başarıyı hedefleyen bir yönetici, emri altında hizmet veren çalışanlarının gücünü ve yeteneğini maksimum seviyeye çıkarmaya mecburdur. Yöneticinin başarısı çalışanların başarısına endekslidir. Birlikte başarılı olma veya birlikte başarısız olma söz konusudur. Bundan dolayı, yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmek için astlarını harekete geçirmek ve motive etmek zorundadır. Çalışan bireylerin nasıl güdüleneceğini, nasıl isteklendirileceğini ve nasıl motive edileceğini bilmek kolay olmamakla birlikte bunu işletmenin sahip olduğu imkânlarla sağlamak kolay değildir. Her insan aynı yöntemlerle güdülenmez. Çünkü her bireyin öncelikleri, beklentileri ve talepleri aynı değildir.

Bir örgütü düşündüğümüz zaman, yönetim aklımıza gelir. Tabii ki, örgütler yöneticilerden ve onların yarattığı yönetim sistemlerinden çok daha fazlasıdır. Lakin

bir örgütü; rastgele bir araya gelmiş insan topluluğundan ayıran farklardan birisi de bütünü bir arada toplayan yönetici ya da hiyerarşik yönetim sistemidir. Dolayısıyla, yönetim ve yönetici örgütlerde önem arz etmektedir. Tarih boyunca insan topluluklarında doğru veya yanlış bir yönetim anlayışı olmuştur. Bu yönetim anlayışı ne derece doğru ise toplumlar ilerleme kaydetmiş, ne derece yanlış ise de toplumlar sorunlarla karşı karşıya kalmış ve hatta yok olmuştur. (Gürüz ve Özdemir, 2007: s.74)

Yönetim, örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Örgüt yönetimleri, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için sahip olunan kaynakları bir araya getirip etkin kullanılmasını sağlamak durumundadır. Kullanılan parasal, fiziksel ya da bilgi kaynaklarının insan kaynağı olmadan etkinliği ve örgütsel amaçlara hizmeti tam olamamaktadır. Bu kapsamda planlama ve örgütlemekten sonra bu planların gerçekleştirilmesini sağlayacak kişi yine yöneticidir. Buradaki önemli etmen iş görenlerin de bu planların gerçekleştirilmesi yönünde ikna edilebilmeleri ve güdülenebilmeleridir. Kısacası yönetici, yönlendiricidir. Çünkü bir birey, bir örgütte kendi ihtiyaçlarının tatmini yönünde görev ve sorumluluklar üstlenmeye meyillidir. İsteklerini yerine getirebilmek için çaba ve zaman harcayacaktır. (Uygur ve Göral, 2005: s. 121)

Yönetici, motivasyon konusu ile ilgili olmak zorundadır. Çünkü onun başarısı ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmelerine; bilgi, birikim ve yeteneklerini bu amaçlar doğrultusunda seferber etmelerine bağlıdır. Motive olmayan iş görenin performansının iyi olması beklenmemelidir. Kişiler çeşitli nedenlerle çok değişik davranışlar gösterebilirler. Lakin, yönetici açısından önemli olan iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. (Barutçugil, 2004: s. 372)

İş gören motivasyonu ayrılmaz bir şekilde yönetime bağlıdır. Yönetimin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullanılan özendirme ve teşvik araçları ile sınırlı değildir. Yöneticinin sahip olduğu özellikler (sosyal yetenekler, zekâ vb) uyguladığı davranış biçimi (serbest bırakımcı, etkileşimci, dönüşümcü yönetim vb) ve güç kaynakları (biçimsel, cezalandırma, uzmanlık vb) iş gören motivasyonu üzerinde etki yaratabilecektir. (Akçakaya, 2010: s. 350)

Motive olmayan iş görenlerin yüksek performans göstermeleri beklenemez. İş görenler farklı sebeplerle farklı davranışlar sergileyebilirler lakin, yönetici için önemli olan iş görenlerin örgüt amaçları yönünde hareketini sağlamaktır. Peki, yönetici iş görenleri amaçlar doğrultusunda nasıl motive edebilir? Bireylerin davranışlarından motive olup olmadıkları anlaşılabilir. İşte burada yöneticiye düşen görev iş gören davranışlarını, amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bunun önce gelen koşulu da iş gören ihtiyaçlarının belirlenmesi yönünde gayret sarf edilmesidir. (Koç ve Topaloğlu, 2012: s.203)

Öte yandan; iş görenlerin yanı sıra yöneticilerinin kendilerinin de motive olmaları örgüt için önemlidir. Eğer işyerinin sahibi değilse, yöneticiler de bir nevi iş görendirler ve örgütün üzerinde önemli etkileri vardır, dolayısıyla onların motivasyonu örgüt üzerinde önemli etki yaratır. Yapılan araştırmalarda; klasik ve otoriter yöneticiler de daha çok başarı güdüsünün, liberal yöneticilerde daha çok insan ilişkileri ve arkadaşlık güdüsünün, demokratik yöneticilerde ise daha çok başarı ve ardışık güdülerinin etkili olduğu öne sürülmüştür. (Peker ve Aytürk, 2000: s. 312)

Görüldüğü üzere yönetici karakterleri ve davranış biçimleri onların sahip olduğu güdüleri de doğrudan etkilemektedir. Diğer yandan performans ve motivasyon hususunda yöneticilerin yaptığı üç tipik hata da mevcuttur:

“- Yöneticilerin; iş görenlere onlardan neler beklendiğini belirtmeyip standartlar koymamaları.

- İş görenlerin işe alım sürecinde özellik ve yeteneklerine odaklanılırken amaçları ve değerlerine yeteri kadar odaklanılmaması.

- Yönetim ve iş görenlerin – üstelik bunun farkında dahi olmadan – aynı amaç ve değerleri paylaşmaması.” (Barutçugil, 2004: s. 385)

Sonuç olarak; yönetici başkalarına iş yaptıran kişidir. Onun görevi, emrindeki insanları çalıştırmaktır. Bir diğer ifadeyle yönetimin gücü; altındaki insanları çalıştırabilme yeteneğiyle doğru orantılıdır. İş görenlerin her biri, verilmiş olan görevi başarmak için çaba sarf etmedikçe yönetsel faaliyetlerden istenilen sonuçlar alınamaz. Dolayısıyla, iş görenleri kendilerine verilen görevleri gerçekleştirme

konusunda istekli kılmak gereklidir ve motivasyon bu isteği yoğunlaştırmaktır. Şu halde, bir yönetici başarılı olmak istiyorsa motivasyon konusunu önemsemelidir. Çünkü, altında çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlu hale getirebilmesi ve iş görenlerinin potansiyellerinden optimum düzeyde yararlanabilmesi ona başarıyı getirecektir. Başka bir deyişle, yeterince motive edilmemiş bir iş görenden yeterli performansı göstermesi beklenemez ve bu da yöneticinin başarı hanesi için iyi bir durum değildir. (Balçık, 2002: s. 133)

Ancak, yönetici ve iş gören uyumunu sağlayabilmiş ve ortak hedefler doğrultusunda uyum içinde çalışmayı hedef edinmiş organizasyonların başarılı olabileceği kuşkusuzdur. Bu uyumun sağlanmasında en önemli etkenlerden biri de motivasyondur. Hemen her yöneticinin başarması gereken en önemli şey, kendi sorumluluğu altında çalışan bireylerin motivasyonunu harekete geçirmektir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s.29)

Yöneticinin personelini tanıması, motivasyon için önemlidir. Bunun yanında, personelin eğitim durumu ve yetenekleri, çeşitli ihtiyaç ve arzuları, motivasyon arzularının bilinmesi yönetici yeteneklerinin de gelişmesine yardımcı olur. Bu durumda, yönetici hangi asta hangi motivasyon aracını kullanacağını iyi belirlemelidir. Yöneticilerin kendi sorumlulukları altındaki çalışanları tanımaları ve onlarla iletişim içinde olmalarına yönelik önemli faydalar söz konusudur.

Günümüzde yöneticiler motivasyon süreçleri ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Bu aslında yöneticilerin başarısını ilgilendiren bir konudur. Çünkü, yöneticilerin başarısı astların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bilgi ve yeteneklerini örgütsel amaçlara yönlendirmek için, yöneticilerin farklı motivasyon yöntem ve tekniklerinden faydalanmaları önemlidir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s.29)

Bunun yanında, İKY süreçlerinde motivasyon ile ilgili farklı yöntemler de söz konusudur. Etkin yöneticiler ise, koşullara göre bu yöntemleri farklı şekillerde uygulayabilirler. Kendisini ve astlarını iyi analiz eden yöneticiler, farklı iş görenler açısından farklı motivasyon yöntemlerini uygulayabilir. Örneğin, kimi iş görenler

açısından verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli iken, kimileri için cezai uygulamalar gerekli olabilir. (Akgemci, Öğüt ve Demirsel, 2007: s.286)

Görüldüğü üzere, motivasyon olgusu sadece yöneticilerin görevleri içinde kullanmak durumunda oldukları bir araç olmaktan çıkarak yöneticilik uygulamalarında yerini çoktan almış olan bir kavramdır. Bu bakımdan, motivasyon uygulamaları yöneticilerin de kendi bilgi ve becerilerini sınamaları için de önemlidir. Yöneticilerin motivasyon kıstaslarına göre ele alacakları değerlendirmelerin bir takım belli faydaları da bulunmaktadır. Uyargil ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre, motivasyon süreçlerinin yöneticiler açısından yararları şu şekildedir:

- “1. Planlama ve kontrol işlevlerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.*
- 2. Astlar ile olan iletişimin gelişmesine yardımcı olur.*
- 3. Astların motivasyon ve performanslarını geliştirirken, yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilirler.*
- 4. Astlarını daha yakından tanıma şansına sahip olunur.*
- 5. Yönetisel becerilerin gelişmesine yardımcı olur.” (Uyargil ve Diğerleri, 2009: s.212)*

Örgütlerdeki yöneticilerin başarısının en önemli göstergelerinden biri, çalışma ekibinin örgüt amaçları doğrultusunda güçlerini bu yönde kullanmasını sağlamasıdır. Farklı bir anlatımla, yöneticinin başarısı çalışanlarının yani astlarının performansı ile de yakından ilgilidir. (Teke, 2009: s. 1)

Bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, motivasyon uygulamalarında yöneticiler aynı zamanda kuramsal bilgi ve deneyime de sahip olmak durumundadırlar. Motivasyon ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar yöneticilere, genel olarak çalışanlara yönelik nasıl davranılacağı ve motivasyonun nasıl sağlanacağına dair yaklaşım yöntemlerini göstermektedir. Yönetenlerin bu yöntemleri kurumun konjonktürüne uygun yapması en önemli beceridir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında hangi motivasyon araçlarının daha etkin olduğuna dair farklı düşünceler ve yaklaşımlar olabilmektedir. İşletmelerde iş gören ile işverenin bakış açıları

birbirinden farklı olabilmektedir. İş görenler açısından en önemli motivasyon aracı yönetimin adil davranışlar sergilemesi olurken, işverenler açısından ise çalışanların yönetime katılmaları motivasyon araçları arasında en etkili yöntem olmaktadır. İş görenleri beklentileri ile işverenlerin bu beklentileri karşılama seviyeleri birbirinden farklı olmasından dolayı örgüt içi çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır.

2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Neden bazı kişiler işlerini büyük bir şevk ile yaparken bazıları çalışma saatinin bitmesi için sürekli saate bakar? Çünkü, motivasyon kişisel bir olaydır. Kişinin beklentileri ve ihtiyaçları ile doğrudan ilintili olduğu için iş görenin içinden gelen güdülerle doğrudan ilişkilidir. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, iş gören motivasyonu doğrudan iş göreni etkileyen bir olgudur. Evet, iş göreni etkilediği için yöneticinin başarısı, işletmenin performansı, verimliliği, karlılığı gibi faktörleri etkilediği doğrudur - örneğin iş gören motivasyonunun iş gören performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu iddia edilmiştir – ama iş görenin kendisi dışındaki diğer tüm etmenler ikincil seviyededir. Çünkü motivasyondan birincil seviyede etkilenen iş gören sebebi ile etkilenmektedirler. Kişi ve iş arasındaki ilişkide üç temel etmen mevcuttur: Bunlar iş, kişi ve ortamdır. Bilindiği gibi, bir örgütte mal ve hizmet üretiminde görev alan tüm örgüt üyelerine iş gören denilmektedir. (Koçel, 2010: s.620)

Kişi yani iş gören, kendi ihtiyaç ya da beklentileri doğrultusunda ortamın da etkisiyle işine belirli bir motivasyon düzeyinde yaklaşım sergiler. Motivasyon düzeyinde değişiklik yapmak için kişi (iş görenin beklenti veya ihtiyaçları), iş (işin ya da iş sonucu elde edeceği faydanın iş göreni motive edecek şekilde düzenlenmesi) ya da ortam (ortamı içeren birçok etmenin motive edecek şekilde düzenlenmesi) etmenlerinden birisini / birkaçını ya da hepsini etkilemek gerekmektedir. Motivasyon olgusu ile ilgili teoriler ilerleyen bölümlerde ele alınacağı için o teoriler bu başlık altına çok dâhil edilmemiştir ama, klasik ve neoklasik kuramcıların iş görene yaklaşımlarının bu başlığı daha açıklayıcı bir hale getireceğine inanılmaktadır. Klasik dönem kuramcıları, insanı ekonomik bir varlık olarak ele almış ve onların her

zaman en çok kazancı getirecek işlere yönelmeye meyilli olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu sebeple, iş görenleri maddi örgütün gerekliliklerine uyan pasif bir unsur olarak görmüşler ve çalıştırılmaları için sıkı bir denetimin şart olduğunu ileri sürmüşlerdir. Havuç ve sopa konseptinde olduğu gibi; iş görenler havucu elde etme adına çaba gösterecekler ve yönetimin sopası karşısında da havuç sebebiyle direk tepki koymayacaklardı. Lakin daha sonraki araştırmalar neticesinde konseptin bu kadar basit olmadığı görülmüştür. (Bingöl, 2010: s. 70)

Örgüt yapısı içerisinde bireyin davranışları, o şekilde davranmasının nedenleri ve bireyin daha etkili bir şekilde örgütün amaçlarına kanalize edilmesi konularında çalışma ve araştırmalar neoklasik kuramın temsilcileri tarafından yapılmıştır. Bunun sonucunda parayı temel motivasyon aracı olarak gören yaklaşımların yetersizliği anlaşılmıştır. Neoklasik kuramcılar, moral faktörünün üretimi etkileyen en kuvvetli faktör olduğunu savunmuşlar ve iş görenlerin memnun kılınmasında sosyo-psikolojik etkenlerin kullanılmasını ve insani ilişkilerin düzeltilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. (Balçık, 2002: s. 131)

Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen kuramların temelinde hep iş gören olduğundan, iş görenin oynadığı önemli rolden ve motivasyonun iş göreni direk olarak etkilemesinden dolayı; örgütün yapı taşı olan iş gören için motivasyonun gayet önemli olduğu öne sürülebilir. Çalışan bireyler işletme ve organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanları nelerin motive ettiğini belirlemek ve bilmek bazen uzun bir gözlem gerektirebilmektedir. Çalışan bireylerin birbirinden farklı özelliklerinden dolayı tüm çalışanlar aynı motivasyon araçlarından aynı şekilde motive olamaz. Bir çalışan için motivasyon araçlarından ücret öncelikli sırada iken, diğer çalışan için organizasyon atmosferi içindeki statüsü daha öncelikli ve değerli olabilmektedir. Bundan dolayı çalışan bireyi motive eden unsur değişkenlik göstermektedir. Çalışanlar motivasyon sayesinde gelişim kaydeder. Gösterilen özveri ve gayretin bir karşılığının olması çalışanın azmini ve kararlılığını artırır. İhtiyaçlarının karşılanması örgütsel bağlılığını sağlar. (Akçakaya, 2010: s. 350)

Çalık ve Ereş'e konuyu şu şekilde ele almıştır: *“Bireyin örgüt içinde istenilen başarıyı sağlaması, onun bilgi, deneyim ve ihtiyaçlarının bilinmesi ile mümkün olur. Bu bağlamda, eğer bireylerin motivasyon süreçleri desteklenirse, sadece performans*

artışı ile sınırlı kalınmaz. Aynı zamanda, onun ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından da yararları ortaya çıkabilir. Zaten, örgütler bireyleri motive edemiyorsa, bireyler ve örgüt açısından bazı sorunlar söz konusudur.” (Çalık ve Ereş, 2006: s. 45) Görüldüğü gibi motivasyon olgusu, bireylerin ihtiyaçlarını örgütün amaçları ile birleştiği ölçüde çalışanlar için yararlıdır. Bunun yanında, bireylerin ihtiyaçlarına yönelik olduğu için yine örgüt içinde çalışan sorunlarının anlaşılması için de önemlidir.

“Motivasyon uygulamalarının hareket noktası ‘komuta ve kontrol’ dır. Bunun yanında, ilgili uygulamalarda “personeler ne vermelidir veya ne yapmalıdır ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusu çalışanların beklentilerinin belirlenmesi için önemlidir.” (Öksüz, 2010: s.24) Öksüz’ün yaptığı yukarıdaki değerlendirme motivasyon araçlarının hareket noktasını anlayabilme adına önem arz etmektedir. Bu ve benzeri sorulara verilecek yanıtlar sonrasında uygulanacak motivasyon araçları çalışanların memnuniyeti ve buna bağlı olabilecek performans artışlarını etkileyecektir.

Günümüz İKY anlayışı kapsamında çalışanların yeteneklerine ve bilgilerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesi için motivasyon süreçleri sonunda elde edilen sonuçların önemi büyüktür. Çalışanın yaptığı işten maksimum oranda maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesi bakımından da önemlidir. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. (Yılmaz, 2008: s. 2)

Görüldüğü gibi, motivasyonun çalışanlar için yararları sadece maddi unsurlarla sınırlı değildir. İş tatmini ve memnuniyet gibi niteliksel unsurları da kapsamaktadır. Eğer bir iş bireyleri tatmin etmiyorsa, bireysel ve örgütsel sorunlar oluşabilir. Bunun yanında her insan aynı motivasyon derecesine sahip değildir. İnsanların motivasyonları yaş, cinsiyet gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu bağlamda, günümüzde birçok çalışan ücret gibi materyal unsurlar yanında manevi ya da niteliksel motivasyon unsurlarını da önemsemektedir. Günümüzde bireylerin teknik psikolojik, ekonomik ve sosyal imkânları sağlandığı ölçüde motivasyondan önemli yararlar sağlanabilir. (Sevinç, 2010: s. 134)

“Bu değerlendirmelere de dayanarak, motivasyonun çalışanlar için yararları şu şekilde ifade edilebilir:

- 1. Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler.*
- 2. Güçlü, geliştirilmesi gereken yönlerini tanırırlar.*
- 3. İşletme ya da birim içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.”*
(Uyargil ve Diğerleri, 2009: s. 213)

İlgili yararlar, çalışan memnuniyetinin üstlerle ilişkiler, kariyer gelişimi ve örgüt içindeki konumları değerlendirme gibi unsurlarla ilişkilidir. Tüm bu hususların toplamı da organizasyonu başarıya taşıyacak unsurlar olarak özetlenebilir.

İKY, örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika üretme ve uygulama amacıyla olduğu için kurumlara sermaye yaratacak şekilde geliştirme amacını taşımaktadır. (Tutar, 2002: s. 325- 326) İKY’nin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğünü sağlamak gibi iki temel amacı söz konusudur.

Bu amaçlara paralel olarak insan kaynakları departmanının amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. İKY temelinde oluşturulmuş bu amaçların yerine getirilmemesi kurum çalışanlarının motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilemektedir. *“Bu amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:*

- 1. Çalışan ve yönetim hedeflerinin planlarında uyumu sağlamak.*
- 2. Çalışmaların uygunluğunu ve işlerliğini tanımlamak.*
- 3. Personele ilişkin rutin iş akışlarını sürdürmek.*
- 4. Bu program süreçlerini değerlendirmek.*
- 5. İnsan kaynakları hakkında süreçleri incelemek.”* (Tutar, 2002: s. 326)

Personel yönetimi ve İKY amaçlarını birleştiren bir içerikle konu; “insan gücü planlaması, kadrolama yetkisi, teknik kaynakları geliştirme, terfi- nakil ve işe son verme, farklılığı desteklemek, yeni organizasyonel yetkinlikleri oluşturmak, entelektüel sermayeye değer vermek” şeklinde ifade edilmektedir. (Ünsalan ve

Şimşeker, 2006: s. 1) Motivasyon olgusu farklı konumdaki bireyler için farklı önemlere sahip olduğu için, ilgili başlık altında çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için önemi incelenecektir.

Motivasyonun Sosyal Boyutu: Motivasyon olgusunun sosyal boyutunda işi çekici kılan motivasyon araçları arasında; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi unsurlar söz konusudur. Bunlar, çalışanlar için işi çekici kılmakta olup aynı zamanda, kişinin işteki başarısı ve tatmin olma derecesini etkiler. Bunun yanında, algılanan eşitlik veya eşitsizlikler de önemlidir. Örneğin, iş tatminin sağlanması çalışanların algıladığı girdi - çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Bunun yanında çalışan kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun sonunda elde ettiği sonucu kıyaslar. (Toker, 2008: s. 72) Bunun yanında, iş doyumu ile toplum koşulları arasında da bir ilişki söz konusudur. Örneğin, toplum ve ekonomik koşullar içindeki olumsuzluklar iş doyumunu azaltacaktır. Genelde, çalışanlar kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar iş koşulları orta düzeyde, toplum koşullarını ise kötü algıladıklarında kendilerini oransal olarak iyi sanacaklarından dolayı iş doyumlarının yükselme eğilimi göstermesi beklenebilmektedir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 7)

Motivasyonun Psikolojik Boyutu: Motivasyon, özellikle çalışanların psikolojileri üzerinde önemlidir. Bunlar; bağlılık, sosyalleşme gibi konularla da ilgilidir. Sosyalleşme sürecini örgütsel bağlılık ile ilişkilendirirken işe alım sürecinden itibaren başlayan sosyalleşmeye ek olarak örgütte yeri değiştirilen iş görenin yeni yerine uyum sağlamasındaki sosyalleşmeyi de dikkate almak gerekir. Her iki durumda da iş gören yeni değerler ile karşılaşır, bu değerlere göre yeni tutum ve davranışlar geliştirir.

Bütün olarak ele alındığında örgütte karmaşık sosyal sistemler, örgüte özgü kalıpların oluştuğu söylenebilir. (Toker, 2008: s.72) Bu sistem ve kalıpları örgütün amaç ve hedefleri için tercih ettiği araçlar, iş görene verilen rolün gerektirdiği sorumluluklar, iş görenin aldığı sorumlulukları yerine getirmek için gösterdiği tutum ve davranışlar, örgütün kimliği ve bütünlüğünü sürdürmesi ile ilgili kural ve ilkeler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Sosyalleşme süreci yukarıdaki ifadelerden

anlaşılabacağı üzere anlık veya kısa süreli bir olgu değil, iş görenin iş yaşamı boyunca devam eden ve öğrenmesine paralel olarak gelişen bir olgudur. Ancak sürecin hızlandırılması mümkündür ve bu, iş görenin örgütsel bağlılığı ve sadakatinin sağlanması ile yapılabilir.

