

T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

74720

FİRMALARIN BÜNYELERİNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ
MOTİVASYONUNU ARTTIRMADA KULLANDIKLARI MADDİ OLMAYAN
MOTİVASYON YÖNTEMLERİNİN SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ
PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ VE İLAÇ SEKTÖRÜ ÜZERİNE
UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

74720

R.Harun TAŞBAŞ

Danışman: Doç. Dr. Aykut TOP

İstanbul - 1998

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyon Tanımı	4
1.2. Motivasyonun Önemi	6
1.3. Motivasyon Süreci	8
1.4. Motivasyon Türleri	9
1.4.1. Ekonomik Teşvik Araçları	9
1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	11
1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	15
1.5. Motivasyon Teorileri	19
1.5.1. Dayandığı Felsefe Açısından	19
1.5.1.1. Akılcılığı Esas Alan	20
1.5.1.2. Zevki Esas Alan	20
1.5.1.3. İçgüdüyü Esas Alan	21
1.5.1.4. Dürtüleri Esas Alan	21
1.5.2. Niteliklerine Göre	22
1.5.2.1. Kapsam Teorileri	22
1.5.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	23
1.5.2.1.2. Çift Faktör Teorisi	24
1.5.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	27
1.5.2.2. Süreç Teorileri	29
1.5.2.2.1. Değişim Teorileri	29
1.5.2.2.2. Davranışı Şartlandırma	30
1.5.2.2.3. Bekleyiş Teorisi	32
1.5.2.2.4. Amaçlama Teorisi	38
1.5.2.2.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	40

İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİCİ MOTİVASYON İLİŞKİSİ

2.1. Yönetici Tanımı	44
2.2. Yönetici Tipleri	46
2.2.1. Otokratik Yönetici	46
2.2.2. Demokratik Yönetici	47
2.2.3. Sorumluluk Almayan Yönetici	47
2.2.4. Satış Yöneticisi	47
2.2.5. Diğer Yönetici Tipleri	48
2.3. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	49
2.4. Yönetici Açısından Motivasyon	52
2.5. Yönetici Açısından Motivasyonun Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İLAÇ SEKTÖRÜ ÜZERİNE UYGULAMA

3.1. İlaç Sektörüne Genel Bakış	62
3.2. Araştırmanın Önemi	62
3.3. Araştırmanın Amacı	63
3.4. Araştırmanın Sınırlamaları	64
3.5. Araştırmanın Ana ve Örnek Kütlesi	64
3.6. Araştırmanın Modeli ve Türü	65
3.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	65
SONUÇ	70
ANKET	74
KAYNAKÇA	78

GİRİŞ

Günümüzde personelden en yüksek düzeyde verim alabilmek için en etkili yöntemin ücret olmadığı gerçeği su yüzüne çıkmıştır. Doğru yer ve zamanda kullanılan maddi olmayan motivasyon yöntemleri ile de maksimum verim elde edilebilmektedir.

Personeli motive etmek de yöneticisinin görevidir. Yönetici elindeki materyalleri kullanarak işletmenin en yüksek derecede karlılığını sağlayacak kişidir. En önemli materyali de insan olduğundan onları yönetmeli, tatminsiz olduğu konuları bulup çıkartmalı ve işletme amaçlarını gerçekleştirecek motivasyon düzeyine ulaştırmalıdır.

Bu tezde, yöneticilerin firmada çalışan personelin motivasyonunu geliştirmede kullandıkları maddi olmayan yöntemlerin incelenerek değerlendirilmesi amaç edinilmiştir.

Her bir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve niteliklerinin üstünde ve ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse insanları özendirmesi, davranışlarını kuruluşun gereksinimlerine göre yönlendirmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yöneltmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun içinde yerine ve zamanına göre onları inandırmalı denetim ve gözetim altında bulundurmali, ödüllendirmeli ve cezalandırmalıdır.

Günümüzde firmalarda özellikle büyük ücretler yöneticilere verilmektedir. Çünkü firmaların başarısı bu yöneticilerin yeteneklerine direkt bağlıdır. Yöneticiler de kendilerinden beklenen büyük işleri başarabilmeleri için kendi altındaki kadrolarını firmanın amaçlarına uygun olarak yönlendirebilmelidirler. Bu fonksyonları göz önüne alınarak yöneticilerin bakış açısıyla maddi olmayan motivasyon yöntemi araştırılmıştır. Konuya işletme ve işgörenlerin bakış perspektifiyle incelemek ayrı birer tez konusu olabilecektir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları

değerlendirmede, işçilerle katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderler saptanabilir. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri yöneticilerin nicelik ve niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle her kuruluş yeter sayı da ve nitelikte yöneticileri gereksinimlerini hazır bulundurmaları gereklidir. Gerek duyulan yöneticilerin şirket içinden bulunması ve çıkarılması da oldukça önemli bir hal almıştır. Bu yüzden konu firmaların yöneticilerinin işgörenlerine uyguladıkları sosyal uğraşların neler olduğu incelenmiş ve araştırılmıştır.