Sosyalleşme sürecinin başarıyla yürütülmesi sonucunda iş görenlerin örgütten aldıkları iş tatmini de artacak, iş görenler örgütteki rollerini daha iyi kavrayacak ve rollerini daha iyi yerine getirerek yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Bu olumlu gelişmeler ile iş gören örgüte daha fazla bağlılık hissederek işten ayrılma niyetinden uzaklaşıp daha fazla performans gösterecektir. Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi de diğer bir kazanım olarak sayılabilir. (Tutar, 2002: s. 320)

Sosyalleşme sürecinin başarısız olması durumunda iş gören için iş doyumsuzluğu, rollerin belirsizleşmesi, çatışma, işe ilgisizlik, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel değerlerin reddedilmesi söz konusu olabilir. Bu durum organizasyon içindeki örgütsel uyumu tamamen bozduğu gibi organizasyonun dağılmasına bile yol açabilir.

2.3. Motivasyonun Örgütsel Hedefleri

Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşamayan bireylerin motive olmaları beklenemez. Bunun yanında, beklenti ve ihtiyaçları karşılanamayan iş görenler isteksiz ve başarısız olur. Çalışanların motive edilmesi, beklentilerin karşılanması yanında örgütün amacına ulaşmasını sağlayacak unsurları da kapsamaktadır. Bir örgütü başarıya ulaştıracak faktörlerden biri olarak amaç ve başarıma isteği yüksek olan bireylerin işe alınmasıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler amaç birliği ve katılımcılığın olduğu ortamlarda başarı sağlarlar. Tanımlardan da anlaşılabacağı üzere, örgütler içinde ortak amaçlar ve belirlenmiş hedefler olmadan motivasyonun sağlanması son derece zordur. Bu bağlamda, örgüt içinde ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesi, çalışan verimliliği ve bağlılığını arttırmaya yönelik bir motivasyon aracıdır. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 115)

Motivasyon kavramı her ne kadar iş ortamı ve çalışma hayatı ile ilgili ortaya çıkmış ise de, insanların dünyaya bakış açıları ile ilişkili bir kavram olup insanın hem

iş hayatı hem de iş hayatı dışındaki yaşamını biçimlendiren bir kavram haline gelmiştir. İnsan yaşamı boyunca sahip olmak istediği konuma ve statüye ancak motive olarak ulaşır. Bundan dolayı, motivasyon bazen uzun bir süreç gerektirebilmektedir. Bireyin ihtiyaçları fiziksel ve psikolojik temelli olabilmektedir. Çalışan yapmış olduğu işten memnuniyet duyuyorsa, zevk alıyorsa ve yaptığı işi anlamlı buluyorsa daha üretken ve enerjik olur. Çalışanların talepleri doğrultusunda iş ortamı hazırlanıp çalışanların memnun olduğu iş ortamlarının oluşturulması halinde üretim ve verimlik sağlamış olur. Hedeflenen kurumsal ve örgütsel başarılarla ulaşmanın temelinde çalışanların motivasyonunun olduğu herkes tarafından bilinmektedir. (Bingöl, 2010: s. 4)

Bireyin sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkması ve bunun yansıması motivasyon ile mümkündür. İş verenlerin motivasyon yöntemlerini uygulama konusundaki becerileri ve stratejileri iş yerinin ya da kurumun başarılı olmasında doğrudan etkilidir. Temel olarak motivasyonun amacı birey ve işveren arasında pozitif bir bağ kurmak, örgütsel hedeflere ulaşmak, karşılıklı beklentileri ve memnuniyeti sağlamaktır. Motivasyonun sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalarda yanlış yöntemlerin uygulanması çalışanları motive etmediği gibi, kurumun mali açıdan zarar etmesini de sağlayabilmektedir. Bunun için, motivasyon araçlarının doğru, stratejik, planlı ve adil bir şekilde uygulanması; çalışanlar ve yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir. (Sevinç, 2010: s.133)

Örgütler iş yaparlar ve bu işi kişiler yapar. Dolayısıyla, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından işgücünün etkin kullanılması gerekmektedir. Bu sadece çağımızda geçerli bir konsept olmayıp, örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, örgütteki bireylerin etkili yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile yönetici konumundakiler, sistemsiz olsa bile, bir tür motivasyon işlevini yerine getirme ihtiyacını hissetmişlerdir. Lakin, iyileşme yüzyılların süzgecinden yavaşça geçmiştir. Dolayısıyla, motivasyonun amaçları örgütün amaçları ile doğrudan ilintilidir. Örgütün amaçlarına ulaşması hususunda örgütün bir parçası olan iş görenleri motive etmenin amaçları örtüşmektedir. Bir diğer ifadeyle iş gören motivasyonu, örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan

araçlardan birisi olduğu için motivasyon olgusunun amaçları ile total örgütün amaçları örtüşmektedir. (Ölçer, 2005: s.16)

- **Etkinlik:** Etkinlik; bir işin en az kaynakla, yani kaynakların etkin kullanımı ile yerine getirilebilmesidir. Etkinlik kavramı ile amaçlar arasında yapısal bir bağ vardır. En sık kullanılan tanımı ile örgütsel etkinlik; bir örgütün amaçlara ulaşma derecesidir. Etkinlik kavramı ile karıştırılan kavramlar mevcuttur. Bunlar; karlılık, verimlilik, performans ve etkililiktir. Lakin bir örgüt verimli, karlı, performansı yüksek ya da etkili olduğu halde etkin olmayabilir. Örneğin, bir işletme verimli çalışıyordur ama hedeflerine ulaşamamıştır dolayısıyla bu onu verimli yapar ama etkin yapamaz. İnsan kaynakları da örgütün diğer kaynakları gibi etkin kullanılması gereken kaynaklardır. Bu sebeple örgütlerde motivasyonu ve dolayısıyla iş görenlerin etkinliğini arttıracak bazı örgütsel tedbirlerin alınması gerekir. Motivasyon sebebi ile işgücünde arttırılacak etkinlik, işletmenin totaldeki etkinliğine de yansıyacak ve toplam etkinlikte değişiklik olacaktır. (Tutar, 2005: s. 219)

- **Verimlilik:** Verimlilik, bireysel, örgütsel ya da toplumsal vizyonlardan bakıldığında, bu vizyonlardan bakan insanların, kendi ilgi ve konumlarına bağlı olarak, verimlilik terimine farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Dolayısıyla, çeşitli verimlilik tanımları mevcuttur. Verimlilik kavramına toplumsal boyuttan yaklaşan bir ekonomi uzmanı, kendi işletmesinin performans ve kârlılığı penceresinden bakan bir yönetici ya da doğrudan doğruya yapılan işin ölçülmesi ile ilgilenen bir mühendis, bu kavrama farklı açılardan baktıkları için birbirlerinden farklı verimlilik anlayışları geliştireceklerdir. Yine de, temelde verimlilik en az girdi ile en fazla çıktı alma şeklide tanımlanmaktadır. Başka bir tanım da bir faaliyetin verimli sayılabilmesi için aynı girdi ile daha fazla çıktı elde edilmesi, aynı çıktının daha az girdi ile sağlanması ve çıktının girdi artışından daha üst düzeyde arttırılması gibi şartları sağlaması gerektiği ileri sürülmüştür. (Tutar, 2005: s. 202)

İş gören motivasyonu, verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip bir etmendir. Çünkü iş yaşamında bazı iş görenlerin işlerine gönül vermelerinin, zorluklar karşısında yılgınlık göstermeyip diğerlerine oranla daha yüksek bir performans göstermelerinin altında yatan nedenlerden birisi de motivasyondur. Motivasyonu yüksek iş gören sayısı arttıkça da totalde bütün işgücünün performansı olumlu

etkilenecektir. Bu da verimlilik üzerinde olumlu etki yaratan bir durumdur. (Gürüz ve Yaylacı, 2007: s. 74)

Günümüzün bilgi toplumunda işin örgütlenmesine ilişkin önemli mevzulardan birisi de bilgi ve hizmet iş görenlerinin verimliliğinin artırılması olmuştur. Eğer bu başarılamazsa, örgüt ciddi problemlerle karşı karşıya kalabilir. Bilgi işleyen iş görenler, el iş görenlerine nazaran motivasyon olgusundan daha çok etkilenirler Başka bir deyişle, motivasyon olgusu bir örgütün bilgi işleyen iş görenlerinin oranı arttıkça verimlilik hususunda daha önemli bir yer tutar hale gelmektedir. Dolayısıyla, örneğin bilgi temelli iş görenlerin önemli yer tuttuğu işletmeler, bu enformasyonun ağırlığına ve bilgi toplumu olmanın gerekliliklerine uygun olarak örgütlenmeli ve bu sayede iş gören motivasyonunu arttırarak verimlilik üzerinde olumlu etki yaratabilmelidir. Çünkü bilgi çağında bu bilgiyi işleyen işletmelerin önemi artmakta ve bu bilginin işlenmesi ile doğru orantılı olan verimlilik, bu bilginin işlenebilme gücünü ve hızını etkileyebilen iş gören motivasyonu tarafından göz ardı edilemeyecek bir şekilde etkilenmektedir. (Akkirman, 2004: s. 162)

Sonuç olarak, işgücünün motivasyon sayesinde daha etkili olması verimlilik üzerinde olumlu etki yaratan bir faktördür. Dolayısıyla, yöneticiler iş gören verimliliğini arttırmak adına motivasyonu devamlı kılan değer, ödül ve cezalandırma sistemleri geliştirmeli ve uygulamalıdır.

- **Kalite:** Kalite kavramının farklı tanımları mevcuttur. Genel bir tanım yapılması söz konusu olursa; kalite, müşteriler tarafından mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının temin edilmesidir. Kalite; uzun süre dayanıklılık, güvenilirlik, kusurların azlığı ve çekiciliği de içeren ürünün mükemmelliğidir. Kalitenin önemi ve kabul edilebilir kalite için standartlar geçtiğimiz yıllarda artma eğilimindedir. Firmaların eskiye göre kaliteye daha çok dikkat etmesi gerekmektedir çünkü tüketiciler artık yüksek kalite talep etmektedirler. Dolayısıyla, firmaların yüksek kaliteyi en uygun şekilde nasıl bulacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir. (Uygur ve Göral, 2005: s. 151)

Kişi için iş, iş için de kişi önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Standartlaşmanın ve kalitenin değişmez bir unsur haline geldiği rekabet şartlarında, farklılığı ve yeniliği yaratacak temel kaynakların başında insan gelmektedir. Özellikle, hizmetler sektöründe insan ögesinin rekabet sürecine katkısı daha net olarak görülebilmektedir. Pek çok örgütte bazı işlerin başarısının, o işi yapan iş görene göre çok farklılık arz ettiği görülmüştür. Bazı işler bazı iş görenlerce sadece asgari düzeyde gerçekleştirilirken başka bir iş gören tarafından çok daha gelişmiş bir halde ifa edilebilir. Bu durumda kişi; bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Böylece işin kalitesi artmaktadır. Dolayısıyla, işin kalitesinin artmasında önemli etkenlerden bir tanesi de iş göreni potansiyelini optimum düzeyde yansıtacak şekilde motive edecek sistemin oluşturulabilmesidir. (Koçel, 2010: s. 621)

- **Kârlılık:** Elindeki insan kaynağını, kendi amaçları doğrultusunda kanallı edebilen ve onların tüm potansiyellerinden yararlanabilen bir işletme, önemli bir rekabet ve karlılık avantajını sağlamış olacaktır. Örgütler belirli bir mal ya da hizmet üretimini gerçekleştirebilmek adına planladıkları bir insan kaynakları istihdamını gerçekleştirirler. Bu, bir nevi sabit maliyettir. İşgücünün ortaya koyabileceği her artı değer, müşteriye hizmet edebilme potansiyelini ve karlılığı arttıracaktır. Oysa işgücünün potansiyelini ortaya koyamamasının üretilen mal ve hizmette olumsuz etkileri olacaktır. Ayrıca, motivasyon eksikliğinden kaynaklanan işgücü devri de artı bir maliyet getirecektir ve bu da uzun dönemde karlılığı olumsuz etkileyen faktörler arasında yerini alacaktır. Dolayısıyla, karlılığın arttırılabilmesinde işgücünün motive edilebilmesi önemli yer tutmaktadır.

- **Maliyet Uygunluğu:** Bir işletmedeki verimlilik düzeyini belirleyen teknoloji, yönetim ve insan gibi faktörler arasında, düşük maliyet-müşteri tatmini skalasında optimum seviyeyi tutturabilme uğraşlarında en önemli ve en fazla gelecek vaat eden unsur insan faktörüdür. Dolayısıyla, insan unsurunu etkin kullanabilmek adına motivasyon olgusundan yararlanılmalıdır. Motivasyon, birey amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasında önemli rol oynaması ve iş görenleri yüksek kapasite ile çalışmaya sevk etmesi nedeniyle öteden beri yönetim alanında önemli yer tutmuştur. Lakin motivasyon ve motivasyon uygulamaları vasıtasıyla ulaşmak

istenen verimlilik ve maliyet uygunluğu arasındaki ilişkinin gerçekleşme biçimleri, bu ilişkiyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, yönü ve gerçekleştiği zemin gibi noktalar da önem kazanmaktadır.

Bazı işletmeler iş görenlere düşük ücretler vermenin düşük maliyete sebep olacağını düşünmektedirler. Bu, bazı durumlarda yanılgıdır. Çünkü işgücü maliyeti hem verilen ücrete hem de işgücünden alınan verimliliğe bağlı bir unsurdur. Performans ve ücret arasında ilişki olması, verimliliği ve dolayısıyla maliyet uygunluğunu olumlu etkileyen bir unsurdur. (Eren, Erdil ve Zehir, 2000: s. 2) Bu sayede, kurulacak verimli bir sistem ile maliyet uygunluğunu olumlu yönde etkilemek mümkündür.

3. MOTİVASYON SÜRECİ

Çalışan bireylerin davranış ve tutumlarındaki değişim motivasyon sürecinin etkisini gösterir. Motivasyon unsurları ve araçlarından bir tanesinin bile motive etmeye yeterli olduğu durumlar olduğu gibi birden fazla unsurun etkili olamadığı durumlar da olabilmektedir. Bundan dolayı, motivasyon bir süreç gerektirebilmektedir. İnsan ihtiyaçları tatmin edildikçe yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanması için bir süre gerekir. Gereksinimlerin karşılanması ihtiyacının, güdülenme ile eylem ve davranışa dönüşmesi motivasyon sürecini gösterir. Motivasyon sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir:

“i. Kişinin davranışı tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (fizyolojik veya psikolojik) koyar.

ii. Kişi hedefe yönelik davranışlarda bulunur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır.

iii. İhtiyaçların giderilmesi: Kişi hedefe ulaşarak, gereksinimleri karşılanır.”
(Şimşek, 2005: s. 224)

İnsan faktörü ile ilintili bir çok olgu gibi, motivasyon da bir süreci içermektedir. İş görenin motivasyonunun bir anda olan statik bir olgu olduğu düşünülemez. Tam tersine daha önce de bahsedildiği gibi motivasyon; bekleme ve ihtiyaçları uyanan insanın tatmin amaçlı belirli amaç ya da amaçlara güdülenmesini ve çabasının artmasını içeren bir süreci kapsamaktadır. Başka bir tanımda da motivasyon, bireyin davranışına yön veren bir süreç olarak belirtilmiştir. Motivasyon bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir. Örgütlerde de iş gören motivasyonu geçici bir görüntü değil, devamlılık arz eden bir süreçtir. (Peker ve Aytürk, 2000: s. 296)

Motivasyon olgusunun bir süreç olduğunun izahından sonra bu sürecin içerenlerini kavramanın mühim olduğunu da vurgulamak gereklidir. Çalışanlar bazı bekleme ve ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duygusuna kapılıp belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaklardır. Bu durumda birey tatmine ulaşmak amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek gerginlikten kurtulacaktır. (Koçel, 2010: s. 619)

İşte burada örgütler açısından önemli olan bireyin ihtiyaç ve bekleme ve tatmin amacıyla sarf ettiği çabayı örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir. Diğer bir ifadeyle, kişinin bekleme ve ihtiyaçlarını örgütün amaçları ile aynı potada eriterek kişinin çabasını örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda kanallere edebilmek önem arz etmektedir. Örgütsel açıdan iş görenin güdülenme süreci, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçecek düzeyde isteklendirilmesi ve eyleme geçerek görevini yapmasıdır. Yönetim, iş görenin kendine verilen görevi ve gösterilen örgütsel amaçları gerçekleştirmesine içten güdülenmesini bekler. İçsel güdülenme, insanı kendiliğinden etkinliğe iten ve doyum sağlanana kadar etkin kalan itici güçtür. (Uygur ve Göral, 2005: s. 122)

Örgütsel amaca ulaşmaya güdülenen iş gören; görev hedefine ulaştıracak çabayı seçer, ne kadar çaba harcayacağını kararlaştırır ve belirli bir zaman boyunca bu çabayı sürdürür. Burada bahsedilen çaba; bir amaca ulaşmak için harcanan bilişsel, deyimisel ve duygusal güçtür. Güdülenme süreci güdünün doyurulması, gereksinimin karşılanması ve amaca ulaşılmasıyla biter (Başaran, 2008: s. 91)

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da, bireyi harekete geçiren güdülerin çeşitli olduğudur. Bunları ‘birincil, ikincil ve genel güdüler’ olarak ayırabiliriz. Birincil güdüler; yeme, içme, üreme, uyuma gibi biyolojik temelli olan ve öğrenme yoluyla kazanılmayan güdülerden oluşurken, ikincil güdüler sonradan öğrenilmiş güdülerdir. İnsanları ve olayları kontrol etme, rakibi veya düşmanı yenme, kompleks bir sorunu çözme, bir grupta onlardan biri olarak kabul görme ve iyi bir işe sahip olma ikincil güdülere örnek olarak verilebilir. Genel güdüler ise, ne öğrenme yoluyla kazanılmış ne de biyolojik temelli olan güdülerdir. Merak, sevgi, hareket etme genel güdülere örnek olarak verilebilir. (Öztürk, 2003: s. 280)

Eroğlu, motivasyon sürecini şu şekilde tanımlar; “... *bir motive etkisiyle harekete geçme, belli bir aksiyonda bulunma*” şeklinde tanımlamıştır. (Eroğlu, 1995: s. 65) Motivasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmindir. İhtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak için ise çalışanın itici bir güdü ile uyarılması gerekmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak için itici bir güdü ile uyarılan çalışan tepki vererek davranışta bulunur. Bu davranış çalışanın içinde farklı şekillerde davranmasını sağlayan motiveler ve bu motiveleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir ve çalışanların gösterdiği davranış sonucunda ihtiyaçları gerçekleştiği takdirde çalışanlar tatmine ulaşmaktadır. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 44-45)

Günümüzde yönetim süreçlerinde yaşanan gelişmelerle özel ve kamu sektöründeki kuruluşlarda, çalışan ilişkileri yeniden ele alınmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak çalışan ve yönetim ilişkilerindeki dengeleri yeniden yapılandırabilecek bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörlerden çoğu iş yaşamındaki ilişkilerin geleneksel yapısındaki değişime bağlıdır. Bu değişimlerin yarattığı faktörlerden biri de motivasyon olgusudur. Örgütsel motivasyonun önemi arttıkça, ilgili konudaki süreçler de önem kazanmıştır. (Kozak, 2009: s. 79)

Motivasyon sürecinin nasıl oluştuğu konusu yapılan bazı araştırma ve çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Bu araştırmalardan bazılarına göre, öncelikle bireylerin kavrayışı tetiklenir ve kişiler kendilerine bazı erekler belirler. İnsan davranışını harekete geçirme, davranışlara yön veren güdüler ve bu güdüler harekete

geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. Bunların ilki; ereklere yönelik davranışlarda bulunulmasıdır. Amaç, zihinde oluşturulan düşünce ve amaçlara ulaşmaktır. İkincisi ise, ereklere ulaşılmasıdır ama burada süreç sona ermez çünkü davranışın sürdürülmesi gerekmektedir. İlk iki etmene bağlı olarak motivasyon süreci devam eder ya da süreç sonlandırılmaktadır. (Teke, 2008: s.9)

Motivasyon süreci içinde insanları işlerini yapmaya istekli kılan motive edici bazı unsurlar söz konusudur. Bunlar, bireylerin işten doyum sağlamasını sağladığı için doyurucu etmenler adını da almaktadırlar. Motivasyon süreci başarı, sorumluluk, yükselme, görev ve gelişme olanakları gibi birbiri ile ilişkili faktörlere bağlıdır. Kariyer kavramı da bu faktörler içindeki yerini almaktadır. Bu bağlamda, kariyer olgusu, örgütsel motivasyon süreçlerinde önemlidir. Motivasyon süreçleri ifade edilirken bazı kavramların öne çıktığı da görülmektedir. Örneğin, Herzberg'in ikili etmen kuramında, motivasyon süreçlerini belirleyen etmenlerden biri ücret, emniyet gibi unsurları kapsayan sağlık etmenleri diğeri ise, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma gibi güdülendirici etmenlerdir. (Karataş, 2010: s. 369)

Önceki bölümlerden de hatırlanacağı üzere, bireyleri motive eden farklı etmenler söz konusudur. Bu etmenler kimi zaman kişiden kişiye kimi zaman da içinde bulunulan duruma göre farklılık göstermektedir. (Tutar, 2002: s. 87) dolayısıyla bireyleri motive eden unsurlar ele alınırken sosyolojik, psikolojik ve demografik özellikler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak motivasyon; kişinin bekleyiş ve ihtiyaçlarını tatmin hususunda - ki bu ihtiyaçlar birincil ihtiyaç ve ikincil ihtiyaç olarak ikiye ayrılabilir - gerginlik hissetmesini ve bu ihtiyacı giderme konusunda çaba göstermesini kapsayan bir süreç olarak betimlenebilir. Görüldüğü üzere, örgütsel motivasyon süreçlerini uygulanabilir kılan önemli unsurlardan biri amaç birliğidir. (Çıtak, 2010:s. 6-7)

3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Bir işin yapılmasıyla elde edilecek doyum, doğrudan ihtiyaçla ilgili ise güdülenmenin kaynağı içseldir. Yani birey doyum elde etmek için işi başarmaya çalışıyorsa, bu bir içsel güdülenmedir. İçsel motivasyon, ilgi, gereksinim, merak gibi

kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar. Eğer kişi içsel olarak motive edilmiş ise, dışsal motive edicilere gerek yoktur. İçsel motivasyon istenilir ve daha etkilidir fakat, insanın gücünde olabilen kusurlar dışsal motivasyonu zorunlu kılmaktadır. Dışsal motivasyon dinamikleri ise, bir görevin ya da etkinliğin tamamlanması için dışarıdan verilen pekiştiricilerin (ödül, ceza, baskı, takdir edilme, sevilme, vb) etkisi sonucu ortaya çıkar. Motivasyonu yükselten uyarıcı dışarıdan verilmektedir. Örneğin, öğrencinin başarısızlık durumu yaşamamak ve düşük not almaktan kaçınmak için çalışması bir dışsal motivasyon örneğidir. (Kıroğlu, 2007: s. 29)

Dışsal motivasyon, özendirici hedefler ve pekiştiriciler aracılığıyla sağlanır. “Okumayı sevdiğiniz (ödül veya amaç) için bir kitabı okumak (faaliyet), faaliyetin amaçla yakın ilişkisini gösteren bir örnektir. Bulaşık yıkamaktan kaçmak (amaç) için okuma ödevini yapmak (faaliyet) ise, faaliyetin amaçla zayıf ilişkisini gösteren bir örnektir. İçsel ve dışsal motivasyonu birbirinden ayıran temel esas buradadır. Dışsal motivasyon, çalışanların dışardan aldıkları motive etme araçlarıyla istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalarını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde bu motivasyon araçlarının çoğu örgüt yöneticileri tarafından verilir. Yöneticiler de çalışanları motive etmek için bireysel ve çevresel faktörleri inceleyip uygun motive etme yollarını bulmalıdır. Dıştan motivasyona örgütün çalışanlarının açık olması da gerekmektedir. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 144)

İçsel ve dışsal motivasyonda da çalışanın denetim odağı önemlidir. İçsel denetimli çalışan içsel motivasyonu tercih ederken, dıştan denetimli çalışan dıştan motivasyonu tercih etmektedir. Bu yüzden dıştan motive edilmeyi bekleyen çalışanlar için yönetmen motive etme yöntemlerini uygulamalı ve motive etme koşullarını oluşturmalıdır. Dışsal motivasyonda yöneticinin çalışanda ulaştırmaya çalıştığı hedefler vardır. Bunlar; çalışandan ölçümlenmiş düzeyde edim elde edilmesini sağlamak, çalışanın işten memnuniyetini arttırmak ve çalışanın üretim süresince yıpranmasını en aza indirmektir. Yönetici, olumlu ya da olumsuz dıştan motivasyon kullanabilir. Olumlu motivasyonda onaylanır nitelikte performansı ödüllendirir. Olumsuz motivasyonda ise, performans onaylanır nitelikte olmadığında cezayı ya da ceza tehdidini vurgular. (Türk, 2007: s. 152)

Örgüt çalışanları kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için büyük ölçüde içten motive olurlar. Ancak dışsal motivasyonda, örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticinin örgüt çalışanlarını motive etmek için göstermiş olduğu gayret daha önemli görülmektedir. Örgütün etkililiği açısından, örgüt çalışanlarını motive etmek amacıyla içsel ve dışsal faktörler birlikte düşünülmelidir. (Uzkurt, 2008: s. 181)

3.2. Motivasyon Dinamiği

Motivasyon süreçlerinde önemli olan noktalardan biri kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda motive edilmesidir. Kişilerin davranışlarının ardında yatan nedenleri ortaya çıkarmak için ise motivasyon durumlarının bilinmesi önemlidir. Motivasyonun nedenlerinin bilinmesi aynı zamanda örgütler ve yöneticiler için en uygun motivasyon yönteminin belirlenmesinde önemlidir. Çalışanların örgütün amaç ve yararına davranmalarını sağlamak ve bu yolda onları motive etmek zor bir süreci ifade etmektedir. Çalışanların verimliliğini sağlayarak, sorumluluk almalarını ve problemleri çözmelerini sağlamak için motivasyonlarını harekete geçirecek bir ortamın yaratılması motivasyon süreçleri için önemlidir. Motivasyon süreci bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere örgüt içindeki fiziki ve fiziksel olmayan şartları da kapsamaktadır. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 49)

Motivasyon süreçlerinin başarısı için, çalışanların işe yaptıkları katkının değerini bilmeleri son derece önemlidir. Örgütün değerlerini benimseyen çalışanların, bağlılık ve performansları artarken, işe devamsızlık oranları düşük olabilmektedir. Ayrıca, kariyer olanakları, ücret artışları, takdir görme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması süreçleri de önemlidir. (Sevinç, 2010: s.138)

Motivasyon süreçlerinde çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması onları olumlu yönde etkileyebilmekte ve örgüte rekabet avantajı kazandırabilir. Bunun yanında, cezalandırma dikkat edilmesi gereken bir motivasyon aracıdır. Çünkü çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyemeyebilir. Motivasyon süreçlerinde uygulanacak cezalandırma yöntemleri kapsamlı şekilde düşünülmeli ve uygulanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında, çoğu durumda

ödüllendirme sistemi çalışanların amaç ve politikalara yönlendirilmesi adına etkili motivasyon araçlarındandır. (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2007: s. 286-287)

Görüldüğü üzere motivasyon olgusu her zaman ödüllendirme şeklinde değildir. Aynı zamanda ceza ya da çeşitli sorumluluk üstlenme durumlarını da kapsayan bir olgudur. Bu bağlamda, motivasyon kavramının önemi ve yararlarının incelenmesi gereklidir. Bu başlık altında motivasyonun örgüt açısından yararlarına değinilecektir. Bir bakıma çalışanlar ve yöneticiler açısından elde edilen faydalar, örgütün hedef ve politikalarına da başarı olarak yansıyacaktır. Günümüzde işletmelerin başarısı ve örgütsel yönetimde etkinlik için çalışanların psiko-sosyal yönden kazanılması önemlidir. Bu da motivasyonun önemini arttırmaktadır. Çünkü, motivasyonun etkinliği örgüt için çalışanların başarılı, verimli ve bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olur. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s.115)

Görüldüğü üzere motivasyon artışı, örgütler için başarılı personel anlamına gelmektedir. Bu da örgütsel yönetim süreçlerinin ana amaçlarındandır. Günümüzde örgütsel başarının sağlanmasında, örgütler ve yöneticilerin, çalışanları makine olarak görüp, o amaçla motive etme anlayışının terk edildiği bir kariyer yönetimi söz konusudur. Bireyin ihtiyaçlarını karşılayıcı motivasyon yöntemleri ise, bireylerin daha istekli çalışmasına neden olacaktır. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 45)

Kariyer yönetiminin örgütler için önemli olduğu günümüz şartlarında, çalışanların kariyer olgusu ekseninde motive edilmesi örgütsel çıktılar açısından önemlidir. Örgütler açısından etkin bir kariyer yönetiminin de önemi büyüktür. Eğer örgüt içinde etkili bir kariyer yönetimi sergilenirse, çalışanlar o ölçüde motive edilebilir. Bu amaçla kurulan psikolojik bir sözleşme, çalışanların motivasyonunu olumlu etkiler. Bu da çalışan memnuniyeti ve artan performansı ile örgütlere önemli yararlar sağlar. (Sevinç, 2010: s. 135)

“Motivasyon olgusunu, performans süreçleri ile değerlendiren araştırmacılara göre örgütler için faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

- a. Örgütün etkinliği ve karlılığı artar.*
- b. Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.*

- c. *Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.*
- d. *İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler sağlanmış olur.*
- e. *Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesine yardımcı olur.” (Uyargil ve Diğerleri, 2009: s. 213)*

Yukarıda sıralanan faydalardan da görüldüğü üzere, çalışanların motivasyonun optimum derecede uygulanması örgütsel amaçlar ve örgütün birimleri açısından yararlıdır. Çalışan motivasyonunun eksikliği ise örgüt içinde uyumsuzluklara ve örgüt hedeflerine erişilmesinde engellere yol açacaktır.

3.3. Manevi Unsurlar

Motivasyon süreçlerinde sadece ekonomik temelli motivasyon araçları kullanılmamaktadır. İnsan beklentilerinin sosyal yönüne de hitap eden araçlar bu başlık altında genel hatlarıyla incelenecektir. Çalışanların kariyer gelişiminde kariyer motivasyonu önemlidir. Bunlardan biri de işletme içinde yükselme olanaklarıdır. Kariyer esnekliği, bireyin işlerini etkileyen sorunlarla mücadele edebilme gücüdür. Motivasyon süreçleri sayesinde bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, eğitim faaliyetlerine katılma yükselme olanakları yaratma açısından önemlidir. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 46)

Kamu çalışanları ile ilgili yapılan kimi araştırmalarda, bireylerin, işle ilgili ekonomik amaçlı ödüllendirmelere göre, iş tatmini ve güvencesi, ekip ruhu, toplum yararına çalışma gibi unsurlara daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. (Toker, 2008: s. 73) Çalışanlar mevcut işlerinde deneyim kazanıp belli bir performans göstermesi neticesinde belli yükselme olanakları isterler. Bulunulan konumda tecrübe kazanıldıkça, çalışanlar için ilerleme önemli hale gelecektir. Bunun tersi bir durumda ise, yönetici ve çalışanların gayret ve motivasyonları azalacaktır.

Çalışanlar, yaptıkları iş süreçlerinde her zaman maddi unsurlara önem vermeyebilirler. Özellikle iş tatmini ve doyumunu ekonomik amaçlardan çok mevcut iş pozisyonunun geleceğe ait alternatifleridir. Görüldüğü gibi, yönetsel ve örgütsel açıdan kariyer esnekliği, çalışanlar için yükselme olanakları sağlar. Bu olanaklar ise çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. İş genişletme, birden fazla ve farklı

nitelikteki işi bir araya getirerek daha geniş kapsamlı sorumluluklar üstlenmesi anlamındadır. İş genişletme, çalışanın doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile orantılıdır. Yatay ekseninde düşünüldüğünde iş yüklemesi olarak da ifade edilen iş genişletmede, işin kapsamı genişletilmesi esastır. Bu nedenle örgüt kültüründe temel unsurların değerlendirilmesi iş genişletme odaklı planlamalar önemlidir. (Çıtak, 2010: s. 44)

Çalışanların belli bir işi sürekli olarak yapmaları ya da sadece ondan sorumlu olmaları yetenek ve tecrübelerin geliştirilmesine engel olur. Bunun yerine çalışanların daha geniş bir uzmanlık alanında çalışmaları ve ‘multi-fonksiyonel görevler’ üstlenmeleri yani iş genişletilmesi süreçlerinden faydalanmaları önemlidir. Görüldüğü üzere, motivasyonun psiko-sosyal boyutu sadece belli bir işten sorumlu olmakla ilgili değildir. Kişiler aynı zamanda yeteneklerini farklı alanlarda kullanabildikleri ortamlarda da kendilerini geliştirebilir ve kariyer olanaklarını değerlendirebilirler. İş zenginleştirilmesi kavramı ilk kez F. Herzberg tarafından dile getirilmiştir. Bu amaçla çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamında ve koşullarında zenginleştirmeler önemlidir. Çalışanlara, ilgili görevlerini planlama ve karar verme konusunda bazı yetkilerin verilmesi ve öneri geliştirme araçlarının benimsenmesi gibi yöntemlerle iş zenginleştirme süreçleri başarılabılır. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 119)

Farklı bir anlatımla, iş zenginleştirilmesi kişinin üstlendiği işlerin dikey şekilde genişlemesidir. Çalışanların yaptıkları işlerde kendilerine daha fazla sorumluluk ve kontrol imkânı sağlamaktır. Bu bağlamda, çalışanın sorumlu olduğu işin planlama sürecinde uygulanmasında ve değerlendirilmesinde daha fazla yetkiye sahip olması önemlidir. Bu nedenle ilgili iş alanındaki konuların çeşitlendirilip zenginleştirilmesi ile kişiler kendi performanslarını değerlendirebilmekte ve düzeltebilmektedir. İş zenginleştirme kavramı ise, farklı ve yeni işlerin üstlenilmesidir. Daha çok göreve sahip olan iş görenin iş tatmini de yüksek olacağı için önemli bir motivasyon aracı olarak da görülebilir. (Çıtak, 2010: s. 43)

İş zenginleştirilmesi ile de çalışanlar için iş doyumu belli bir motivasyonu sağlayabilecektir. Günümüzde örgütlerin başarısı ile ilgili katkılar çalışanlara bağlı olabilmektedir. Farklı bir anlatımla çalışandan sağlanan verim doğrultusunda işletme

başarılı olacaktır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanların motivasyon süreçlerinde onların iş tatmini ve bağlılıklarını da sağlayacak araçlara başvururlar. (Ölçer, 2005: s.4)

Yönetim süreçlerinde çalışan motivasyonunu sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de iş rotasyonudur. Kişilerin çalışma şartları ve koşullarında oluşabilecek monotonluğun azaltılması ve ortadan kaldırılması için önemli yöntemlerden biri de, çalışanların zaman zaman farklı bölüm ve farklı işlerde çalışmasıdır. İş rotasyonu, iş zenginleştirme ve geliştirme amaçlarını da tanımlar niteliktedir. Kamu kurumlarında da sıkça başvurulmaya başlanan bu yöntem sayesinde çalışanlar kendi yetenek ve bilgilerini değerlendirebildikleri gibi çalıştıkları kurumu da daha yakından tanıyabilmektedir.

3.4. Maddi Unsurlar

İşletmelerin kuruluş ve yaşamlarını devam ettirme amaçları arasında kazanç elde etme ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanlar ise, harcadıkları emek karşılığında belli bir maddi kazanç sağlamayı hedefler. Farklı bir anlatımla işletmelerde hem işverenin hem de çalışanın temel hedefi ekonomik kaynaklıdır. Bu bağlamda, ücret politikası, ekonomik özendirme aracıdır. *“Çalışan çabasının karşılığında elde ettiği ücret oranında tatmin sağlayacak, motive olacaktır. Bu nedenle ücret dağılımında tatmin edici ve adil davranılması gerekir.”* (Çıtak, 2010: s. 54-55)

İnsan kaynakları yönetimi açısından da önemli olan ücret politikaları, önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların herhangi bir yakınma göstermemeleri ve her türlü şikâyetlerin önüne geçilmesi için ücret politikalarının adil olması da önemlidir. Farklı iş kollarında çalışan işletmelere kıyasla adil bir ücret sisteminin oluşturulması gereklidir. (Tutar, 2002: s. 74)

“Ücret ve ödüllendirme felsefesinin örgütün ihtiyaçlarına uydurulması aşağıdaki noktaların dikkate alınması ile olanaklıdır:

- a. Örgütün ve çalışanların hangi alanda başarılı oldukları, ilerlemek için nelerin yapılması gerektiği ve ilerlemeyi sağlamada nasıl yardımcı olabileceği,
- b. Kuruluşun ve çalışanlarının gelecekte, başarı sağlamak için nelere gereksinim duyduğu ve ödüllendirmenin değişikliği gerçekleştirmede nasıl yardımcı olabileceği,
- c. Bireysel performansı ödüllendirme ve daha verimli bir ekip çalışması geliştirmeye uğraş verme arasındaki dengenin sağlanması,
- d. Uzun vadeli planlamalara karşı yakın geçmişte gösterilen performansların da önemsenmesi.” (Uyargil ve Diğerleri, 2009: s. 213)

Çalışanların elde ettikleri ücretin kendi girdileri ile uyumlu olmadığını anlamaları muhtemelen motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, ücret yönetimi politikalarında işletmenin ücret ödeme gücü yanında çalışanların algılarının da dikkate alınması önemlidir. (Tutar, 2011: s. 38)

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, ücret artışı ve benzeri ekonomik unsurlar motivasyon için en öncelikli araçların başında gelmektedir. Önceden de belirtildiği gibi, ücret politikalarında motivasyon sağlamak için adil bir ücret politikası da önemlidir. Ücret unsuru yanında, ekonomik araçlardan bir diğeri de ödüllendirmedir.

“Çalışanların motivasyon süreçlerinde kullanılan bazı motivasyon araçları birtakım faktörlere göre değişiklik gösterir. Bunlar:

- a. Mali hak ve imkânlar sağlamak,
- b. Sosyal hak ve imkânlar sağlamak,
- c. Sosyal statü sağlamak,
- d. Sosyal iş ve etkinliklere önem vermek,
- e. İş güvencesini ve güvenliğini temin etmek,
- f. Kararlara katılma imkânı sağlamak,
- g. Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi sağlamak,
- h. İş disiplini ve çalışma düzenini sağlamak,
- i. Öncü ve örnek olmak,

- j. *Hedef belirlemek,*
- k. *Çalışma ortamını ve koşullarını iyileştirmek,*
- l. *Toplantı yapmak,*
- m. *Açık yönetim politikası uygulamak,*
- n. *Ödüllendirmek,*
- o. *Moral ve yetki vermek,*
- p. *Etkin bir ekip oluşturmak ve işbirliği yapmak,*
- q. *Eğitmek ve yetiştirmek,*
- r. *Performans değerlendirmek,*
- s. *Denetlemek.*” (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 116-117)

Çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modellerin uygulanması, yöneticilik yeteneklerinin sergilenmesi için önemlidir. Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 116-117) Bu bağlamda, motivasyon süreçlerinde uygulanan ekonomik ve örgütsel nitelikli araçların değerlendirilmesinde fayda vardır.

Motivasyon araçları temelde, çalışanların bazı istek ve ihtiyaçlarına hitap ettiği ölçüde özendiricidir. Ekonomik ödüllerin örgütlerdeki motivasyon planlarına eklenmesi ve bu özendirme araçlarına bağlı şekilde uygulanması durumunda önemli başarılar sergilenebilmektedir. (Toker, 2008: s.74) Bu bağlamda, motivasyona etki eden bazı ekonomik araçların değerlendirilmesi önemlidir.

Her kuruluş, kendi ücret ve ödüllendirme anlayışını, işletmenin ve bireysel gereksinimlerin çözülmesi yönünde geliştirir. Ödüllendirme politikaları, örgütlerin stratejilerine, kültürlerine, değerlerine ve çalışanların türlerine göre değişmektedir. (Canman, 2000: s. 238)

Görüldüğü üzere ödül kavramı motivasyonu harekete geçiren önemli unsurlardandır. Ancak ödüllendirme yöntemlerinin seçimi son derece önemlidir. Ekonomik ödüller öncelikle çalışanları işe özendirmek için kullanılır. Örgütlerin anlamlı ve adil ödüllendirme sistemleri benimsemesi çalışanların örgütsel

bağlılıklarını arttırmakta ve onları daha etkin çalışmaya sevk etmektedir. (Kıroğlu, 2007: s. 24)

Ödül kavramı sadece kısa vadeli hedeflere yönelik değildir, çalışan memnuniyeti gibi uzun vadeli hedefler için de önemlidir. Aslında evrensel bir ödüllendirme politikası yoktur. Ancak İngiltere’de Top Pay Unit. (Üst Düzey Yönetici Ücretleri Birimi) tarafından yürütülen bir araştırmada, aşağıdaki noktalar ortaya konmuştur:

“a. Ödüllendirme politikası, giderek artan bir şekilde, kuruluşlar içinde kültürel değişimleri gerçekleştirmede bir araçtır.

b. İşverenlerin yüksek nitelikli personeli işe almasını ve elinde tutmasını sağlamak için ödüllendirme politikalarını benimseyebilir.

c. Yöneticiler ve profesyonel kadro için, ödeme ve performans arasındaki bağlantı, aslında olması gereken bir unsur olarak kabul görmektedir.”
(Canman, 2000: s. 239)

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere, ödüllendirmenin işletmeler için artan önemi yanında, ödüllendirme bir plan ve izlemeyi de gerektirmektedir. Bu konudaki ödüllendirme araçlarından bazıları şunlardır:

“Komisyon: Satış miktarı üzerinden ödenen komisyon, müşteri ile doğrudan ilişki içinde olunması gereken işlerde kullanılabilecek bir uygulamadır.

Kara katılma: Bazı örgütlerde çalışanların işe daha çok adapte olabilmeleri için yapılan kara katılma uygulaması ile örgüte katkılarının artması amaçlanan çalışanlar daha fazla motive olmaktadır.

İkramiye: İkramiyeler, bireysel başarıları ve grup başarılarını takdir etmek amacı ile verilir. İkramiyenin verilip verilemeyeceği ve verilecekse miktarı örgüt tarafından belirlenir.” (Kıroğlu, 2007: s. 25)

Görüldüğü üzere, örgütler için ödüllendirme politikaları etkili birer motivasyon aracı iken aynı zamanda dikkatle izlenmesi ve planlanması gereken de

bir süreçtir. Ekonomik araçlar yanında örgütler için önemli olan bir diğer unsur yönetsel araçları motivasyonun arttırılması için kullanmaktır.

4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlar, dürtüler ve istekler organizasyon amaçları ile bütünleşir. Karşılıklı bir fayda söz konusudur. İş görenin istek ve ihtiyaçları karşılanırken işveren verimlilik, üretkenlik, performans hedeflerine ulaşır. Yöneticinin kullandığı motivasyon tekniği, çalışanı motive etmekte oldukça önemlidir. Yanlış isteklendirme tekniği ve yöntemi kullanmak faydalı olmaktan ziyade daha çok zararlıdır. Motivasyon sadece gözlenebilen ve bilinçli istekler doğrultusunda sağlanmaz. Bazen planlı motivasyon yöntemleri dışında da motive edici unsurlar olabilmektedir. (Türk, 2007: s. 91)

Bireyin dini inanış ve değerleri işe bakışını ve iş yaşamını etkileyebilmektedir. Bu anlamda kişisel inançlar ve değerler önemli konuma sahiptir. Genel olarak çalışanların işe bakış açıları sevgi, korku ve görev bilinci doğrultusunda oluşur. Sevilerek yapılan bir iş güzel şekilde yapılır. Bundan dolayı, içsel motivasyon çok önemlidir. Motivasyon bir hedefe ve ödüle yönelik gerçekleşir. Çalışan birey sarf ettiği efor, özveri ve azim ile bir ödül amacı taşır. Bu amaç statü kazanmak, saygınlık kazanmak veya ekonomik bir ödüle yönelik olabilmektedir. (Pekel, 2001: s. 21)

5. MOTİVASYON TÜRLERİ

Çeşitli ihtiyaç ve gereksinimlerin ortaya çıkması motivasyonun oluşumunu sağlar. Bu gereksinimler ve ihtiyaçlar fizyolojik, psikolojik veya sosyal özellikte olabilmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasına yönelik yapılan tasnif ve sınıflandırma konusunda ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak, fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine yönelik yapılan motivasyonun öncelikli olduğu düşünülür. *“Motiveler genellikle fizyolojik, biyolojik, öğrenilmeyen veya birincil kavramlarıyla adlandırılmaktadır. Burada kullanılan birincil ifadesi daima ikincil ve genel motivelerden önde anlamında değildir. Bazı motivasyon teorilerinde birincil*

motivelerin üstünlüğü söylenmesine rağmen genel ve ikincil motivelerin üstün geldiği birçok durum vardır. Buna verilen en yaygın örnekler papazların bekârlık yemini ve bireylerin dini nedenlerden dolayı oruç tutmasıdır. Örnekte öğrenilen ikincil güdü birincil güdünün üstünde yer alır.” (Sökmen, 2010: s. 214) Tanımdan da anlaşılacağı üzere motiveler önemlilik düzeyleri değişiklik göstermektedir. Bazı durumlarda birincil motiveler önde olurken bazı durumlarda ikincil motiveler öne çıkmaktadır.

Fizyolojik dürtülerin uyarılarının daha güçlü olması karşılanmasını öncelikli ve birincil hale getirmektedir. Bu dürtüler davranışları daha belirgin bir şekilde etkiler. Bilinçli veya bilinçsiz şekilde davranışları etkileyen motiveler önemlidir. *“Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan motivelere ussal (rasyonel) motive, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan (rasyonel olmayan) motive denilmektedir. Bu iki ayrımın dışında motiveler üç bölümde incelenebilmektedir. Bunlar; fizyolojik motivasyon, sosyal motivasyon, ve psikolojik motivasyon olarak sıralanmaktadır.” (Göksel ve Yurdakul, 2002: s. 249)*

5.1. Fizyolojik Motivasyon

Genel olarak fizyolojik motivasyon, fizyolojik ihtiyaçlara ve isteklere yönelik gerçekleşir. Yaşamsal nedenlere dayanan dürtülerin karşılanmasına yönelik fizyolojik motivasyon sağlanır. Birincil düzeyde güdülenmenin olduğu ve öncelikli olarak motive edilmesi gereken davranışlara yönelik yapılan motivasyon türüdür. Organik motivasyon olarak da adlandırılabilir. (Kıroğlu, 2007: s. 29)

Organik motivasyonun çeşitli tanımlarla bulunmakla birlikte bu çalışmada Çalık ve Ereş’in tanımına yer verilecektir: *“Organizmanın yaşamını sürdürebilmek için gidermek zorunda olduğu temel gereksinimlerden kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın varlığını ve soyunu sürdürme ihtiyacından doğarlar ve doğuştan itibaren etkili olurlar.” (Çalık ve Ereş, 2006: s.144)*

Bireyin fiziksel gereksinimleri ve ihtiyaçları güdülenmeyi tetikler. Hemen hemen tüm bireylerde aynı özelliklerde kendini gösterir. Uyarıcının şiddeti ve kuvveti oldukça güçlüdür. Bazı uyarıcılar fizyolojik olarak görülmesine rağmen biyolojik kaynaklıdır.