Günümüz koşullarında satış gücü işletmenin güçlülüğü ve karlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve müşteri gözünde satışçılar firma temsilcileridir. Satış ordusu, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren ve verimli bu karşılık en masraflı varlığıdır. Bu yüzden ödevin uygulama kısmı satış elemanları ve satış yöneticileri üzerine yapılmıştır.

Uygulama kısmı ilaç sektörü üzerine yapılmıştır. Halen ülkemizde faaliyet gösteren yerli ve yabancı menşeli yaklaşık 160 adet ilaç firması mevcuttur. Bu firmalardan 68 adedi birden fazla ürüne sahiptir. Değişik türde ilaç üretmekte ve/veya pazarlamaktadır. Geri kalan 92 firmada tek ürün üzerinden üretim ve satış yapmaktadır. Uygulama örnekleri seçilirken firmaların pazar payları göz önüne alınmıştır. Yaklaşık pazarın % 70'ine sahip 10 firma büyüklük sıralarına göre Roche % 10, Eczacıbaşı % 9.5, Novartis % 9, Fako % 9, Pfizer % 9, Glaxo-Wellcome %6, Abdi İbrahim % 5.5, Deva %4,5, Bilim %4.5, Bayer % 3'tür. % 3 pazar payından sonra şirketlerin pazar payları çok küçük oranlara düşmektedir. İlaç firmaları arasında son yıllarda yaşanan yoğun rekabet ortamından ve özellikle satış orduları yatırımlarının çok büyük boyutlara ulaşmasından dolayı uygulama bu sektör üzerine yapılmıştır.

Motivasyon olayına yöneticilerin bakış perspektifiyle bakış konusunda gerek motivasyon konusunda gerek yöneticilik konusunda yeterince kaynak bulunmuştur. Yapılan çalışmada bu kaynakların tasnifi mümkün olduğunca titizlikle yapılmaya çalışılmış

ve bundan sonra bu konularda çalışma yapacak insanlara değişik bakış açıları getirebilecek persfektifler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Konunun teori bölümünde her zaman birbiriyle eşdeğer kabul edilen yöneticilik ve liderlik kavramları ayrı ayrı açıklanmış ve aralarındaki farklar vurgulanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYON TANIMI

Motivasyon temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon insanları çalıştırmaya özendirir. Çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında ihtiyaçların birbirleriyle benzerlikleri yanında çok değişik yönlerinin de varlığı görülür.(Bingöl D.1995 s: 195)

Hiç bir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kimselerin yeteneklerinin ve niteliklerinin üstünde ve ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse, insanların özendirilmesi, davranışlarını kuruluşun gereksinimlerine göre yönlendirmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yönlendirmesi ve onları inandırmalı denetim ve gözetim altına bulundurmaları , ödüllendirmeli ve cezalandırmalıdır.

Motivasyon, gözlenebilen bir olay ve mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin de davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. (Durgun B. 1992 s:4)

Beşeri ilişkiler açısından motivasyona bakıldığında işgöreni organizasyon içi ve dışı biyopsikososyal ihtiyaçlarını durumlarını iyi anlayan yorumlayabilen yönetici, ondan verimliliği en fazla elde etmek yönünde gerektiği gibi yararlanma imkanlarını bulacaktır. (Baykal B.1970 s:14.)

Motivasyon, hipotetik bir kavram olup, geleneksel olarak, davranışın yoğunluğu ve yönü ile ilişkili farklılıkları göstermek ve açıklamak için kullanılır. Durum ile ilgili uyarılar ve kişinin ihtiyaçları arzularının bileşimiyle ortaya çıkar.(Köknel Ö.Özügurlu K.1980 s:64.)

İnsan çalışmasının iki farklı değişkenin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Birincisi kişinin yetenek ve becerisi, diğeri bu yetenek ve becerisini kullanmadaki motivasyonudur. (Emiroğlu A. sayı 14, s:56)

Motivasyonun konusu, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerilme ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda, insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktadır. (Eroğlu F. Sayı:3-4, s:202.)

Motivasyon rijid bir kavram değildir. Bu nedenle tanımlamak oldukça güçtür. (Özalp İ. Cilt:1-2 s:17) Araştırmacılar, çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek, gerek ruh bilimsel gerek fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye uğraşmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır.

Berelson ve Steiner motivasyonu; istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlar. (Berelson B. Steiner G. 1964 s:239.)

Blair Klosa ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek motivasyona "içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç" demektedir. (Klasa BJ. Çev :Tosun K. 1979 s:288.)