Bireyin hava, oksijen, beslenme gibi unsurlara dayanan güdüleri yaşamsal dürtüler olarak görülseler dahi biyolojik kaynaklı olduğu düşünülür. Belirli bir süre çalışan bireylerin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinme örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan gereksinmelerden etkilenmez ve gdlenmez. İnsan biyolojik bir canlı olduğundan sürekli bir çalışma halinde olamaz. Belirli sürelerle dinlenme zorunluluğu vardır. (Türk, 2007: s. 152)

5.2. Sosyal Motivasyon

Sosyal motivasyon, toplumun bakış açısına göre değerli görülen, beğenilen ve takdir edilen dürtülere yönelik yapılır. Çalışanlar, toplumsal kurallar ve değerler doğrultusunda hizmet eden bireylerdir. Çalışanlar, sosyal ortamın bir unsuru olup verdiği hizmet toplumsal bir görev niteliğindedir. Sosyal ortamın gereği olarak çalışanlarda sosyal ihtiyaçlar, uyarıcılar ve istekler ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, sosyal kaynaklı güdülerin oluşumu ve karşılanması sosyal motivasyonu gerektirir. Toplumsal yaşamın kaynağı ortak bir bilinçtir. İnsanların bir arada iş ve güç birliği sağlaması ortak bilincin sonucudur. İnsanların bir arada iş ve güç birliği yapması belli kurallar, yasalar, değerler ve toplumsal normlara göre olur. Bu hususlar doğrultusunda çalışanların davranışları ve yaşamı şekillenir. Bireyler içinde yaşadıkları toplumdan bağımsız değerlendirilemeyeceği için birey davranışlarında toplumsal faktörlerin etkileri de yadsınamaz. *“Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolünü oynamaktadır. Bu güdüler sosyal içeriklidir.”* (Uzkurt, 2008: s. 181)

Sosyal ortama endeksli güdüler, toplumların değer yargılarından kaynaklanan olgulardır. Birey, toplumsal değer yargıları doğrultusunda efor ve çaba harcar. Sosyal güdüler subjektif özellikte olup kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Saygı görmek, sevmek, sevmek, bir gruba üyelik, tanınmak ve beğenilmek sosyal güdüler ve duygulardır. (Sökmen, 2010: s. 214)

5.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon ise, bireyin kişisel iç yapısına yönelik yapılan motivasyondur. Psikolojik motivasyon kişiden kişiye farklılığın daha çok olduğu motivasyon türüdür. Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları işletme ve yönetici tarafından karşılandığı zaman performansın yükselmesine sebep olur, o yüzden motivasyon teorilerini öğrenmek işletmelerde son derecede önemlidir. (Sökmen, 2010: s.214)

Biyolojik, fizyolojik ve sosyal güdülerin dışında bireyin davranışlarını etkileyen ve biçimlendiren psikolojik güdüler vardır. Psikolojik güdüler diğer güdülere oranla daha karmaşık ve zor anlaşılabilir. Davranışların altında yatan nedenleri anlamak oldukça güçtür. Bireyin doğuştan gelen kişiliği ile sonradan çevresel faktörlerin de etkisiyle oluşan içyapısının bir yansımasıdır. Psikolojik motivasyonun kaynağı olan davranışların analizi kolay değildir. Göksel ve Yurdakul bu hususu şu şekilde açıklamışlardır: *“Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirlemekte ve yönünü sağlamaktadır. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.”* (Göksel ve Yurdakul, 2002: s. 249) Bireyin kişilik yapısı davranış eğilimini göstermektedir. Yönetimin çalışanlar hakkında kişilik analizi yapması bireyin gerçekleştirdiği hareketin hangi istek ve ihtiyaçtan geldiğinin tespit edilmesini sağlar. Psikolojik motivasyonda bireyin içinde bulunduğu psikolojik ve ruhsal durum davranışın yönünü belirlediğinden davranışlar değişkenlik ve farklılıklar gösterir. (Sevinç, 2010: s. 171)

6. MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İnsan faktörü, gerek insanın kompleks bir olgu olmasından gerekse geniş bir düzlemde birçok etmen ile ilişkisi bulunduğundan dolayı bir çok olgu ile ilintilidir. Daha önce de belirtildiği üzere motivasyon, insan faktörünü etkilemede önemli bir olgudur ve bu özelliğinden dolayı diğer olgular ile ilişki içerisindedir. İnsan faktörü dışındaki diğer kaynakların fazla esnek olmayan ve daha kolay hesap edilebilir potansiyelleri mevcuttur ama insan faktörünün potansiyeli daha esnektir. Dolayısıyla

optimum performans için işgücü devamlı olarak motive edilmelidir çünkü olumlu motivasyon işgücü performansını olumlu etkiler. (Şimşek, 2005: s. 209)

İş görenler olumlu motivasyon sebebiyle işlerini daha istekli ifa etmeye başlayacaklar ve bu da performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Tam tersine iş görenin, yapılan işe düşük bir motivasyon ile yönelmesi onun o işi yapma arzusunu ve dolayısıyla performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca motivasyon, iş göreni daha dinç çalışmaya iten ve iş tatminini arttıran faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. İş gören motivasyonunun yapılan iş doğrultusunda iş göreni güdülemesi; iş görenin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının o işin yapılması ile birlikte tatmin edilebilmesini ifade ettiği için doğal olarak iş tatminini de beraberinde getirir. İş tatmini de performans üzerinde olumlu etki sağlamaktadır. (Barutçugil, 2004: s.390-391)

Bu sayede iş tatmini ve performans arasında örgütün yararına olumlu bir döngü oluşmuş olur. Motivasyondaki değişimin örgüte bağlılıkla ilişkisi üzerine de çalışmalar mevcuttur. İş gören motivasyonundaki artışın örgütsel bağlılığı da arttırdığı, tam tersine iş gören motivasyonundaki azalışın da örgütsel bağlılığı azalttığı farz edilmiştir. Güdülenme o işi yapmaya olan isteğin artmasını beraberinde getirir ve doğal olarak o işi yapmaya olan bağlılıktaki artış, o işin yapıldığı örgüte olan bağlılığı da olumlu etkileyecektir. Bir diğer deyişle güdülenme sebebiyle işyerine her gün daha mutlu gelen iş gören ile bu mutluluğu yakalayamamış iş görenin örgütsel bağlılıkları da aynı seviyede olmayacaktır. Gözlemlendiği üzere motivasyon insan faktörünü etkilemekte ve insan faktörü ile ilgili diğer olgularla da ilişki halinde bulunmaktadır. (Öztürk, 2003: s. 281)

7. MOTİVASYON TEORİLERİ

Tarihsel gelişim içerisinde, iş gören motivasyonuna ilişkin kuramsal yaklaşımları yansıtan çeşitli perspektifler olmuştur. Birçok teori motivasyonu ve onunla ilintili etmenleri açıklamak için ortaya atılmıştır. Motivasyon teorilerinin tarihçesinin 1900'li yıllarda Taylor tarafından özendirici ücret sistemi ile başladığı kabul edilir. Bu konu, günümüze kadar birçok açıdan incelenmiş ve güdüleyici

unsurlar, güdülemenin sonuçları, güdüleme modelleri üzerinde değişik görüşler ortaya atılmıştır. Bu teorilerin ortak karara sahip oldukları tek nokta, insanın ve davranışlarının çok karmaşık olduğu fikridir. Bireyi yönlendiren, harekete geçmesini sağlayan veya davranışını durduran bireysel etmenlere odaklanan teorilere kapsam teorileri; davranışın nasıl yönlendirilebileceğini veya nasıl yavaşlatılabileceğini içeren teorilere de süreç teorileri denilir. (Gürüz ve Özdemir, 2007: s. 78)

7.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları, kişinin içinden gelen, davranış ve isteklerine yön veren faktörleri anlamaya çalışmaktadır. İşletmelerde yöneticiler çalışanların davranış ve isteklerini benimseyerek bu istek ve davranışlar doğrultusunda hareket etmesi hem çalışanlar için hem de örgüt için olumlu olabilmektedir. Yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir ve kurumun amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Kapsam teorileri, çalışanların ihtiyaçlarına olumlu şekilde yanıt veren bir iş ortamının motivasyonu sağlamada önemli faktör olduğunu savunur. Her ne kadar insanların birbirlerinden farklı olmasından dolayı ihtiyaç, tutku ve beklentileri farklı olsa da ve sürekli değişse de, yöneticilerin iş görenlerin motive oluşunu ve bu motivasyonun zaman içindeki evrimini açıklamak için belirli kuramlara ihtiyaçları vardır. Bireyi güdüleyerek harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kuramlar kapsam teorileri olarak adlandırılmaktadır. Literatürde içerik teorileri olarak da adlandırılmaktadırlar. (Koç ve Topaloğlu, 2012: s. 205)

Bu sayede yöneticilerin, iş görenlerin nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırırlar. Yöneticiler, iş görenlerin ihtiyaçlarını algılayabildikleri ölçüde örgütün ödül sistemini iş görenlerin enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçlara yöneltecek biçimde kullanabilirler. (Barutçugil, 2004: 375)

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:** Motivasyon konusunda gerçekleştirdiği araştırmalarla tanınan Brandiza Üniversitesi Profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarını etkileyen en önemli etmenin ihtiyaçlar olduğu öne sürmüştür (Ertürk, 2000: s. 144) Bu ihtiyaçların rastgele bir şekilde sıralanamayacağını savunan Maslow belirli teoremler ortaya atmıştır. Kişilerin belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde var olan farklı gereksinimlere sahip olduğu ve uyguladıkları her davranışın bu gereksinimleri giderme olgusundan temellendiği varsayımı üzerine kurulmuştur. (Gürüz ve Özdemir, 2007: s. 78)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, çeşitli varsayımlar üzerine kuruludur. Bunlardan ilki; ihtiyaçlarının 5 kategoriye ayrılmasıdır. Maslow, ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır.

- Temel fizyolojik ihtiyaçlar; nefes alma, yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi ihtiyaçları,

- Güvenlik ihtiyaçları; doğa koşullarından korunmayı da içeren her türlü zarardan korunma ve barınmayı,

- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları; başkaları ile iletişim kurma, bir yere ait olma ve kabul edilmeyi,

- Değer ihtiyaçları; statü, prestij, başarı ve başkaları tarafından tanınmayı.

- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı da; Kişisel tatmin ve başarı ile kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkartmasını kapsar.

İkinci varsayım, bu ihtiyaçların tıpkı piramitte olduğu gibi sıralı olmasıdır. Her bir basamakta yer alan ihtiyaç tatmin edildikçe ortaya diğer basamaktaki ihtiyaç çıkmaktadır. Dolayısıyla, bir ihtiyacın tatmin edilmesi yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Lakin ihtiyaçların sıralı olmasından dolayı önceki basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmeden sonraki ihtiyaç için güdü ortaya çıkmamaktadır. (Koç ve Topaloğlu, 2012: s. 206)

Bir ihtiyacın tam olarak tatmin olmadan diğer ihtiyacın ortaya çıkması da söz konusudur. Ya da diğer ihtiyacın ortaya çıktığında bir önceki ihtiyaç azalarak dahi olsa hala devam edebilir. O ihtiyaçların en şiddetli hissedildikleri anlar arasında hiyerarşik bir yapı olabilir ama bir ihtiyaç tatmin edilmeden diğerinin ortaya çıkmayacağı olgusu, genel kuramlar ile ters düşmektedir. Öte yandan, ihtiyaçlar hiyerarşisi benzer özellikler göstermekle beraber her toplumda aynı değildir. Farklı toplumlarının ihtiyaçlar hiyerarşisi farklılık arz etmektedir. Çeşitli toplumlarda paylaşılan ortak değerler sistemi ve üyelerin ortak algısı farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin de toplumdan topluma değişmesi gayet doğaldır. Bu basamaklar bireyin gerçekleştirilmesi ya da tatmin edilmesi en önemli ihtiyaçlarından başlayarak, biri tatmin edildikçe diğerinin ihtiyaç olarak ortaya çıkacağı ihtiyaçların piramidinden oluşmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, bireyin gösterdiği her davranış, bireyin istek ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Bireylerin önem sırasına göre belirli bir sıralanma gösteren istek ve ihtiyaçlara sahip olmaktadır. (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: s.304)

- Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Kuramı: Motive edici faktörler her birey için farklılık gösterdiğinden işletme uzmanları, idareci ve gözetmenleri iş görenleri motive edici faktörleri belirlemekle mükelleftirler. Her bir iş görenin bir birey olarak motive edici faktörü farklı olabileceğinden dolayı bu faktörlerin belirlenmesi ve uygulanması işi yönetici konumundaki insanlara aittir.

Çalışan motivasyonu açısından geliştirilen kuramlardan birisi de Herzberg'in Çift Faktör Kuramı veya Motivasyon ve Hijyen Kuramı olarak bilinen kuramdır. Motivasyonu tatmin olma üzerine dayandıran bu teori, 1950 yılında Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olup, ABD'de 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Araştırmada, mühendis ve muhasebecilere 'İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız?' sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar ışığında, insan davranışlarını belirleyen iki faktör grubunun bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; Motive edici (içsel) faktörler ve hijyen (dışsal) faktörlerdir. (Öksüz, 2010: s. 24)

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalarda Maslow'dan sonra en çok adı geçen kişi Herzberg'dir. Yapılan bu kuramın temel felsefesi Maslow tarafından ileri sürölen ve ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli olan kişilik kuramının aldığı bilinmektedir. Herzberg, yaptığı bu araştırmada insanların daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak uygun iş yeri şartlarının neler olduğu konusunda çift faktör teorisini geliştirmiştir. Bu kuram, motivasyon konusuna özendirme yani, teşvik etmede hangi araçların daha etkili olduğu konusunda çalışmaktadır. Çift faktör kuramı, işyerinde doyum sağlayanlar ve doyumsuzluğa neden olanlar olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. İlk bölümdeki faktörler memnuniyete neden olan ve iş görenlerin daha fazla çalışmalarına neden olan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler motivasyonu sağlayan motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır. Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramının ikici bölümündeki faktörler ise iş göreni memnuniyetsizliğe götüren faktörler olarak adlandırılmıştır. Bunlara ise, hijyen faktörleri denilmektedir. Herzberg'in kuramında ücretin motive edici faktörler içinde ikinci plana indirgenmesi eleştirilmektedir. Oysa, Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer vermekte ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır. (Barutcugil, 2004: s. 167)

Herzberg ve Maslow modellerinin ortak yönü insanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile motive olabilecekleri görüşüdür. Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sıralarken, Herzberg iş şoşullarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğini belirtmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alttan üç kademe Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow'un üstten iki kademesi ise, Herzberg'in motivasyon faktörlerine karşılık gelmektedir. (Tutar, 2011: s. 138)

- **Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı:** Başarma İhtiyacı Teorisine göre çalışan, üç grup ihtiyacın etkisi altındadır. Bunlar, ilişki kurma ihtiyacı, başarma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır. Çalışanların bu üç ana ihtiyacına göre geliştirilecek motivasyon araçları çalışanların güdülenmesini kolaylaştıracaktır. Mc Clelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sıralamıştır:

“i. Başarı İhtiyacı: Bir şeyi daha iyi, daha etkin yapabilme, bir problemi çözme ya da karmaşık görevleri yerine getirme, belirli bir dereceye kadar risk üstlenme ve yüksek enerji ile ilgili arzulardır.

ii. İlişki İhtiyacı: Diğer kişilerle çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluk ilişkileri içine girme ve devam ettirme ihtiyacıdır. Başkaları tarafından seilmeyi önemserler, parti, kokteyl gibi toplumsal faaliyetlerden hoşlanırlar ve grupta özdeşleşerek kimlik duygusuna kavuşmak isterler.

iii. Güç ihtiyacı: Başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve diğerlerinden sorumlu olma ihtiyacıdır. Diğerleriyle yarışmayı seven, etki alanlarının geniş olmasına ve içinde bulunulan konumdan gelen statüye önem veren kişilerdir.” (Başaran, 2008: s. 101)

Ayrıca Mc Clelland ırk, çevre, din, aile ve çocuk yetiştirme biçimlerinin de başarı motivasyonunu etkileyen etmenler olduğunu vurgulamaktadır. Başarı motivasyonu yüksek kişilerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine ulaştıklarını vurgulamaktadır. Başarma ihtiyacı teorisi David Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Başarma ihtiyacı adı verilen bu teoride, ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığı açıklanmaktadır. Mc Clelland’a göre motivasyon, bir örgütün başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli rol oynamaktadır. (Özkalp ve Kirel, 2011: s. 199)

Mc Clelland’ın savunmakta olduğu Kazanılmış Gereksinimler teorisine göre; daha önce yapılan işten daha iyiyi yapma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, sorumlu olma, onları kontrol etme ve etkileme ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı da yakın ve arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacını karşılama gibi ihtiyaçları vardır (Sökmen, 2010: s. 214) Tüm bu ihtiyaçların karşılanması bireyin organizasyon içerisinde özgüvenini arttıracak onu başarıya güdüleyecektir.

Diğer tanımı ile Kazanılmış İhtiyaçlar teorisinin geliştiricisi Mc Clelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü öğrenilmiş - kazanılmış ihtiyaç geliştirdiğini; motivasyonunun da bunun bir işlevi olduğunu savunmuştur. Her insanın kazanılmış ihtiyacı, başkasınınkinden değişiktir. Güç kazanma ihtiyacı; bir

bireyin diğeri ya da diğelerini domine ederek güç kazanma ihtiyacını temsil eden kişisel güç ve bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirme ve sorunları çözmek için başkaları ile çalışırken güç kazanma ihtiyacını temsil eden kurumsal güç olmak üzere ikiye ayrılır. Kişisel güç sahibi insanlar daha bencil bir olguyu temsil ederler. İhtiyaç duydukları şey kendi etki ve güçlerinin artmasıdır. Öte yandan aynı alt başlığı paylaştıkları kurumsal güç sahibi insanlar daha kolektivist bir bakış açısına sahiptirler. İhtiyaç duydukları gücü organize bir şekilde arzularlar ve bu uğurda kişisel fedakârlıklarda da bulunabilirler. Kendini bağlı hissettiği milleti uğruna canını feda eden şehitler bu duruma bir örnek olarak gösterilebilirler. (Aktan, 2003: s. 249)

Mc Clelland bu ihtiyaçların her birisinin farklı tip tatmin duyguları yaratacağını ileri sürmektedir. Ona göre iş görenin bir işi etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilme olasılığı, diğelerine oranla belirli bir ihtiyacın motive edici gücünün, o işin başarıma olasılığının ve o iş başarıldığında edinilecek ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır. (Can, 2005: s. 140)

Sonuç olarak; kapsam teorileri insanların altta yatan ihtiyaçlarına odaklanır ve bunların insan davranışlarını nasıl motive ettikleri yönünde sınıflandırılır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ERG teorisi, iki faktör teorisi ve kazanılmış ihtiyaçlar teorisi insanları nelerin motive ettiği konusunu algılamada yöneticilere yardımcı olurlar. Bu yöntem ile yöneticiler, ihtiyaçlar ile buluşan işlerin dizaynını ve bundan dolayı gerçekleşen başarıyı elde edebilirler. Lakin unutulmamalıdır ki, bu teorilerin uygulanabilirliği toplumdan topluma, örgütten örgüte ve hatta iş görenden iş görene değişiklik arz edebilir; dolayısıyla bu durum gözden kaçırılmamalıdır.

- **Alderfer'in E.R.G. Kuramı:** Clayton Alderfer, Maslow' un modelini uyarlayarak kendi modelini varlığını sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçları üzerinde kurmuştur. Varlığını sürdürme ihtiyaçları yiyecek, içecek, ücret, iş koşulları gibi olguları; ilişkilerde bulunma ihtiyaçları astlar, üstler, meslektaşlar, aile, arkadaşlar vb. ile kişisel ilişkiler geliştirmeyi ve gelişme ihtiyaçları da kişisel gelişimi ve örgütsel bağlılık ve üretkenliğe katkıyı kapsar. (Şimşek, 2005: s. 213)

İhtiyaçların hiyerarşik bir piramit içerisine yerleştirilmesinden yola çıkarak bu teorinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile paralellik arz eden - ve onun sadeleştirilmiş bir versiyonu- bir teori olduğu ileri sürülebilir. Lakin her ne kadar bu ileri sürüşün mantıklı bir yönü olsa da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farklılığı da mevcuttur. Maslow üst seviye bir ihtiyacın, alt seviyelerindeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden aktive olamayacağını ileri sürerken, ERG teorisi bir ihtiyacın tatmininde amaca ulaşılammışsa, bireyin bir alt seviyedeki ihtiyacın tatminine yöneleceğini varsaymaktadır. Yani, Maslow'un teorisinde bulunmayan ihtiyaç basamakları arasında aşağı yönlü geçirgenlik, Alderfer'in ERG teorisinde bulunmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi katmanları arasında yukarı yönlü olan geçirgenlik, Alderfer'in ERG teorisinde aşağı yönlü de gerçekleşebilmektedir. Bu durum; bireyin yeteneğine ve ihtiyacına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta karşılaşılan bir sorun, alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir. Bir diğer ifadeyle, üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşim söz konusudur. (Barutçugil, 2004: s. 376)

ERG Teorisi, gereksinimleri Maslow'un yaklaşımına göre daha basit bir hale getirmiş ve 5 tip gereksinim yerine 3 tip gereksinim sıralamıştır. Buna göre ERG teorisindeki ihtiyaçlar; var olma, aidiyet ve gelişmedir. Bu kuram İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı şeklinde tasvir edilmektedir. Sözü edilen gereksinimler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Var olma Gereksinimleri: Var olma gereksinimleri, en alt seviyede yer alan ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyeyle ilgili temel gereksinimlerdir. Var olma gereksinimlerine örnek olarak yemek yemek, içecek tüketmek, korunmak ve fiziksel güvenlik gibi durumlar sıralanabilir. Bir iş gören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel ve sosyal olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir. Var olma gereksinimleri Maslow'un 'fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri' olarak açıkladığı gereksinimleri ihtiva eder. (Özkalp ve Kirel, 2011: s. 159)

Gelişme Gereksinimleri: Gelişme gereksinimleri ise bireylerin kendi kendilerini geliştirmelerini ifade eder. Bireyin çevresiyle en yararlı şekilde yenilik ve örgütsel bağlılık yeteneklerini geliştirecek biçimde etki içerisinde olması anlamına gelir. Bireye odaklanan bu süreç, birinin sahip olduğu kapasiteye tam anlamıyla

erişebilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir ve bireysel olgunlaşma ile gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha geliştirilmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimleri tamamıyla doyumak imkânsızdır. Çünkü yeteneklerin gelişimi ve olgunluğa ulaşmasıyla, yeni yetenekler ortaya çıkar. Gelişim güdüsü Maslow'un takdir görme ve kendini gerçekleştirme güdülerine denktir. (Erkmen, 2010: s. 10)

7.2. Süreç Kuramları

Birey davranışının nasıl harekete geçirilip yönlendirilebileceğini açıklayan süreç teorileri, kapsam teorilerinin açıklamakta yetersiz kaldığı durumları açıklamak için geliştirilmiştir. Süreç teorileri, motivasyonun işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından sona ermesine kadar gerçekleşen faaliyetlerdeki değişiklikleri konu etmektedir. Bireysel farklılıkların motivasyon sürecindeki önemini konu eden süreç teorileri, farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ancak hepsinde motivasyon sürecinin aynı olduğunu söylemektedir. Başka bir deyişle, çeşitli etmenlerin çevreyle etkileşerek bireyi nasıl yönelttiği olgusuna yoğunlaşırlar. (Topaloğlu, 2012: s. 209)

Kapsam teorileri; davranışları bilinçaltından etkileyerek motive edebilen tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde odaklanırken, süreç teorileri bireylerin çevrelerini algılayış biçimleri ve süreklilik arz eden tepkileri veriş biçimleri üzerine odaklanmaktadır. (Barutçugil, 2004: s. 377) Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin odak noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Ayıca bu teorilere göre ihtiyaçlar, davranışa sevk eden etmenlerden yalnızca biridir. (Acuner, 2010: s.42)

Beklenti teorisi insanın göstereceği çabanın sonuçta elde edeceği maddi ya da manevi (başarı, takdir edilme) kazanç / ödül ile bağlantılı olduğunu savunur. Sonuçta elde edebileceği bir ödül olduğunun bilicinde olan bir çalışan motivasyonu daha yüksek ya da motivasyonu sürdürülebilir bir çalışandır. (Sevinç, 2010: s. 213)

Vroom'un Beklenti Kuramı: Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır:

“- Beklenti: İş görenin, sarf edeceği efor neticesinde görevini tamamlayabileceğine olan inancının derecesidir. Eğer bir iş gören bu görevin tamamlanamayacağına inanıyorsa 0 değerini alır. Tam tersine yüzde yüz başarılabilir olduğuna inanıyorsa 1 değerini alır.

- Değer: İş görenin kazanılması öngörülen getiri ve ödüllere verdikleri değerdir. Lakin değer skalası, araçsallık ya da beklenti skalasından farklıdır. En alt noktası -1, en üst noktası da 1'dir.

- Araçsallık: İş görenin, verilen görevi tamamladığında, ikinci derecedeki amaçlarına ulaşmada ne gibi bir katkısının olduğu ile ilintili bir kavramdır.” (Tutar, 2011: s. 138)

Kişi, kendisi için değerli olan derslerine çalışarak onlarda başarılı olacağını düşünmektedir ve bu beklenti ile efor sarf eder. Karşılığında da birinci derece çıktılarını elde eder. Öte yandan, başarılı performansı araçsallık etmeni ile ikinci dereceden çıktılarını elde etme olasılığını da arttırır. Bu teoriyi uygulamak isteyen yönetim bazı hususlara dikkat etmelidir. Kişi için ne çeşit ve ne düzeyde bir neticenin önem arz ettiği ve örgütte istenilen performans ve davranış bilinmelidir. Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır. Ve unutulmamalıdır ki, bugün geldiği düzeyde kullanılabilirliği düşüktür. Lakin, bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarına açıklama getirmekte ve bu açıdan yöneticilere yardım sağlayabilmektedir. (Özkalp ve Kirel, 2001: s. 334)

- Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı: Örgütlerde motivasyon ile ilgili herhangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş doyumunu arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter- Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır. Vroom'un modelini esas alarak bazı noktalarda modele ilaveler yapmaktadır. Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler, Vroom' un teorisine ek olarak aşağıdaki konulara da dikkat etmek durumundadır:

i. Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.

ii. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

iii. Çalışanların fiilen aldıkları ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans göstererek çalışma arkadaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

iv. Bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

v. Sürekli bir kontrol ile çalışanların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki yaklaşımı izlenmeli ve elde edilen veriler ışığında teorinin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bu modeli kullanacak yöneticinin, çalışanlarının görevlerini başarmaları için, çalışanlarına yeterli eğitim olanakları sağlamak, belirli yönde başarılı olacakları konusunda onlara güven duygusu aşılamak gibi çeşitli olanaklar sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır. Ayrıca yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmaları gerekmektedir. Çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yöneterek örgüt içi etkinliği ve verimliliği sağlayabilirler. Başka türlü ifade etmek gerekirse; iş tanımı ve yapacağı görevler belirlenmemiş iş görenin motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir. Bu teori motivasyonun bağlı olduğu değişkenlerin analiz edilmesine yardımcı olmaktadır lakin, hangi ödülün ne kadar motivasyona neden olacağını öngörmek olanaksızdır. Çünkü her insan farklıdır ve dolayısıyla her ödül de subjektif bir etki yaratacaktır. Bireyin dengeli bir biçimde güdülenebilmesi için verilen ödül ile bireyin amaçları birbiri ile paralellik arz etmesi adalet ve eşitlik ilkesine riayet edilmesi son derece önem arz etmektedir. (Eren, 2001: s. 534)

- **Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı:** Adams, çalışanların doğruluk, haklılık ve adalet olgularını anlama şekillerini açıklayan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu bu yaklaşım uyarınca çalışanlar, harcadıkları çabaların karşılığı olarak elde ettikleri ödülleri, kendileriyle benzer konumdaki diğer bireylerin harcadıkları çabaların karşılığı olarak elde ettikleri ödüller ile kıyaslama eğilimindedirler. Bu olgular ve değerlendirmeler

sonrasında çalışanlar arasındaki eşitlik fikri, tamamen bireylerin algılamasına göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşım temel varsayımlarını eşitlik üzerine oturtmuştur. (Sevinç, 2010: s. 139)

Stack Adams tarafından ortaya konan eşitlik teorisi, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde kabul görme düşüncelerinin motivasyonu etkilediği düşüncesindedir. Diğer bir ifadeyle, insan duygularının diğer çalışanlar tarafından kabul edilen davranışlarla karşılaştırılmasıdır. Bu tür davranışları gözleyen bir yönetici, çalışan kişinin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp, gerekli önlemleri almalıdır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar hem bireysel olarak harcadıkları emeği karşılığında elde ettikleri ile hem de çalışma arkadaşlarının emeği ve kazancı ile kıyaslamaktadırlar. Bu durumda, doğru çalışanı doğru işe vermek bile çalışanın iyi bir performans sağlamasına imkan verecek ve elde ettiği başarı sayesinde ise kişisel doyuma ulaşmasını sağlayacak ve uygulanacak olan motivasyon yönteminin de olumlu sonuç vermesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca ödüllendirme politikalarının olumlu sonuç vermesi ‘adaletli uygulama’ algısı yaratılması ile bağlantılıdır. (Balçık, 2002: s. 148)

İş gören bu dengede bir eşitsizlik olduğunu algıladığı vakit, kendi algısında bu dengeyi eşitlemek adına motive olacaktır. Dolayısıyla, denklemde önemli olan etmen iş görenin algısıdır. Lakin araştırmalar, kendisini eşitsizliğe uğramış hisseden iş görenlerin, fazla ödüllendirilmiş hissedenlere oranla sayıca daha fazla olduklarını göstermektedir. Algılanan eşitsizlikleri gidermek için kullanılan en sık yöntemler; girdileri değiştirmek, çıktıları değiştirmek, algıyı çarpıtmak ya da işi bırakmaktır. İnsanlar algıladıkları eşitsizlik karşısında örgüte olan girdilerini ya da örgütten olan çıktılarını değiştirebilirler. Algıyı değiştirmek ya da tamamen işi bırakmak da diğer seçeneklerdir. Bu teoriyi iş görenleri motive etmek için kullanmayı amaçlayan yönetici şunlara önem göstermelidir:

“- Teorinin odaklandığı nokta; eşit çabanın eşit ödüllendirilmesi gerektiğidir.

- Eşitlik veya eşitsizlik durumu, iş görenin örgüt içi veya dışında yaptıkları karşılaştırmalar neticesinde oluşan algılardır.

- *Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkiler çeşitlilik arz edebilir.*” (Özkalp ve Kirel, 2001: s. 331)

Yöneticiler, iş görenlerin kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını gözden kaçırmamalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan uzak durmaya çalışmalıdırlar. Herhangi bir ödül veya ücret artışı; algısal bir eşitsizlik yaratıyorsa genel pencereden bakıldığında motivasyon üzerinde olumsuz etki yaratır. Dolayısıyla, bu gibi işletmelerde geçici görevlendirme gibi sektörler arası eleman akışının esnekliğini sağlayan ya da sektörler arası kalıcı geçişi gerçekleştiren tayin gibi unsurlar hakkaniyetli planlanmalıdır. (Barutçugil, 2004: s.378)

- **Locke'un Amaç Kuramı:** Edwin Locke tarafından ortaya çıkarılan Amaç Teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yöneticiler diğer çalışanların çabaları sayesinde başarılı sonuçlar alır. Bu nedenle, motivasyonda mesleki tatmin ve ödüllendirme sistemlerine yer verilmelidir. İnsanların tavırları ve hareketleri, onların güdüsel güçlerinin yerine getirilmesi doğrultusunda yönlendirilmelidir. Yüksek performansta çalışabilmek için gerekli motivasyon genellikle mesleki tatmine bağlıdır. (Koçel, 2010: s. 638)

1960'ların sonlarına doğru Edwin Locke, iş motivasyonunun temel kaynağı olarak bir amaca doğru çalışmayı gösterdi. Bu bir nevi amacın, neler yapılması ve ne kadar efor sarf edilmesi gerektiğini iş görenin kulağına fısıldadığını betimlemekteydi. Şu denilebilir ki; spesifik amaçlar motivasyonu arttırır ve zor amaçlar - eğer başlarken kabul edilmişlerse - kolay amaçlara nazaran daha yüksek performansa neden olurlar. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirlemenin önemine dem vurmuş ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceği hususunda öneriler sunmuştur. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetim için önem arz eden konu, yönetimin amaçları ile iş görenin amaçlarının aynı potada eritilebilmesidir. Lakin bu konuda amaç belirlerken astların da katılımını sağlamak gerekmektedir. Anlaşılabacağı üzere, örgütlerin ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir

koordinasyon sağlayabilecek şekilde düzenlenmesini içeren organizasyon ilkelerinden amaç birliği ilkesine odaklanılmıştır. (Ertürk, 2003: s. 84- 85)

Yöneticilerin özgün olmaları ve astlar tarafından benimsenen amaçları belirlemeleri önemlidir lakin, belirlenen amaçların üç özelliğine değinilir. Belirginlik derecesi amacın net olma düzeyi ile ilintilidir. İş görenler tarafından daha rahat algılanan, daha belirgin amaçlar onları motive etme konusunda daha olumlu amaçlardır. Güçlük derecesi de amacın optimum güçlükte olması gerektiğine odaklanır. Daha önce de bahsedildiği gibi amaç başarılabilecek kadar zor ama kabul edilebilecek kadar da kolay olmalıdır. Son olarak da kabul derecesi, amacın iş görenler tarafından kabul görme seviyesi ile ilintilidir. Bir amaç, iş görenlerin o amacı kabul etmesinin artışı ile iş görenler tarafından daha yüksek motivasyonla yerine getirilebilir. Bir amacın iş görenler tarafından daha çok kabul edilir düzeyde olması doğal olarak iş görenlerin o amacı gerçekleştirmedeki motivasyon düzeylerini olumlu etkileyecektir. (Öztürk, 2003: s. 292)

Sonuç olarak, optimum zorluktaki ve spesifik amaçlar motivasyonu artırıcı faktörlerdir. Belirli koşullar altında yüksek performansa da sebebiyet verirler. Lakin, bu amaçların yüksek iş tatminiyle arasındaki bağı kanıtlayan herhangi bir kanıt mevcut değildir. Hedef tayini ile birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri iletişim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar. Bireyi belirli bir amaca yönlendirmekle kalmayıp o amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda da bireyi güdülemek belirlenen amacın gerçekleşmesine hizmet edecektir. Hedefin çalışan tarafından açık ve net olarak algılanması motivasyonu artırır. Dolayısıyla, iş başarılarını da arttırır. Çalışanın hedefi zor ama ulaşılabilir bulması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısını arttıracaktır. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, hedefler ve koşullar ile uyum içinde olması gerekir. Böylece başarı artar. Aksi halde başarı şansı azalacaktır. Yöneticiler kendi altında çalışan kişilerin performansını doğrudan etkileyebilir. Yöneticilerin spesifik ve ulaşılması zor fakat astları tarafından benimsenen hedefler belirlemeleri daha sonra astlarına performanslarına yönelik geri iletişim sağlamaları gerekir. (Özkalp ve Kirel, 2011: s. 166)

8. MOTİVASYON ÖLÇME TEKNİKLERİ

İşletmenin yapısına ve gelişmesine bağlı olarak ne tür motivasyonun daha etkin ve uygun olacağını tespit etmek amacıyla geliştirilen yöntemler şu şekilde sıralanabilir: “*a. davranış ölçekleri, b. psiko-sosyal anket yöntemi, c. dilek kutusu, d. kişisel görüşme, e. analiz grubu, f. psikoteknik testler, g. sosyometrik testler, h. verilerin anında işlenmesi yöntemi, i. klinik görüşme.*” (Sevinç, 2010: s. 133)

- **Davranış Ölçekleri:** Önceden belirlenen normlara göre birey davranışlarının ölçülmesi anlamına gelir. Bu yöntem sübjektif nitelik taşıması nedeniyle pek kullanışlı değildir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeye ‘doğru buluyorum’ ya da ‘doğru bulmuyorum’ gibi sözlü bir tepkide bulunur. Daha sonra bu tepkiler toplu olarak incelenir ve davranışlar konusunda bir ilerlemeye gidilir.

- **Psikososyal Anket Tekniği:** Bu yöntem, bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az ya da çok miktarda yazılı sorulardan oluşan bir test türüdür. Özellikle, düşünce ve davranışların kökeni ve nedeni araştırılarak, birey davranışları üzerinde etkisi olan güdülerin saptanmasında başarılı rol oynayan psikolojik anket uygulanır. İlk aşamada, bireylerin davranış ve kişiliklerinin farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılır. İkinci aşamada, birey davranışlarının çeşitli özellikleri kalitatif yöntemlerle ölçülür. Üçüncü aşamada ise, kişilerin davranış yapılarına göre sınıflandırılması yapılır. Bireyler karakter yapılarına göre çeşitli tiplere ayrılır. Bu amaçla bireyin çevreye uyumu, sorunlar karşısında takındığı tutum, ilgi ve eğitim derecesi ölçüt olarak kullanılır.

- **Dilek Kutusu:** Çalışanlara hoşnutsuzluk nedenlerini, kendi isimlerini belirtmeksizin, kâğıt üzerine yazarak belirli yerlere monte edilen kutulara atma imkânı verir. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur ve her çalışan bu kutuyu kullanıp kullanmamakta özgürdür. Dilek kutusu kullanmanın sakıncası ise, isim verme zorunluluğunun bulunmaması nedeniyle ortaya konan sorunun samimiyetini bilmemektir. Öte yandan, okuma - yazma bilmeyenler varsa eşitsizlik yaratır. Bir başka eleştiri de, dilek kutularının çoğu kez göstermelik olduğu dolayısı ile objektif kriterleri taşınamaması nedeniyle verilerin çok sağlıklı olduğu söylenemez.

- **Kişisel Görüşme:** Kişisel görüşme, motivasyon araştırmalarında yararlanılan en etkili yöntemlerden biridir. Çalışanların ilgi alanları, davranış yapılarını ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gözleme olanağı veren kişisel görüşme, aynı zamanda birey açısından isteklerini en açık, kesin ve net biçimde aktarma fırsatı yaratır. Kişisel görüşmenin psiko-sosyal yapısı bireysel davranışların izlendiği basit bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Görüşmeler sosyal içerikli önemli faktörleri de yansıtır. Bu yöntem içinde çalışanlar doyumsuzluklarını özgür bir ortamda derinlemesine anlatma olanağına sahiptirler. Ancak, çalışan sayısı fazla ise hepsinin görüşlerini ayrı ayrı almak güç olduğu kadar zaman kaybına neden olur.

- **Analiz Grubu:** Analizlerin kullanım nedeni, işletmelerde sosyal ilişkilerin ölçümünde sadece sözlere dayanan verilerin yeterli olmamasından kaynaklanır. Özellikle davranışlarla bütünleşmesi gereken çalışan sorunlarının ölçülmesi son derece zordur ve çoğu kez önceden görünmeyen hızlı değişimlere bağlıdır. Bu nedenle, sosyal analiz konusunda güncel olarak giderek artan boyutlarda incelemeler yapılmaktadır. Burada genel ilke, gerçekleştirilmesi güç ve oldukça ağır işleyen anket yöntemi yerine, özellikle geleceğe dönük yönetim anlayışı içinde sosyal analiz araçlarından yararlanmaktır. Bu araçlar işletmenin sosyal durumunu iki tipik özelliğini her defasında karşılaştırmak için kullanılır.

- **Psikoteknik Testler:** Psikoteknik yöntemlerle yapılan değerlendirme çalışmalarının büyük bir kısmı, bireyi öz olarak değerlemeye yöneliktir. Bu amaçla değişik tipte testler kullanılır. Bu testler, bireylerin düşünsel ve bedensel düzeyini saptamaya çalışır. Bireyin kavrama, algılama, ilişki kurma, öğrenme, zekâ, dikkat, bilgi, ilgi gibi düşünsel ve fiziksel yetenekleri test bataryaları ile elde edilen sonuçlar şeklinde sayısal ölçüme tabi tutularak değerlendirilir.

- **Sosyo-metrik Testler:** Bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturacak grubun diğer üyeleriyle ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir. Bu testler, ilişkiler düzeninde beliren önemli sorunların ortaya çıkarılmasında kullanılabilir. Ancak, yakınlık derecesini ve saptanan çalışmaların gerçek nedenlerini göstermez. Bazı çalışanlar, bulundukları grup içerisinde huzursuz ya da yalnız olabilirler. Böyle bir durum, çalışanın çalıştığı işletmeden soğumasına neden olabilir.

- **Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi:** Bu yöntemle, istek, yakınma ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dokümanlar analiz edilir. Bu yöntemin üstünlüğü verilerin anında değerlendirilmesi; sakıncası ise, bilgi kaynaklarına büyük ölçüde güvensizlik duyulmasıdır.

- **Klinik Görüşme:** Klinik görüşmeyi diğer görüşme yöntemlerinden ayıran en belirgin nitelik standart sorunlardan uzak, son derece özgür bir yöntemin seçilmiş olmasıdır. Çalışan istediği zaman psikolog danışmana gidip sorunlarını açabilir. Görüşmecinin rolü daha çok bir ayna görevini yerine getirmek, yani çalışanın anlatmak istediği sorunu özetleyerek daha çok açılma, içini dökme fırsatı yaratmaktır. Gerçek soruna ulaşıldığında ve çalışanın kendisine olan güvenine destek vererek artırıldığında, sorunu yine kendisinin çözmesine olanak tanınır. Görüşme seansları ile sorunlarını ortaya koyan kişide önceleri görülen sinirsel gerginlik azalacaktır.

9. MOTİVASYON ARAÇLARI

Her kişinin kendisini motive edebilecek doğal motivatörleri bulunmaktadır. Lakin iş görenler; örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmek istenirse bu durum her zaman iş görenin doğal motivasyon süreci ile örtüşmeyebilir. Dolayısıyla, iş görenleri istenilen doğrultuda güdüleyebilmek için çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulacaktır. Bir kaynakta motivasyon araçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- “ - *Mali haklar ve olanaklar sağlamak,*
- *Sosyal statü sağlamak,*
- *Takdir etmek,*
- *Çalışma ortamını ve koşullarını iyileştirmek,*
- *İş güvencesinin ve güvenliğinin sağlanması,*
- *Çalışma düzen ve disiplininin temin edilmesi,*
- *Moral vermek,*
- *Prestij sağlamak.*
- *Terfi olanağının sağlanması,*
- *Sosyal etkinliklere önem verilmesi,*

- *İş görenlerin işlerini ilgi çekici hale getirebilmek,*
- *Yapılan işin ve mesleğin sevdirmesi,*
- *Yetki verilmesi,*
- *İnisiyatif verilmesi,*
- *Sorumluluk verilmesi,*
- *Uygun hedeflerin belirlenmesi,*
- *Açık yönetim politikası,*
- *İşbirliği,*
- *Yönetime katılım,*
- *Eğitim,*
- *Sosyal hak ve olanakların sağlanması,*
- *Yerinde toplantılar,*
- *Performans değerlendirme,*
- *Ödüllendirme,*
- *Denetim.” (Peker ve Aytürk, 2000: s. 296)*

Genel olarak motivasyon araçları ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler, örgütsel & yönetsel motive ediciler ve motivasyona yardımcı öğeler şeklinde alt başlıklara ayrılabilir. Bu ayırım motivasyon araçlarının sınıflandırmasına ve motivasyon odaklı planlamalara yardımcı olacaktır.

9.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Çalışan bireyler, harcadığı zamanı, verdiği emeği ve hizmeti, yaptığı çalışma ve üretimi iyi bir gelir durumuna sahip olmanın karşılığında yapmaktadır. Bu ücretin müreffeh ve yaşanabilir standartlarda olması çalışanı olumlu yönde motive etmektedir. Yöneticiler, çalışanların performansını ve verimliliğini artırmak amacıyla ekonomik motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanır. İş görenlerin verimliliğini yükseltmek için, iş görenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İş görenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir. İşletmelerin amacı karlılık olduğu gibi çalışanların da temel amacı iyi bir gelir elde etmektir. Çalışanlar kendisini ve ailesini en iyi şartlarda yaşatabilecek ekonomik bir gelir karşılığında çalışır. Çalışan, bu gelir düzeyine sahip olarak çalıştığında motive

olabilmektedir. Ülkemizde çalışanlar genellikle sahip oldukları yetersiz gelir durumundan dolayı çoğu zaman fazla çalışma yapmak zorunda kalmaktadır. Bu da çalışanın iş hayatını ve sosyal hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Şimşek ve Çelik, 2009: s. 65)

Frederick W. Taylor, iş gören motivasyonu üzerindeki incelemeleri ilk başlatanlardandır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, üretim düzeyinde verimliliği yükseltmek amacıyla, işlerin sistematik analizi üzerine temellenmiştir. Çalışanların ekonomik çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğu düşünülmüş ve ekonomik ödüller ön planda tutulmuş ve iş görenler bir nevi ekonomik varlıklar olarak görülmüştür. İlerleyen dönemlerde daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılmış ve insanın sadece ekonomik insan olmadığı ileri sürülüp motive edici faktörlerin diğer boyutları da ileri sürülmüştür. Lakin, diğer boyutlarla beraber ekonomik motive ediciler de, iş görenleri motive etme hususunda önem arz etmektedirler. Ekonomik araçlar; bir örgüte yetenekli iş görenleri çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkilidirler. (Can, 2005: s. 245)

Her insan fazladan ettiği gayretin karşılığını görmek istemektedir. İç tatmin, özgüven yükselmesi gibi manevi duygular karşılık olarak ele alınabilir lakin, çabanın karşılığında somut bir getiri ile de ödüllendirilmek iç motivasyonu arttırıcı bir etken olacaktır. Prim, bir iş görene işi ile ilgili performansını yükseltmesini özendirmek amacı ile yapılan ödemedir. Dolayısıyla, primli ücret sistemi ekonomik motive ediciler arasında yerini almaktadır. Öte yandan, performansa dayalı ücret sistemi ve primlerin motivasyonu arttırıcı etkisinin yanında, her iş görenin motivasyon durumu ve o ekonomik getiriye olan ihtiyacı gibi etmenlerle etkilenen performansının farklılık göstermesine neden olabilir. Bu sebeple de iş görenler arasında gözlemlenecek performans farklılıkları bazı örgütlerde uyumsuzlukla sonuçlanabilir. Ayrıca, primli ücret sebebi ile daha çok iş yapmak isteyen iş görenlerin, güvenlik gibi bazı temel unsurların göz ardı edilmesi sonucu iş kazası gibi olumsuz sonuçları da doğuracağı unutulmamalıdır. (Mirze, 2011: s. 206)

Daha önce de bahsettiğimiz gibi, motivasyonun temel amaçlarından bir tanesi de iş gören amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlulaştırması, bir nevi aynı potada eritmesidir. Aynı şekilde, ‘Örgüt nedir?’ sorusuna cevap ararken bulunan temel

düşüncelerden birisi de ‘çabaların eşgüdümünün ortak amaç ya da amaçların gerçekleşmesine yönelik olması’dır. Ticari işletmelerin amaçlarından birisi de kar etmektir. Dolayısıyla, işletmenin amaçları ile iş görenin amaçlarını aynı potada eritebilme adına ‘kara katılma’ önemli bir araçtır ve iş gören motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Lakin, her araç gibi kara katılımda da potansiyel sorunlar söz konusudur. Karın kimlere, ne kadar dağıtılacağı ya da verimi düşük personele de hak ettiğinden fazla dağıtılması diğer iş görenlerde motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Motivasyonun tanımı yapılırken beklenti ve ihtiyaç olgularına vurgu yapılmıştı. Eğer bu beklenti ve ihtiyaç noktalarına isabet eden, ya da iş göreni güdüleyecek şekilde beklenti oluşturmayı başarabilen ekonomik ödül sistemi oluşturulabilir ise, iş gören motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratılabilir. Lakin diğer ekonomik ödüllerde olduğu gibi burada da bu sistemin adil kullanılması gerekmektedir çünkü, motivasyon üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. İşletmelerin, çalışanlar için sağlık ve güvenlik programı uygulamalarına katılmaları konusunda yasal sorumlulukları vardır. (Pekel, 2001: s. 28)

Günümüzde birer ödülün ziyade hak konumuna gelmiş bu sistemin iş görenlere adil ve yasalara uygun bir şekilde uygulanması -kamu sektöründe çalışanlar için de işin risklerine ve yoğunluğuna uygun şekilde sosyal güvenlik yasalarının çıkartılması-, iş görenlerin işlerine daha iyi odaklanmalarına ve motivasyonlarının artmasına neden olur. Sonuç olarak özetlemek gerekirse; ekonomik araçların en önemlisi paradır. Lakin, daha fazla çalışmayı teşvik edecek ve rekabeti arttıracak prim, ücret farklılaşması gibi ekonomik önlemler alınmalıdır. Ekonomik araçların bu yöntem ile kullanılması olumlu, para cezaları ve düşük ücret verilmesi ise olumsuz yönde motivasyon araçlarıdır. (Pekel, 2001: s. 31)

Öte yandan sosyal güvenceler de unutulmamalı ve yetersiz sosyal güvencenin iş görenin işe odaklanmasını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, bir işletmenin en temel amacı öncelikle kendine yarar sağlamak ve kar elde etmek, sorumlu olduğu işletme sahiplerinin beklentilerini karşılamının yanında sosyal sorumluluklarını da yerine getirerek bulunduğu çevrenin ve halkın beklentilerini de karşılamaktır. Bunun yanında, işletme aynı zamanda

alışanlarının maksimum fayda sağlamasında da hizmet etmekle mükelleftir. (Mirze, 2011: s. 211)

Günümüzde işletme çalışanlarını motive etmede ekonomik araçlar son derece önemli argümanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Seküler dünyanın küresel değişim içerisinde ücret, bireyleri güdüleyen birinci faktör demek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, herhangi bir çalışanın öncelikle çalışması karşılığında elde edeceği gelir konusunda yaşadığı kaygı çalışanın performansını doğrudan etkileyecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de öncelikli olan fizyolojik ihtiyaçları yani yaşamını devam ettirme ilk sırayı teşkil etmektedir. Birey hayatını devam ettirebilmek için paraya ihtiyaç duyar, bu sebeple bir iş sahibi olmanın temel sebeplerinin başında para kazanmak gelmektedir. Bu da ücreti, bireyi iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden biri haline getirmektedir. Ayrıca piyasa koşullarına göre ödenen yüksek ücret hem iş başvurularında artış sağlamakta, hem de girecek olan elemanın bu firmada çalışmayı bir ayrıcalık olarak hissetmesini, bunu bir hediye olarak algılamasını sağlamaktadır. Düşük ücret ise, çalışanın kendini kıyaslaması sonucu denk olmadığını düşünmesine ve iş tatmininin ve motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir. (Parlak, 2011: s. 185)

Primli ücret genelde zaman esası ya da parça başı temeline göre hesaplanan ücret farkı ödemeleridir. Bu yöntem kısa vadede performansı arttırsa bile uzun vadede çalışanı ruhsal açıdan tedirgin etmesi, hızlı yapma telaşı ile iş kazalarını arttırması, kalitenin düşmesi, insan ilişkilerini zedelemesi gibi ihtimalleri de barındırması sebebiyle kontrol altında tutması zor bir motivasyon yöntemidir. Ücret, alışan bireyin emeğinin, verdiği hizmetin ve yaptığı çalışmanın karşılığıdır. Ücretin alışan bireyin ihtiyacından ve beklentisinden düşük olması halinde, motivasyon sağlanamaz. Çünkü alışanların temel hedeflerinden biri yüksek gelir elde etmektir. Ücret ve diğer parasal ödemelerin yönetiminde, duyarlı ve sistemli programlar ve politikalar oluşturulmazsa, işletme çapında ve zaman boyutunda örgüt içi tutarlılık sağlanamaz ve bu durum çeşitli çatışmalara neden olabilir. Ayrıca, böyle bir durumda hem işletme, hem de iş görenler açısından bir takım olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Ücret ve diğer parasal ödemeler, hem iş görenler hem de örgüt açısından amaçları gerçekleştirmek için kullanılır. (şimşek ve elik, 2009: s. 66)

Tüm çalışanların temel hedefi kaliteli ve güzel bir yaşam sürdürebilmek için yeterli bir ücret karşılığında çalışmaktır. Bu ücretin çalışanın beklentisini karşılayamaması halinde çalışanı motive etmesi beklenemez. Ücretin tatmin edici düzeyde olması, çalışanı kuruma bağlar ve geleceğe güvenle bakmasını sağlar. Çalışanın almış olduğu ücret, çalışana toplum içinde ekonomik açıdan güç ve saygınlık kazandırır. Dolayısıyla, ücret ve gelir çalışanların motivasyonunu büyük oranda etkileyen bir araçtır.

9.2. Psikososyal Araçlar

Yapılan araştırmalarda; iş gören verimliliğini belirleyen temel değişkenler arasında, iş görenlerin sosyal ilişkilerinden elde ettikleri kişisel doyumun önemli bir yeri olduğu anlaşılmıştır. Bu; sosyal insan varsayımının temelidir. Buna göre; insan ekonomik ihtiyaçları kadar sosyal ihtiyaçları doyumu ile de güdülenir. Yöneticiler, iş görenlerin güdülenmesi meselesinde özellikle örgüte mensup olma duygusu ve benlik duygusunu gözden uzak tutmayacaklardır. Bu kapsamda iş gören motivasyonunu arttırıcı etki yapan psikososyal araçlar ön plana çıkmıştır. Bunlar; bağımsız çalışma olanakları, statü, takdir, çevreye uyum, sosyal uğraşlar, ceza ve öneri sistemini gibi etmenleri içermektedir. (Sağlam, 1979: s. 86)

Örgütlerin temel değerleri onu diğer örgütlerden ayırır ve örgütün kişiliğini ortaya koyar ve iş görenleri de olumlu yönde etkilerler. Sonuçta da örgütsel hedeflere ulaşmada iş gören motivasyonu kolaylaşır. Merasimler, törenler, simgeler, kahramanlar ya da liderler gibi araçlar burada etkili olgudurlar. Bunlar, özellikle başarılı örgütlerde iş görenler arası farklılıkları en az hissettirecek ve kader ortaklığı uyandıracak şekilde gelişme gösterirler. Bu sayede iş görenlerin işe ve örgüte karşı motivasyonu arttırıcı etkide bulunurlar. İş gören çalışma ortamında kendisini daha özerk hissettikçe, işini sahiplenme oranı ve motivasyonu artabilir. Aynı şekilde, sosyal uğraşlarda iş yerine olan aidiyeti arttırıcı ve örgütün bir parçası olma duygusunu pekiştirici etmenlerdir. Statü ve takdir de tıpkı ekonomik araçların yarattığı maddi faydanın insanı güdülemesi gibi manevi fayda yaratarak insanı güdüleyen etmenlerdir. Ceza sisteminde ise, örgütün bir parçası olmuş iş görenin iş

çevresinde küçük düşmemek adına cezadan kaçınmak - bir nevi manevi zarardan kaçınma - için işine motive olması söz konusudur. (Koç ve Topaloğlu, 2012: s. 202)

Dolayısıyla, görevini yerine getirmek adına yönetimin psikososyal motivasyon araçlarının önemini idrak etmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, psikososyal araçlar; statü verme, çalışma koşullarını iyileştirme, inisiyatif verme, sosyal ihtiyaçları karşılama, kurum içi ilişkileri iyileştirme ve takdir etme olarak özetlenebilir. Dolayısıyla, psikososyal araçların kullanılması işinin doğası gereği anlık kararlar vermek zorunda olan iş görenler üzerinde de olumlu etmen olacaktır. (Mirze ve Ülgen, 2010: s. 26)

Kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörler olarak adlandıracağımız çalışma koşulları, iş ortamı bireyin davranışlarını etkileyen argümanlardır. Stresli çalışma koşulları hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluklara neden olmaktadır. Bu nedenle, psikososyal etmenler bireyin verimliliğinde önemli yer teşkil etmektedir. Psikososyal araçlar farklı yazarlar tarafından farklı sıralanmıştır. Bir başka çalışmada ise, 'kişisel manevi fırsatlar' olarak izin, övgü, takdirname, tanınma, prestij gibi kişiye güç kazandıran olanaklar olarak sıralanmıştır. Bu güdüleme araçları genel kabul görmüş ilkeler olmakla birlikte her işletmenin her bireyin farklılığını göze alarak kendi güdüleme araçlarını belirlemesi özgün bir çalışma ile mümkün olabilir. (Parlak, 2011: s. 185)

İşletmede çalışanlar, gösterdikleri başarılarla istinaden işletme idarecilerinin veya işletme yönetiminin kendileri hakkında takdir edilme isteğine ihtiyaç duyarlar. Takdir etme her birey üzerinde olumlu sonuç verecek bir ödüllendirme girişimidir. Sonuçları da işletme açısından bakıldığında gayet olumlu ve başarılıdır. Çalışanlar, aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Çalışanların mesleki yeterliklerini sergileyip ortaya çıkarmaları için çalışanlara belirli ölçüde çalışma özgürlüğü verilmelidir. İşletme yöneticilerinin profesyonel ekiplerden kurulmaması durumlarında bu özellik göz ardı edileceğinden işletme çalışanlarının güdülenmesinde eksiklikler meydana gelecek, dolayısı ile işletmenin verimliliğine olumsuz katkı sağlayacaktır. İnsanların çoğu fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmek için bazı işlemler yaparlar. Değer ve statü

kazanmak adına yapılan bu işlevler aslında bireyin sosyalleşmek, statü kazanmak istemesi için bir girişimdir. (Şimşek ve Çelik, 2009: s. 64)

Bireyler profesyonelleştikçe, işlerini iyice kavrayıp, tecrübe kazanıp, uzmanlaştıkça bulundukları mevki ve yetkilerini yetersiz bulacaklardır. Dolayısıyla, yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler çalışanlarının bu durumlarını değerlendirerek revize etme yoluna gittiklerinde, işletmenin hedeflerine ulaşmak adına çalışanlarının yükselme olanaklarına imkân verdiğinde hem profesyonel çalışan kadrosunu muhafaza edecek, hem de kendini geliştirmek isteyen iş görenlerin tatmin duygusunu artıracak, diğer yandan güdülenen çalışanlardan da verimli çalışma sağlayarak, işletme için de daha yüksek performans sağlayacaktır. (Koçel, 2010: s. 619)

Çevreye uyum sorunu yaşayan her iş gören mutlaka verim kaybına neden olacağından bu, işletme için olumsuz bir durum oluşturacaktır. Profesyonel bir işletmeci bu durumu değerlendirirken mutlaka personelinin uyumuna dikkat etmelidir. Şayet işletmede çalışanlar işletmenin çalışma ortamı ile ilgili psikolojik güvenceye sahip değilse işletme yönetimi profesyonel iş gören personeli elinde tutmakta zorlanacaktır. İşletme de personel sirkülasyonu oldukça fazla oranda seyredecektir. Grup ruhunun gelişmesine ortam hazırlayan işletmeler sorunlarını daha çabuk öğrenip daha önce önlem alacaklardır. Ayrıca grup ruhu bireylerin iş dışında tatmin unsurlarını artıracak, birey işletmeye aidiyet hissetmeye başlayacak dolayısıyla, işletmenin başarısına daha fazla katkı sağlamaya başlayacaktır. Özel gün ve eğlenceler işletmede çalışanlar arasında iletişim kurmaya yardımcı olduğu gibi, bireylerin işletme amaçları doğrultusunda motive olmalarına son derece yardımcı olacak bireyin işletmeyi bir aile gibi sahiplenmesine neden olacaktır. (Pekel, 2001; s.88)

Çalışanlar, sadece ekonomik güdüler ve gereksinimleri karşılanan varlıklar olmamakla beraber sosyal ihtiyaçları ve gereksinimleri olan varlıklardır. Dolayısıyla, psikolojik ve sosyal motivasyon araçları da çalışanlar üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanması ile amaçlanan, çalışan bireylerin psikolojik ve sosyal yönden motivasyonunun sağlanmasıdır. Takdir edilmek çalışanı önemli derecede motive eden ve daha fazla azimli ve özverili

şekilde çalışmaya yönlendiren önemli bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Çalışanlar hak ettiği anda gördükleri takdirle mutlu olurlar. Çalışan takdir edilme sayesinde, kendisinin vermiş olduğu hizmet ve emeğin önemsendiğini fark ederek memnuniyet duyabilmektedir. Yöneticinin doğru yerde ve doğru zamanda adaletle yapmış olduğu takdirler çalışanları oldukça etkileyerek motive edebilmektedir. (Öztekin, 2010: s. 150)

Çalışanlar verdiği hizmet, emek ve sahip olduğu mesleki yetenekler doğrultusunda bir konuma ve statüye sahip olma gereksinimi duymaktadır. Bu statü ve konum çalışanların beklenti ve gereksinimlerini karşılayan bir düzeyde ise çalışan motive olabilmektedir. Her çalışan işyerinde ve toplum içinde saygınlık gösterilen, takdir edilen bir konumda ve statüde çalışmayı hedefler. Statü, başkaları tarafından değer verilme güdüsü ve saygınlıkla birleşerek kişinin faaliyetlerini etkiler. Ancak, her çalışan için statünün karşılığı farklıdır. Bu nedenle çalışana sağlanacak statünün onun için ne anlam taşıdığının iyi belirlenmesi gereklidir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 29)

Çalışanlar ömrünün sonuna kadar aynı görevi yürütme isteğinde bulunmaz. Tecrübe ve elde edilen bilgiler doğrultusunda gelişim göstererek görevinde dikey bir şekilde yükselme amacı güder. Çalışan bireyler göreve başlarken bu hususu göz önünde bulundurur. Bundan dolayı, çalışanlar bir kurum veya işletmede işe başlarken görevde yükselme ve gelişme olanaklarına dikkat eder. Görevde yükselme çalışana statüsünü ilerletme olanağı tanıyarak ekonomik açıdan gelirinin artırma imkânı da sağladığından çalışanlar için son derece önemlidir. Bireylerin kendilerini geliştirmesine imkân sağlayan uygulamalar motivasyonu arttırıcı etki göstermektedir. Günümüzde işletmeler, sürekli yeni uygulamalar yapmakta ve sürekli yeni teknolojiler kullanmaktadır. Bu nedenle de, çalışanını bu hızlı gelişime ayak uyduracak şekilde eğitmeli ve geliştirmelidir. Bu bağlamda iş görenin, titizlikle hazırlanmış olan eğitim olanaklarından sonuna kadar yararlanmasına imkân sağlanmalıdır. (Ölçer, 2005:s. 16)

Günün bilim ve teknolojisinden yeterli düzeyde yararlanmayan işletmeler sektör içinde geri kalarak faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilmektedir. Bu yüzden, işletmeler çağdaş teknolojileri kullanıp çalışanlarını bu teknolojiler

doğrultusunda eğitmek ve geliştirmek mecburiyetindedir. Çalışanların iş hayatı dışında da bir yaşamı vardır. Bu yaşam aile, arkadaşlık, inanç, spor ve diğer ilgi duyduğu alanları kapsamaktadır. Özel yaşam, çalışan bireylere has ve özel olduğu için mahremiyet ve saygı gerektirir. Çalışanlar iş ortamının dışında zaman geçirdikleri yaşama büyük önem verir. Çünkü çalışma ortamına bağlı oluşan tüm stresi ve diğer problemleri, sosyal yaşamında yok etme imkânına sahiptir. Her çalışan bunu farklı yöntemlerle yerine getirmeye çalışır. Tüm insanlar için özel yaşam sınırları içinde gösterilen aile arkadaşlık ve aile ilişkileri, sosyal aktiviteler, din, hobiler ve fobiler çalışanlar için de özeldir. (Kıroğlu, 2007: s. 21)

Çalışanın yaptığı işe ve sektöre uyumu önem arz eder. Çalışan iş ortamında fiziksel koşullardan etkilendiği gibi iş ortamındaki atmosferden de oldukça etkilenir. Çalışanın işe adaptasyonu ilk göreve başlarken kendini gösterir. Bundan dolayı, çalışanın işe başlarken adapte edilmesi için gerekli zeminin oluşturulması gerekir. Bunun sağlanmasında çalışma ortamının fiziksel olarak uygun olması ile birlikte çalışılan bireylerin uyumu önemli bir yere sahiptir. (Mahmutoğlu, 2007: s. 29)

Çalışan bireyin işletme içinde çalışan diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilmesi, kendisi ile sıcak ilişkilerin kurulması çalışanın motivasyonunu artırır. Adaptasyonun süresini ve uyumunu hızlandırır. Çalışan bireyin göreve başlarken iyi bir hizmet içi eğitim sürecinden geçmesi ve yeterli bilgi ile donatılması son derece önemlidir. Yeterli hizmet içi eğitim verilmeden göreve başlayan bireylerin bir takım problemlerle karşılaşması söz konusu olmaktadır. Bu problemler çalışanın moralinin ve motivasyonunun bozulmasına neden olmaktadır. Bu hususların yöneticiler tarafından dikkate alınması, işletmenin verimliliği ve performansı açısından da büyük önem taşır. Çalışma ortamında yoğunluğun azaltılması ve etkili yönetim için yetki devri veya yetki aktarımı gerçekleştirilmektedir. *“Yetki, yöneticinin saptanan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki devri ise, bir yöneticinin veya örgütsel birimin bir başka yönetici veya örgütsel birime belirli görevleri yapabilmesi için yetki vermesidir.”* (Çıtak, 2010: s. 5) Yetki devri önemli bir bilgi, tecrübe ve liyakat gerektirir. Bundan dolayı, yetki aktarımı önemli bir beceri istemektedir. Yetki aktarımının yapılması yöneticinin astına güven duymasına bağlıdır.

Yetki devri ile işlerin hızlı ve etkili yapılması sağlanır. İş yerinde uygulamalı şekilde yürütenlerin, problemleri zamanında ve yerinde çözmesini sağlar. Doğru yetki aktarımları ile çalışanlar olumlu şekilde motive olup bu sayede yöneticilerin de başarılı olması mümkündür. Çalışan bireylerin yoğun ve yorucu iş ortamı içinde ara sıra sosyal ve kültürel aktivitelere katılması çalışanın psikolojik yönden rahatlamasını sağlar. Çalışanların işletme dışındaki sosyalliklerinin artmasını sağlamak ve çalışanların kuruma bağlılıklarının arttırılması amacıyla sportif organizasyonlar, geziler, özel günler için kutlamalar ve eğlenceler düzenlenmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir. Sosyal etkinlikler çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlar, örgütsel birlikteliği ve beraberliği güçlendirir. Çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamandan keyif almasını ve yöneticiler arasında sıcak ve samimi ilişkiler oluşturmalarını sağlar. İş yerinin çalışan bireyin zihninde stresli ve sıkıcı olmasını engeller. (Gürüz ve Özdemir, 2007: s. 74)

Rekabet, çalışma ortamında verimlilik, performans, dinamiklik ve üretkenlik için olması gereken özendirici bir motivasyon unsurudur. Rekabet, çalışanı üretkenliğe ve başarıya yönlendirirken çalışan üzerinde baskı oluşmasına da neden olabilmektedir. Bir iş gören rekabette devamlı kazanan oluyorsa, rekabet etmek ve kazanmak artık onun hiçbir ihtiyacını karşılayamayacaktır. Bu koşullarda, yönetici rekabeti etkin kılmak amacıyla rakiplerin gücünü dengeli bir düzeye getirmelidir. Ayrıca, iş görenler örgütsel amaçları benimsemiş ve motive olmuşlarsa, örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet bilinci büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, rekabet korkulacak, işbirliğini bozacak değil, tersine pekiştirecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların rekabet içerisinde olması iş veya hizmetin hızlı bir şekilde yapılabilmesini sağlayabilmektedir. Rekabet ortamından hem yönetici hem de çalışan memnuniyet duymaz ise rekabetin devamlı ve istikrarlı olması beklenemez. Çalışan bireyler arasında adalet ve hakkaniyete dayanmayan rekabet, iş ortamında huzursuzluk ve motivasyon bozukluğuna neden olabilmektedir. (Uygur ve Göral, 2005: s. 121)

Çalışanın kurum veya kuruluş hakkındaki düşünce, fikir ve önerilerinin dikkate alınması çalışanı motive eden önemli unsurlardan biridir. Bu hususların dikkate alınması ile iş ortamında oluşan problemlerin çözümü kolaylaşmaktadır.

Öneri sistemi ile çalışanların kurumun performansına, verimliliğine, hedeflerine ulaşmasına, çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesine yönelik önemli katkıları olmaktadır. Yönetici tarafından fikirleri, önerileri önemsenen ve kendisine değer verildiğini düşünen çalışanın işyerine ve yöneticiye bağlılığı artar. Kayda değer bulunan öneriler, çalışanı psikolojik açıdan motive ettiği gibi ekonomik açıdan da çalışana yarar sağlayabilmektedir. Çünkü, yönetim tarafından değerli bulunan öneriler takdir edilme ve ödüllendirme karşılığı da bulabilmektedir. (Barutçugil, 2004: s. 372)

9.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Tanımlarında da belirtildiği üzere iş gören motivasyonu, iş gören amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlulaştırılmasıdır. Dolayısıyla, hedef belirleme bu konuda yardımcı olacaktır. Ayrıca iş görenin de kararlara katılımını sağlama, sorumluluk ve yetkilerin adil dağıtılması, yükselme olanaklarını ve eğitim imkânlarını açık tutma gibi araçlar motivasyonu arttırmada kullanılabilmektedir. İş görenlerin bu şekilde yönetime katılmaları, onların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttıracaktır ve performansları üzerinde olumlu etki yapacaktır. Peki ya katılım, yetki ve sorumlulukların adil dağıtılması herkeste aynı çağrışımları mı yapmaktadır? Tabii ki hayır. Çünkü bunların seviyeleri kişiden kişiye değişebilmektedir. Dolayısıyla, bu araçlar kullanılarak optimum sistemi kurabilmek önem arz etmektedir. Sonuç olarak, örgütsel ve yönetmel araçlar; ilerleme, başarılı iletişim, gelişme ve yetişme imkânları sağlama, kararlara katılma, sorumluluk verme şeklinde özetlenebilir. (Parlak, 2011: s.185)

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları; amaç birliği, esnek zaman uygulamaları, yetki ve sorumluluk denkliği, iş genişletme ve iş zenginleştirme başlıkları altında özetlemek mümkündür. Bu araçlar aşağıda daha detaylı incelenmiştir:

Amaç Birliği; İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedeflere yönlendirilmesi, belirsizliklerin kaldırılması firmaların ilk yönetim uygulamalarından biri olmalıdır. Aksi takdirde, hedefsiz bir çalışanı motive etmek için uygulanan

motivasyon araçları gereksiz bir çaba olarak kalmakta, para ve zaman kaybına neden olmaktadır. (Koç ve Topaloğlu, 2012: s. 203)

Zamanını iyi yönetebilen bir çalışan hem işleri zamanında yetiştirecek hem de kendi kendini motive edebilecektir. Firma içerisinde sorumluluk, yetki dağılımı ve iş bölümü adaletli yapılmalı, iş yükü yığılmasının önüne geçilmelidir. Böylece firma içerisinde adil bir yönetim anlayışı olduğunu düşünen çalışanın da motive olması kolaylaşacaktır. Tüm bu motivasyon araçlarının yanı sıra, çalışanların kolay motive olmasını sağlamak amacıyla çalışanların fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma ortamının fiziksel şartlarının ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır. (Peker ve Aytürk, 2000: s. 312)

Çalışanlar sadece psiko-sosyal ve ekonomik araçlarla motive olmaz. Yöneticinin çalışanlara bakışı, adalet ve hakkaniyet anlayışı, yönetsel etkinliği ve sahip olduğu liderlik becerileri çalışanları etkileyen, güdüleyen ve motive eden diğer önemli parametrelerdir. Yöneticinin becerisine bağlı olarak kullanmış olduğu stratejiler ve yöntemler hem çalışanlar üzerinde önemli etkiler bırakır hem de kurumun karlılığı ve verimliliğine etki eder. Yönetimin doğru zamanda kullandığı doğru ekonomik motivasyon araçları ile doğru zamanda kullandığı doğru psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçları, işletmenin hatalı mali kaynak kullanımını önleyerek kurumun karlılığını olumlu yönde etkilemektedir. (Barutçugil, 2004: s.385)

Çalışanların psikolojik baskıdan uzak ve özgürce kararlara katılması ve söz sahibi olması çalışan birey açısından oldukça değerlidir. Günümüzde çalışanlarının kararlara katılım gösterdiği işletmeler önemli başarılar elde etmektedir. “Endüstriyel kuruluşlarda yapılan çalışmalar, kararlara katılmaya olanak verilmesinin iş görenlerin gelişmesini ve motive olmasını sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, değişimin hızlanmasına katkıda bulunduğunu, iletişime ortam hazırladığını, devamsızlıkları önlediğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. (Balçık, 2002: s. 133)

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile alınan kararlarda çalışanlarda sorumluluk bilinci gelişmektedir. Örneğin, sağlık sektöründe çalışanların döner sermaye komisyonlarında temsil edilerek kararlara katılması, idarelerin keyfi uygulamalarının önüne geçebilmektedir. İdarelerin karar alırken daha dikkatli ve duyarlı olmasını sağlamaktadır. Sağlık çalışanları sadece döner sermaye komisyonu toplantılarında bu yönüyle kararlara katılım göstermekte olup, diğer hususlarda kararlara katılmaktan yoksundur. Döner sermaye komisyonlarında çalışanların kararlara katılım gösterirken göstermiş olduğu birliktelik ve beraberlik yönetim kararları üzerinde oldukça etkili olup yönetimin çalışanların kararları doğrultusunda hareket etmesini bile sağlayabilmektedir. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 29)

Çalışanların gelişim kaydetmesi yeni yöntemler öğrenmesine ve yeni bilgiler elde etmesine bağlıdır. Yeni bilgiler ve yöntemler ise eğitim yoluyla öğrenilir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların vermiş olduğu hizmet daha kaliteli ve güven vericidir. İyi eğitime sahip çalışanların dikey yükselme ihtimali daha yüksektir. Çünkü yönetici belirleyenler tecrübe ve eğitim durumunu önemser ve dikkate alır. Kendinden emin, özgüveni yüksek çalışanların motivasyonları daha yüksek olur. (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: s. 29)

Çalışan bireyler arasında birliktelik ve beraberlik ortak bir bilincin ve inancın oluşması ile sağlanabilmektedir. Amaç birliği, çalışanların ve kurumun çıkarlarının ortak bir noktada kesişmesi ile oluşabilmektedir. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarının insanı sömürmekte değil, insanı kazanmakta olduğunu bilmek gerekir. Başka bir deyişle, işletmeler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, iş görenin amaçlarını bilerek ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını iş görenlere yaklaştırmak olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çalışanlar arasında işe yüklenen anlam, amaç birliğinin oluşmasında önemli bir etkidir. Bunun dışında, çalışanlar arasında önemli bir bağ vardır. Ortak paydaları ve amaçları olan çalışan bireyler arasında ekip ruhu oluşur. Ekip ruhunun olduğu çalışma ortamları çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2007: s. 286)

Sendikalar işletme içinde çalışanlar lehine çalışmalar yapan, çalışanların hakkını ve hukukunu gözeten, çalışanların özlük, sosyal ve mali haklarını, çalışma ortamı ve koşullarını koruyan ve iyileştirilmesini amaç edinen çalışanlardan oluşan örgütlü yapılardır. Kamu personelleri ise, sendikalı olma ve sendika kurma hakkına sahiptir. Sendikaların kurum yönetimleri ile ilişkileri oldukça önemlidir. Sendikalar kurum içinde çalışan tüm bireyler adına yönetimlerle görüşmeler gerçekleştirilip çalışanların aleyhine olan durumları ortadan kaldırmaya yönelik işlevler görmektedir. Sendikaların varlığı çalışanları güçlü kılmaktadır. Çalışanları, yönetimlerin sistematik baskı, mobbing, keyfi ve hukuksuz muamelelerine karşı koruyabilmektedir. Sendikalar sayesinde yönetimler çalışanları muhatap almak zorunda kalmaktadır. Çalışanlar yönetimlerin kararlarını sorgulayıp denetleyebilmektedir. (Teke, 2009: s.1)

Yapılan işin çekici hale getirilmesi, çalışanları motive eden önemli yöntemlerden biridir. Hastanelerde birbirinden farklı iş yükünün ve çalışma ortamının olduğu alanlar vardır. Bazı çalışma alanları ve birimleri özellik arz edip bir çok kişinin çalışmak istemediği yerlerdir. Bu alanlarda çalışanlara sağlanan ekonomik ve diğer haklar yapılan işi, çekici hale getirmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanların rağbeti artmakta ve diğer çalışanların çalışmak istediği bir ortam olmaktadır. (Tutar, 2002: s. 325- 326)

Çalışanlar ve yönetim arasında iletişimin açık ve yeterli düzeyde olması çalışanların motivasyonunu artırırken ortaya çıkabilecek sorunların zamanında çözülmesini de sağlayabilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara gereğinden fazla mesafe bırakması ve iletişimi kısıtlaması önemli sorunların ve aksaklıkların oluşmasına neden olmaktadır. *“Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylelikle belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır.”* (Uyargil ve Diğerleri, 2009: s. 2) Günümüz yönetim anlayışlarında çalışanlar yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilmektedir. Günümüzde birçok işletmede birçok işlem hızlı iletişim sayesinde yerine getirilmektedir. Birimler arasında, çalışanlar arasında ya da çalışan ve yönetim arasında iletişimin kopuk olması büyük problemlere yol açabilmektedir. Olası bir iletişim eksikliği veya

iletişim kopukluğu yapılan işin bulunduğu sektöre göre değişik hayati tehlikelere neden olabilmektedir. (Tutar, 2002: s. 326)

Çalışma ortamı ve koşullarının iyi bir düzeyde olmadığı bir kurumda çalışanların memnun olması ve motive olması beklenemez. Çalışma ortamındaki fiziki yapı, işyeri yönetimi, yönetim tarzı, ilkeleri ve kriterleri, çalışma ortamındaki ekip çalışması ve organizasyon yapısı, çalışma süreleri ve çalışma şekli, işe bağlı oluşan fiziki, kimyasal, biyolojik ve pisko-sosyal riskler, verilen hizmet karşılığında alınan ücret ve diğer gelirler çalışma ortamı ve koşullarının önemli parametreleridir. Bu parametreler çalışanları tatmin edici bir düzeyde ise, çalışanlar motive olabilmektedir. Tatmin edici bir düzeyde değilse, çalışanlarda motivasyon bozukluğu, performans ve verimlilik düşüklüğü görülebilmektedir. (Canman, 2000: s.64-65)

Yapılan iş değişkenlik arz etmeyip sürekli olarak tekrar edildiği taktirde çalışanlar için monoton ve tekdüze bir iş yaşamı oluşurmaktadır. Çalışanların monoton iş yaşamı rotasyonlarla tekdüzelikten çıkmaktadır. alışana yeni bir iş verilerek iş değişikliği yapılması sayesinde çalışanda konsantrasyon ve motivasyon sağlanabilmektedir. Rotasyonun adil, düzenli ve çalışanın yapabileceği şekilde olması monotonlaşan iş yaşamına anlam kazandırmakta, çalışan bireyi konsantre ve motive edebilmektedir. Aksi durumlarda ise rotasyon, çalışanlarda motivasyon bozukluğu, performans ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bunun için rotasyon yapılırken, çalışan iyi analiz edilerek verilmesi gereken görev ve işin üstesinden gelip gelemeyeceği objektif bir şekilde değerlendirilmelidir. (nsalan ve şimşeker, 2006: s. 1)

Çalışanlar başka alanlarda da bilgi edinerek tecrübe elde edebilmektedir. Bu yöntem sayesinde herhangi bir birimde çalışanla ilgili beklenmedik bir durum oluşması halinde yönetimler, hazırlıklı olabilmektedir. İşletme ve kurum yönetimleri çalışana değer verdiği ve önemsediği ölçüde çalışanın saygınlığını ve işe bağlılığını artırır. İş ortamında çalışana verilen değer ise öneri, görüş ve fikirlerinin dikkate alınması ile paralellik gösterir. Yönetim kararlarına etkisi olmayan çalışanlarda özveri ve iş kalitesi yetersiz olabilmektedir. Çalışanların önemsendiği, gereksinimlerinin karşılandığı, öneri ve görüşlerine değer verildiği, yönetim

kararlarına katılımın sağlandığı iş ortamları, demokratik ve katılımcı yönetim olarak değerlendirilmektedir. (Koçel, 2010: s. 620)

İş genişletme, çalışanlara işle ilgili birden fazla görev, yetki ve sorumluluğun verilmesi şeklinde tanımlanır. İş genişletmenin amacı çalışanların bilgi ve tecrübe düzeyinin arttırılması ile daha fazla iş ve hizmet hakkında sorumluluk alınmasını sağlamaktır. Bu yöntem ile çalışanın yapmış olduğu iş sayısı da artmaktadır. Örneğin yalnızca bir makineyi nasıl çalıştırdığını bilmek yerine, işçiye iki ya da üç makineyi çalıştırma sorumluluğu verilebilir. İş genişletme ile çalışanların çalışma potansiyeli artabilmektedir. Radikal iş bölümleri sonucunda ortaya çıkan problemler önlenebilmektedir. Çalışanların uzmanlık ve tecrübe alanları genişlemektedir. (Bingöl, 2010: s. 70)

Çalışmanın bu bölümünde sağlık sektörü ele alınacak olursa; ülkemizde ekonominin ve hizmet sektörünün önemli bir parçası da sağlık sektörüdür. Sağlık çalışanları da sağlık sektörünün en önemli objesidir. Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çalışma ortamı ve koşulları ülkemizde sağlık hizmetlerinin kalitesinde ve sunumunda önemli bir göstergedir. Sağlık çalışanlarının sahip olduğu iş yaşam kalitesi sağlık hizmetlerinin ve sağlık politikalarının doğru işleyişi tüm ülke üzerinde ciddi ekonomik ve psiko-sosyal etkilere sahiptir. Sağlık harcamalarının ülke için önemli bir bütçe kalemi olduğu herkesçe bilinmektedir. (Balçık, 2002: s. 131)

Ülkemizin sahip olduğu jeopolitik konum sağlık turizmi açısından oldukça önemlidir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli sunumu, ülkemizin gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelere komşu olması, kaliteli sağlık hizmeti görmek isteyen yabancıları ülkemize çekmesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkemizin sahip olduğu bu potansiyeli kullanabilmesi sağlık sektörünün bir bütün olarak düşünülmesi gereğini ortaya koymuştur. Sağlık çalışanlarının özverili emeği ve gayretleri sağlık hizmetlerinin sunumunda büyük katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların beklenti ve taleplerinin karşılanması kurumun başarısı veya başarısızlığı üzerinde oldukça etkilidir. Motive olmuş, beklentileri ve gereksinimleri karşılanmış çalışanların olduğu, adalet ve hakkaniyet kriterlerine göre yönetilen ve profesyonel bir anlayışla idare edilen kurumlarda başarı kaçınılmazdır. (Akçakaya, 2010: s. 350)

Motivasyon araçlarının yerli yerinde kullanılması ile motivasyon sağlanabilmektedir. Aksi halde, motivasyonun sağlanmasından ziyade kurum içinde huzursuzluklar, çekememezlikler, kıskançlıklar ve çatışmalar oluşması söz konusudur. Çalışanlar istekli olmadıkça ve kendi gönül rızası ve vicdanı ile çalışmadıkça, hiçbir yetkili ve yönetici zorla çalıştıramaz ve verim alamaz. Ne kadar disiplinli olunursa olunsun sonuç değişmezdir. Bundan dolayı, istek oluşturulmaz ise idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Yönetimin uygulamış olduğu motivasyon yöntemlerindeki objektiflik, beceri ve maharet, kurum içinde çalışanlar arasında çatışma ve diyalektiği ortadan kaldıracaktır. (Öksüz, 2010: s. 24)

9.4. Motivasyonda Yanlış Uygulamalar

Birçok örgütte yönetim; iş gören motivasyonunun arttırılmasını amaçlamaktadır. Lakin, bu amaç doğrultusunda yapılan bazı uygulamalar amacına ulaşamamakta, hatta bazen istenilenin tersi istikamette sonuçlara sebep olup motivasyon üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir. Bunlardan bazıları kontrole dayalı yönetim, korku yaratma, iş görenleri vasat, vasatın altında ve üstünde olarak sıralama, katı sayısal standartlar ve kotalar koymak, iş görenlerin periyodik ama biçimsel teftişleri şeklinde sıralanmıştır. (Peker ve Aytürk, 2000: s. 309)

Kontrole dayalı yönetim iş görenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Motivasyon duygusu yoğun kontrol ile sapsılanan bir olgu değildir. Aynı şekilde, gereğinden fazla korku yaratma olumsuz olarak geri dönüş yapabilir. İş görenlerin sıralanması ve katı kotalar koymak da onları hem bu katılık altında boğar hem de vasat ekseninde davranmaya iter. Son olarak da periyodik ama biçimsel teftişler, sadece biçimsel normlara uyumu sağlar ama motivasyon konusunda çok etkili bir yöntem değildir. (Çalık ve Ereş, 2006: s. 45)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI

Günümüzde içinde bulunduğu örgüte bağlılık duyan iş görenler örgütleri tarafından değerli ve önemli birer kaynak durumundadır. Hangi sektör ve işletme olursa olsun rekabet şartları, teknoloji ve bunlarla ilişkili olarak işler ve bireylerin aldıkları roller büyük bir hızla değişmektedir. Günümüz rekabet ortamına ve değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin iş görenleri ile olan ilişkilerini, iş görenlerini örgütte tutacak şekilde yeniden revize etmeleri gerekmektedir.

İş görenlerin yaptıkları işten ve işyerlerinden memnun olmamaları, iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlar arasındadır. Günümüzde modern örgütlerde çalışanlardan giderek artan bir şekilde çaba göstermeleri, motive olarak, girişimde bulunmaları beklenmektedir. Örgütlerin başarısı yalnızca sahip oldukları insan kaynağını nasıl uzmanlaştırdıklarına değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı nasıl harekete geçirdiklerine de bağlı olmaktadır. Uzmanlaşmış bir işgücünün yanında, çalışanların örgüte bağlılığı, örgütün rekabet edebilmesi ve değişiklikleri kabul etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bağlılık kavramı, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kişinin kendisini ailenin bir üyesi olarak görmesidir. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık; iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. (Hoşgör, 2010: s. 3)

“Literatürde yer alan örgütsel bağlılıkla ilgili diğer başlıca tanımları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür.
- Örgütsel bağlılık, örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayana psikolojik bir olgudur.
- Örgütsel bağlılık, birey - örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur.
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel değer ve amaçları kabul etme ve onlara inanma, amaçlara ulaşma için çaba gösterme ve istekli olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olmaktır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanın işten ayrılmaması ve örgütün yaşamını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için beklenenden daha fazla çaba ve üst düzeyde performans göstermesidir.” (Güney, 2011: s. 278)

Tüm bu tanımlar ele alındığında, yapılan uygulamayla beraber örgütsel bağlılığı, kısaca çalışanların örgütte kalma istekleri ya da zorunluluğu olarak ele almak en doğru yaklaşım olacaktır. Çünkü çalışanlar ya gerçekten iyi imkânlarla sahip oldukları için çalıştıkları kurumda kalmaya devam ederler ya da zaten daha iyisini bulamam / işsiz kalırım düşüncesiyle örgütte kalma zorunluluğu hissederler.

Örgütsel bağlılık, beş sebepten dolayı örgütler için önemli konu haline gelmiştir. Bu sebepler; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık değişkenlerini bilmeleriyle yakından ilgilidir. (Bakan, Eyitmiş ve Melih, 2012: s. 221)

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını devam ettirme çabalarının nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan iş görenler daha uyumlu, daha tatminkâr, daha verimli olmakta, daha yüksek derecede bağlılık ve sorumluluk

duygusu içinde araştırmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. Başka bir deyişle; bağlılığı yüksek olan personelin, bağlılığı düşük olan bir diğerine göre, motivasyona daha az ihtiyaç duyacağı rahatlıkla söylenebilir. Böylece, yönetim ve insan kaynaklarının yükü azalır, verimlik ve hedeflere ulaşma hızı olumlu yönde etkilenir. (Bayram, 2005: s. 125)

Günümüzde çalışanların görev tanımı yalnızca rutin işler değildir. Çalışanlar tüm yetkinlikleri ve nitelikleriyle bir değer meydana getirmektedir ve işverenler de bu değer farkına vardıklarından, güçlü rekabet avantajı yaratabilecek bu değerli nitelikli işgücünü elde tutma çabasına girmişlerdir. İşe alınan çalışanın; eğitim ve oryantasyon sürecini tamamladıktan sonra örgütten ayrılması, örgütte zaman ve emek kaybına ve de yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu yüzden, örgütsel bağlılık kavramı örgütün verimliliği açısından oldukça önemlidir. Çünkü bağlılık duyan iş görenler daha üretkendirler, örgütün amaç ve değerlerine bağlıdırlar. Ayrıca daha düşük düzeyde işten ayrılma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür. (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: s. 104)

Örgütsel bağlılık kavramı Porter, Steers, Mowday ve arkadaşları tarafından ifade edildiği dönemden beri Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çeken bir araştırma konusu haline gelmiştir. “Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sayısındaki artışın bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Arzu edilen araştırma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Yüksek bağlılık gösteren kişilerin, diğerlerinden daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Fedakârlık ve dürüstlük.

Gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.” (Güney, 2011: s. 276)

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Hatta bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. (Gündoğan, 2009: s.10)

2.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı araştırmalar sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini ve vazgeçilmez bir yere sahip olduğunu anlamasıyla ilgili bir kavramdır. Mesleğe duygusal açıdan bağlılık, mesleği severek yapma ve mesleği ile özdeşleşmeyi ifade ederken, örgüte duygusal açıdan bağlılık o örgütle özdeşleşmeyi ve o örgüte ait olduğunu hissetmeyi kapsar. (Baysal ve Paksoy, 1999: s.8)

Mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derecede üstünde tuttuğunun bir ölçüsüdür. Hem örgüt hem de mesleğine bağlı çalışanların ise örgütte daha aktif olarak yer alacağını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlı olması, meslekle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır. (Somuncu, 2008: s.13-14)

2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık çalışanın, işin gerektirdiklerinin ötesine geçerek, örgütün devamlılığı için yardımseverlik ve fedakârlıkta bulunması olarak açıklanabilir (Altınbaş, 2008: s.21). Çalışanın mesai arkadaşlarına ve üstlerine gönüllü olarak yardımcı olması, işe yeni başlayanlara alışma sürecinde destek olması, iş yerinde sorumlu davranması gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık örnekleridir. Örgütsel vatandaşlık kavramın örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıktığı araştırmalar neticesinde görülmüştür. (Somuncu, 2008: s.16-17)

2.3. Örgütsel Bütünleşme

Örgütsel bütünleşme, çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla ortak hedeflerin paylaşılması sonucu oluşan ait olma duygusudur. Örgütsel bütünleşme sayesinde çalışan, örgüt değer ve amaçlarını içselleştirir ve örgütün bir parçası olmaktan güven duyar. Örgüte katılımı beraber, bütünleşme örgütsel bağlılığının temelini oluşturur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bütünleşme kavramları birbirine tamamlayan unsurlardır. (Somuncu, 2008: s.17-18)

2.4. İşe Bağlılık

İşe bağlılık; çalışanların yaptıkları işlerden duydukları zevk ve bu işi yapmayı sürdürmeye olan istekleri ile tanımlanmaktadır. İşlerine bağlı bireyler, başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle ilgilenme eğilimindedirler. Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, çalışanın örgütü ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini göstermektedir. Örgütsel bağlılıktan farklı olarak işe bağlılık, kişinin işinin değerini içselleştirmesidir. İşe bağlılık kişinin, işine olan olumlu ya da olumsuz tutumunu belirler. İşe bağlılığın, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu katkısı olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. (Akpınar, 2011: s.36-50)

2.5. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlılık çalışanı iş hayatında karşılaştığı güçlüklerle ve sorunlara karşı daha dayanıklı yapmaktadır İş arkadaşlarına bağlılık bireylerin, birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmelerini sağlar. Bu nedenle iş arkadaşlarına bağlılığın, çalışanları daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir. (Çakar ve Ceylan, 2005: s.57)

2.6. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi, içten bağlılığı ve kendini adanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütü başkalarına karşı savunma, koruma, övme ve de olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalmaktır. Örgütsel sadakat ileri bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde sadık çalışanlar, içinde bulundukları ekip, grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. (Uygur ve Koç, 2010: s. 80)

Örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat, koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir. (Uygur ve Koç, 2010: s.81)

2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını ifade eder. Çalışanların örgüte bağlılığı farklı boyutlarda gerçekleşebilir. Bu konuda yapılan araştırmalar bağlılığın üç boyutu olduğunu göstermektedir: (Güney, 2011: s. 278)

- **Uyum Boyutu:** Çalışanın örgütünü maddi ödülleri elde edebilmek için araç olarak gördüğü bir bağlılık türüdür. Çalışan paylaşılmış değerler için değil, ödül alabilmek için bağlılık gösterir. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Bu bağlılığı gösteren insanlar, örgütsel yaşamda yapmaları gerekenleri yapmak amacıyla bulunmaktadır.

“Örgütlerine ve yöneticilerine bağlılıkları yüzeyseldir. Uyum boyutunda etkili olan temel unsurlar şunlardır:

- Tanınma,
- Prestij elde etme,

- *Yetki sahibi olma,*
- *Saygınlık kazanma,*
- *Para sahibi olma,*
- *Mevki makam sahibi olma,*
- *Kişisel tatmin elde etme,*
- *Geleceğe ilişkin güven elde etme.” (Atalay, 2010: s.59)*

- **Değer Uygunluğu (Özdeşleşme) Boyutu:** Çalışanların yakın olma istekleriyle ilgili olan değer boyutu, çalışan ve örgütsel değer uyumuna dayanan ve olumlu davranışların sergilenmesiyle neticelenen bir kavramdır. Örgütteki çalışanların isteyerek birbiriyle ilişki içinde olmasıyla, örgütte huzur ve mutluluk artar, çalışanlar kendilerini evlerindeymiş gibi hissederler. Böylece verimlilik de artar. (Güney, 2011: s. 280)

- **İçselleştirme Boyutu:** Örgütlerin değerleri ve çalışanların arasındaki uyum içselleştirme boyutunu tanımlar. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar bireylerin iç dünyalarını, davranış ve tutumlarını örgütteki diğer insanların, değer sistemine uyumlu kıldıklarında gerçekleşmektedir. Ödül almaktan bile daha önemli olan bu uyum, içselleştirme boyutu örgütsel boyutlar içinde en önemli boyut haline getirir. Çünkü içselleştirme düzeyi yüksek çalışanlar, örgütlerine sahip çıkarlar ve örgüt içinde ne güvenilen kişilerdirler. (Erdem ve Uçar, 2013: s.15-16)

2.8. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak, örgütlerin temel amaçlarından birisidir. “Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı arttıran faktörler on ana başlık altında toplanmıştır:

- **Kontrol:** Çalışanlara işlerini yaparken, kendilerini denetleme olanağı tanınması kontrol olarak adlandırılır. İşlerinde kontrol sahibi olan çalışanların, güvenleri artar, sorumluluk sahibi olurlar, daha mutlu çalışırlar ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkları artar. Bu sebeple yöneticiler son dönemlerde çalışanlarına başvurarak onları da süreçleri dâhil etmektedir.

- **Vizyon:** Örgütün hedeflerini, değerlerini kısacası geleceğini yansıttığı için çalışanları daha verimli araştırmaya yöneltir. Çalışanlara güç verir. Vizyon, örgütün amaçlarını, kendinin kileriyle özdeşleştiren çalışanlar için örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir öğedir.

- **Mücadele:** Yöneticilerin çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmeleri, yani işyerinde mücadelecı bir akım yaratmaları, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktadır. Böylece daha verimli bir şekilde çalışan iş görenlerin işlerine dolayısıyla örgütlerine bağlılıkları artmaktadır.

- **Ekip Araştırması:** İşyerinde çalışanları bir araya getirip, ekip araştırması yaptırmak, hem onların dayanışmalarını sağlar, hem de sorunlarına kolayca çözüm bulmalarına yardımcı olur. Böylece birlik, beraberlik içinde işlerini yapan çalışanların örgütsel bağlılıkları artar.

- **Örgüt Kültürü:** Örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür. En kısa tanımıyla örgüt kültürü, örgüt içi normlara sınımsıkı bağlılıktır. Örgütte her şey yerine ve zamanına göre yapılırsa, örneğin; ödüller, eğlenceler vs. yani örgüt kültür yapısını tamamlamışsa ve de düzenli bir hala getirmişse çalışanların verimleri dolayısıyla örgütsel bağlılıkları artar.

- **Araştırmaların Karşılığını Almak:** İş görenler, araştırmalarının karşılığında hak ettikleri ödüllendirmeyi alıyorsa, bu onlarda örgütüm araştırmamın karşılığın tam olarak veriyor algısı yaratır ve böylece en zor işleri bile isteyerek yaparlar. Diğer bir deyişle, örgüt ve çalışan arasındaki ortak kazanımlar ne kadar fazlaysa çalışanlar daha mutlu ve azimli olurlar. Çalışanların bu azmiyle örgüt içinde bağlılık artar.

- **İletişim:** Örgütte olup bitenlerden, yapılan araştırmalardan ve bu araştırmaların neden, nasıl yapıldığı gibi soruların cevaplarından ya da örgütteki değişikliklerden herkesin haberdar olması için iletişim çok önemli bir araçtır. İletişim sayesinde örgüt içindeki bilgi akışı sağlanır, çalışanlar tüm gerçekleşenlerden haberdar oldukları için kendilerine değer verildiğini hisseder ve bağlılıkları artar.

- **Değer Verme:** İnsani değerlere önem verilen örgütlerde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hisseder ve de mutlu olurlar. Bu mutluluk verimlerini ve de örgütsel bağlılıklarını arttırır. (Güney, 2011: s.284)

- **Teknoloji:** Teknoloji çalışanları işlerini yapmasını kolaylaştırır, yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunur. Teknoloji konusuna önem veren örgütler, yaptıkları yenilemeler ve bunların çalışanların hayatını kolaylaştırması sayesinde, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırırlar. (Güney, 2011: s.284)

- **Geliştirme:** Şirkette yapılan her türlü yenilikle ilgili bilgilendirmeler ya da iş görenlere sunulan hizmet içi eğitimler sayesinde, çalışanlar geliştirilir. Bu sayede işlerini daha kolay ve güvenli yaparlar. Böylece örgüte olan bağlılıkları da artar.” (Güney, 2011: s. 281-282)

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür. (Boyacı, 2010: s.11) Bazı yaklaşımlar birbirinin devamı niteliğinde iken bazıları ise önceki yaklaşıma itiraz niteliğindedir. Bu yaklaşımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

3.1. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk araştırmalardan biri Etzioni’ye aittir. Etzioni yaptığı araştırmalarda; çalışanların örgütsel komutlara itaati olarak ele aldığı örgütsel bağlılığı üç aşamada sınıflandırmıştır:

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün hedeflerini, değerlerini içselleştirmesi ve de otoriteyle kendini özdeşleştirmesiyle ortaya çıkar. Çalışanlar toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

- **Hesapçı Bağlılık:** Üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisini temel almaktadır. Yani, üyeler örgüte katkıları karşılığında alacakları ödüller için bağlılık duymaktadır.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın kısıtlandığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakla beraber üyeliğini devam ettirmektedir. (Boyacı, 2010: s.12)

3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak ele almaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesinin yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır:

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Uyum boyutunda bağlılıkta çalışanların örgütte kalma istekleri düşüktür.

- **Özdeşleme Bağlılığı:** Çalışanların iş arkadaşlarıyla, samimi ilişkiler kurması ya da bu ilişkileri devam ettirmek istemesi ile ortaya çıkan bağlılıktır. Çalışan böylece örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar ve de örgüt yararına fazladan zaman harcar. Dolayısıyla, iş görenlerin örgütte kalma istekleri yüksektir.

- **İçselleştirme Bağlılığı:** Çalışanın ve örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelen içselleştirme bağlılığı sayesinde, iş görenler kendilerinde doğrudan fayda sağlamasa bile örgüt yararına fazladan çaba harcarlar. Bu da bağlılıklarını artırır. (Gündoğan, 2009: s.45)

3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygudur. Bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini örgüte gönüllü olarak vermesidir. Kanter, bağlılığın iş görenlere örgütün bir dayatması olduğunu ileri sürmüş ve örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır:

- **Devam Bağımlılığı:** Çalışanın, kendisini örgütün devamlılığını sürdürmesi için adanmasıdır. İş görenlerin, örgüte katılmak veya kalmak için yaptıkları kişisel yatırımlardan dolayı örgütten ayrılmak istememelerine sebep olur. Çalışan yaptığı bu fedakârlıklardan dolayı üyeliğini sürdürmek zorunda kalır.

- **Birleşme Bağımlılığı:** Çalışanların, örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Örgütler bu bağımlılığı geliştirmek için, ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimi, üniformaların veya rozetlerin kullanılması gibi faaliyetlerden yararlanırlar. Böylece, çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusu artarken, kıskançlık ve iç çekişmeler azalır, örgüt güçlenir.

- **Kontrol Bağımlılığı:** Örgüt üyesinin, davranışını istenilen yönde şekillendirmesini sağlayan örgütsel normlara olan bağımlılığıdır. Kontrol bağımlılığı ancak iş gören, örgütün normlarının ve değerlerinin uygun davranışlara götüren önemli bir kılavuz olduğuna inandığında ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilendiğinde var olmaktadır. (Topaloğlu, 2010: s. 62)

Yukarıda üç örgütsel bağımlılık türü açıklanmış ve bunların iş görenlere dayatılan davranış biçimleri oldukları vurgulanmıştır. Bu üç bağımlılık şekli de çalışanların örgütsel bağımlılığın yükseltmek için pekiştirici etki yapmaktadırlar. (Güney, 2011: s. 285)

3.4. Wiener'in Örgütsel Bağımlılık Yaklaşımı

Wiener iki tür bağımlılıktan söz etmektedir:

- **Araçsal Bağımlılık:** Araçsal bağımlılık, çalışanların kendi çıkarlarını ön planda tutmasıyla oluşan bir bağımlılık türüdür. Bu bağımlılık, çalışanların kişisel özelliklerinin devreye girdiği ve de bireysel çıkarları gereğince hareket ettikleri bir bağımlılıktır. Örgüt çalışanlarını bazı konularda tatmin ederken, onlardan da bunun karşılığında bir araştırma beklemektedir. Kısacası örgüt ve çalışanların karşılıklı bağımlılık içerisinde bulundukları bir durumdur.

- **Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların, örgütsel değer ve moral unsurlarına dayalı olarak, örgüt tarafından yapılan içselleştirilmiş baskılar ya da örgüte psikolojik bağlılıklarından dolayı ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmişlerdir. (Dolu, 2011: s. 51)

3.5. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik araştırmalarında örgütsel bağlılığı, birbirinden farklı iki olguyla tanımlamışlardır. Bunlar; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır. (Öztürk, 2008: s.9)

Staw'a göre, tutumsal bağlılık yaklaşımı, gerek bireyin kendi bağlılığını değil, sadece iş gören olarak bağlılığını ele alması, gerekse de bağlılığın hedeflerin özdeşleştirilmesi, devamlı üyelik arzusu gibi birbirinden farklı boyutlarını tek bir boyuta indirmesi yüzünden problemlili bir yaklaşımdır. Staw ve Salancik, tutumsal bağlılık yaklaşımına karşılık davranışsal bağlılık yaklaşımını önermişlerdir. Bu yaklaşım, bireyin geçmiş davranışlarının onu örgüte bağlaması sürecine odaklanmaktadır. (Güney, 2011: s. 286-287)

Becker tarafından yapılan araştırmalar, davranışsal bağlılığı ele alan ilk araştırmalardır. Bu araştırmalarda Becker bağlılığı, çalışanların örgütle yan-bahisler (side-bets) yaptığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Yan-bahis fikri, önceki konu dışı hareketlerin ve ödüllerin, bireyin gelecek davranışlarındaki özgürlüğünü bir derece kaybetmesine yol açacak şekilde belli bir davranış biçimine bağlanması sürecini temsil etmektedir. Örneğin; çalışan kendisine yapılan daha iyi bir maaşlı iş teklifini, şu anda çalıştığı örgütteki beklentileri ve alışkanları için reddetmektedir. Dolayısıyla, bu teorinin temel yapısına uygun düşecek şekilde bireyin örgütte geçirdiği süre ve yaptığı yatırımlar arttıkça bireyin bulunduğu örgütte kalma olasılığı artar denebilir. (Öztürk, 2008: s.7)

Salancik örgütsel bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak

nitelendirmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir. (Güney, 2011: s. 287)

3.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılığı üçe ayırarak incelemişlerdir:

- Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütle olan duygusal bağlılıklarını, yani örgütsel amaç ve değerleri kabullenip, örgüt yararına ekstra çaba sarf etmesini sağlayan bağlılıktır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenlere bakmaksızın, örgütün değerlerini ve hedeflerini kendilerinininkine yakın buldukları için örgütte kalmayı tercih ederler.
- Devam Bağlılığı: Çalışanın, örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgütte kalmasına neden olan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, iki önemli faktör vardır. Bunlar; çalışanın örgüte yaptığı yatırımların sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır.
- Normatif Bağlılık: Çalışanın, örgüte karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğunu düşünerek örgütte kalmayı bir görev olarak görmesi ile ortaya çıkan bağlılık türüdür.

Normatif bağlılık, duygusal ve devamlılık bağlılığından farklı olarak, çalışanın önceki deneyimlerinden etkilenir. Yani, örgüte girmeden önce sahip olduğu, ahlaki değerlerden etkilenmektedir. (Dolu, 2011: s. 53-54)

Özetle, bu üç bağlılığın çalışanlar üzerinde etkisini karşılaştırdığımızda; duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenlerin istedikleri için, devam bağlılığı yüksek olanların ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı yüksek olanların ise yükümlülüklerinden dolayı örgüte üyeliklerini devam ettirdiği görülmektedir (Dolu, 2011: s. 57) Her üç bağlılık düzeyinin de temelinde çalışanların kendi değerlerine göre şart olduklarına inandıkları için örgüte bağlılıkları söz konusudur.

SONUÇ

Küreselleşmenin bir sonucu olan hızlı değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlamak yalnızca maddi kaynakları temin eden işletmelere has bir durum değildir. Maddi kaynaklardan önce üzerinde durulması gereken unsurlar mevcuttur. Bu aşamada çalışan yani insan unsuru en önemli yeri almaktadır. İster kamu ister özel sektör olsun çalışan, bir işletmenin temel taşıdır ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında en öncelikli faktördür.

İşletme hedeflediği amaçlarına ulaşmada; işletmenin işleyişine, değerlerine, inançlarına sıkı bir şekilde bağlı olan, işletmeyle özdeşleşen, kendini işletmenin bir parçası olarak görüp işletmenin amaç ve çıkarlarını kendi amaç ve çıkarları gibi benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu çalışanların işletmeye olan aidiyet duyguları gelişmiştir ve işletme hedeflerini kendi hedefleri olarak görmeye başlamışlardır. Bu çalışanları işletmeye çeken ve onları işletmede çalışmaya devam ettiren en önemli iki unsur motivasyon ve örgütsel bağlılıktır. Bu nedenle işletmeler, mevcut çalışanlarını motive edip örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşinden memnun olan çalışan, kendini işletmeye daha yakın hissedecek ve örgütsel bağlılığı da artacaktır. Bu verilerden yola çıkarak motivasyon ve örgütsel bağlılığın birbirinden etkilendiği ve karşılıklı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın, bir işletmenin tüm sorunlarını çözmeye yetmediğinden dolayı örgütsel bağlılığın yanına bir de çalışan motivasyonunu koymak gerekir. Bu yüzden son yıllardaki araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ve motivasyon beraber incelemektedir. Örgütsel bağlılık ve motivasyonun arasındaki paralellik tüm araştırmaların ortak sonucu olarak görülür. Yapılan tüm araştırmalarda bu sonuca ulaşılmıştır. Örgüt bağlılığı ve motivasyonu yüksek olan bireylerin, örgütsel hedeflere ulaşmada ve görevlerini yerine getirmede daha fazla gayret ettikleri görülmektedir,

Örgütsel bağlılığının asıl varlık nedenlerinden biri aslında çalışan ve yönetici ilişkilerinde motivasyonu sağlayabilmesidir. Oysaki günümüzde örgütler de çalışan

iş görenlerin iş tatmin ve motivasyonlarının çok düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Bir işletmede çalışanları motive eden dış ve iç unsurlar arasında önemli olanlardan biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü araştırmanın ikinci bölümünde görüldüğü gibi, çalışanın motive olması için, dış faktörlerden daha çok kişinin içinde uyanan güdü ve psikolojik davranışları etkili bir rol oynamaktadır.

Çalışanların motivasyonunun bir tek motivasyon aracı ile sağlandığı durumlar olduğu gibi birden fazla motivasyon aracının gerektiği durumlar da olabilmektedir. Bireyin motivasyonun artmasına yüksek maaşlar neden olabilir, fakat ekonomik amaçlar tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışma ortamının fiziki yapısı, iş görenin işe ayırdığı süre, iş ortamına bağlı riskler, organizasyon atmosferi vb. motivasyonu etkileyen diğer unsurlar olarak sayılabilir.

Çalışanların bir birinden farklı kişilik ve karakterlerinin, psikolojik, sosyal ve kültürel durumlarının kişiden kişiye değişmesi nedeni ile ihtiyaç ve istekleri aynı olmamaktadır. Bundan dolayı, çalışanları motive eden yöntemler ve araçlar da farklılık gösterir. Çalışanları motive etmek için kullanılan araçların doğru zamanda, doğru yerde ve doğru ölçüde kullanılması da motivasyon düzeyini ve etkisini önemli ölçüde etkiler. Bundan dolayı motivasyon araçlarını uygulayan yöneticilerin motivasyon becerisi ve yeteneği motivasyonda önemli bir yere sahiptir.

Örgütlerin diğer girdilerini kontrol eden ve örgütün politikalarını uygulayarak hedeflerini gerçekleştiren bir girdi olarak iş görenler, diğer bütün girdilerin önüne geçmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, iş gören istihdamına verdikleri önem gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Başarılı olmak isteyen örgütlerin, iş görenleri ile bütünleşmeleri ve karşılıklı olarak birbirlerinin değerlerini sahiplenmeleri gerekir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen kişisel faktörlerle ilgili, değerlendirilen çalışmalardan yararlanarak şu sonuçlara varılmıştır: Kadın ve erkek çalışanların genel örgütsel bağlılıkları birbirine yakın bulunmuştur. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinde özellikle devamlılık bağlılığı bileşeninde farklılık

tespit edilmiştir. Kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları, erkek çalışanlara göre daha fazladır. Genç çalışanların devamlılık bağlılıkları daha düşük olup, çalışanların yaşları ilerledikçe duygusal bağlılıklarında artış olmaktadır. Evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu durum, evli çalışanların artan ailevi sorumlulukları nedeniyle devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Ücret düzeyinin yetersizliği ve dağılımı konusundaki adaletsizlik algısı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde, performansa dayalı ek ödeme sisteminin öncelikli olarak ele alınması gereken memnuniyetsizlik hususu olduğu saptanmıştır. Çalışanlar, ek ödeme sisteminin kurumdaki çalışanlar arasındaki dağılımı konusunda adaletsizlik olduğunu düşünmekte ve bu durumun çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini de olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Terfi ve ödül sisteminin çalışanlar arasında eşit uygulanması, çalışanların motivasyonlarını arttırarak yüksek performansla çalışmalarını sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın üç bileşeni açısından ayrı ayrı ele alındığında, duygusal ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki, devamlılık bağlılığı ile performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Yöneticilerin, iş görenlerin performanslarını arttırmak için duygusal bağlılıklarını güçlendirici politikaların geliştirilmesine önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olmasında doğrudan etkilidir. İşe bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgüte bağlılıklarının da yüksek olduğu çalışmadan elde edilen önemli bir sonuç olmuştur. Örgüt içinde, mesleki gelişimlerin yeterince desteklenmediği, örgütsel beklentilerin iş görenlerin mesleki beklentilerinin önüne geçtiği durumlarda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri olumsuz yönde etkilenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, 2010, s: 25, ss: 145-174
- Akgemci, T., Öğüt A. ve Demirel M. T., Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2007, ss.320-327
- Allen, N.J.-Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol:63, 1990
- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011
- Balçık, B. İşletme Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002b
- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002a
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul), Ankara, 2000
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Ankara, 2005
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Ankara, 2005

- Baysal, A.C.-Paksoy, M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, C: 1, 1999
- Baysal, A.C.-Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010
- Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, 1990
- Can, H.-Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001
- Can, H.-Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Chatman, J.A., "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", Administrative Science Quarterly, Vol: 36, Nu: 3, 1989
- Çalık, C., "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", Kastamonu Eğitim Dergisi, Kastamonu, C: 14, 2006
- Çelik Keleş, H.N., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, SBE, YDT, 2006
- Çıtak Z. Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi SBE YYT, Niğde, 2010
- Durna, U.-Eren, V., "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul, C:6, 2005
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993
- Eren, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997

- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2000
- Gündoğan, T., Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009
- Güney, S., Örgütsel Bağlılık, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007
- Gürüz D. ve Özdemir G. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2007
- Kıroğlu İ. Çalışanların Sosyo-Psikolojik Ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Gazi Üniversitesi SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Koç H. ve Topaloğlu M. İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012
- Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2010
- Mahmudoğlu, A. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE DT, Bolu
- Ölçer F., “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, Sayı:25, 2005
- Öz, Ö., Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Öztekin A. Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010
- Öztürk, F.H., Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlakî İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği), Boğaziçi Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2009

- Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetim, İstanbul, 2002
- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, YYLT, Isparta, 2001
- Peker Ö. ve Aytürk N. A. Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Kitabevi, Ankara
- Sağlam, A.Ç., “Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde ‘Hijyen’ ve ‘Güdüleme’ Faktörlerinin Önemi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 8, S:13, 2007
- Somuncu, F., Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi SBE, YYLT, Eskişehir, 2008
- Şimşek M.Ş. ve Çelik A., Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1998
- Şimşek, M.Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, 2003
- Teke A., “Yöneticilik ve Motivasyon” 2009,
<http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>
- Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003
- Uyargil, C. vd., “Performans Değerlendirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi, C. Uyargil vd., 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009
- Uygur, A. ve Göral R, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2005
- Uygur, A., Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2009
- Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995

Ünsalan E. ve Şimşekler B. İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayınevi, Ankara, 2006

Vural, Z.B.-Coşkun, G., Örgüt Kültürü, Ankara, 2007

Wiener, Y., "Commitment in Organizations: A Normative View", The Academy of Management Review. Vol: 7, Nu: 3, 1982

Yılmaz, H., "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", Standard Dergisi, C:38, S:448, Ankara, 1999



ÖZGEÇMİŞ

1975 Eskişehir doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Eskişehir Uluönder İlkokulu'nda ve daha sonra Balıkesir İmam Hatip Lisesi'nde tamamladım. Lise öğrenimime başladığım Eskişehir Sağlık Meslek Lisesi'nden 1993 yılında mezun oldum. Memuriyet hayatına hemşire olarak atıldığım 1993 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nu kazandım ve 1995'te mezun oldum. 1998 yılında kazandığım Selçuk Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü'nden 2002 yılında mezun oldum. 2012 de Erzurum Atatürk Üniversitesi'nde hemşirelik lisansımı tamamladım. 2013 yılında Beykent Üniversitesi'nde yüksek lisans programına başladım.

İlk tayin edildiğim yer olan Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları Hastanesi'nde 2 yıl çalıştıktan sonra Ankara Numune Hastanesi'ne tayin oldum. 1997'de evlendikten sonra Konya Numune Hastanesi'nde 112 acil sağlık hizmetlerinde çalıştım. Halen Selçuklu Toplum Sağlığı Merkezi'nde görev yapmaktayım.

Evliyim ve lise 2.nci sınıf öğrencisi 1 kızım var.

Zevcan BAĞCIOĞLU