Motivasyon, isteklendirme, güdülendirme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır. (Telimen O. 1978, s:191.)

Motivasyonun esası, birey yada işlemcinin güdü ve dürtüleri harekete geçirerek verimliliği arttırmaktadır. İşlemci ne denli motive edilebiliyorsa ,o denli başarılı şekilde algılama ve tepki işlevini yerine getirebilir. (Çelebioğlu F., 1983 s:231.)

1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, iş tatminine yöneliktir. Yapılan iş bireyin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığı oranda tatmin edicidir. Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır.

Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlara ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olur. (Durgun B. 1992 s:5)

Motivasyon işgörenler açısından son derece önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni onlardır. Çünkü işgörenlerin başarısı örgütün işine yarayabileceği gibi, kendi işlerine de yarayacaktır.

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. gibi nedenlerle ihtiyaç halini almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgüt-motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durum ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.

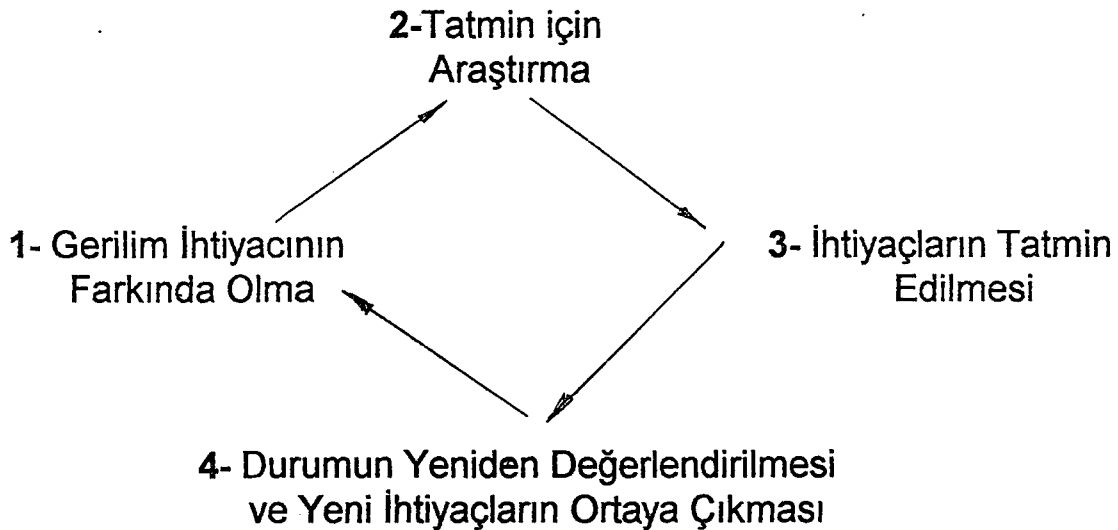
Yapılan işin işgörene uygunluğu, o işe verilen ücret, iş ortamının çalışanı tatmin edecek biçimde olması, dış motivasyon etmenleridir. Yani, bireyin kendi şahsından kaynaklanmamaktadır. Bireyin yeteneği, zekası, becerisi, kişisel ve iş deneyimi ise onu kendisinden kaynaklanan iç motivasyon etmenleridir. Bu etmenlerin tümü, bireyin başarısını belirler ve nedenle motivasyonun iş başarısı yönünden taşıdığı önem oldukça açıktır.

(Bingöl D. 1995 s:191)

Bilindiği gibi işletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin büyüklüğüne bağlıdır. Günümüzde gelişen pazarlama faaliyetleri ile satış ve satışçılık gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Günümüzde satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve karlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve satışçılar müşteriler gözünde firma temsilcileridir. Satış orduları firmaların en verimli ve buna kaşın en masraflı varlıklarıdır. Ayrıca satışçılar satılan malların tutundurulması faaliyetinin en önemli parçası ve malların talebini tahminde en önemli kaynaktır. Öyleyse satışçılardan beklenen görevleri yerine getirebilmesi için onların desteklenmesi ve tatminsiz olduğu konuların tespit edilerek tatmininin sağlanması gerekir. Onları çeşitli yollarla motive etme, onları firmaya bağlı tutarak, firmanın amaçladığı satış hedeflerine ulaşmayı sağlar.

1.3. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların nasıl giderileceğinin bilinmesi gerekir. McFarland motivasyon sürecini şematize ederek şu şekilde göstermiştir.



Şekil 1 Motivasyon Süreci .(Gür M. 1987 s:6)

Şekil1'de de görüldüğü gibi, motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilim evresini ihtiyacını tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacını tatmin düzeyi kendi açısından yeterli ise, tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır.(Gür M. 1987 s:6-7)

Araştırmacılar, insanın genellikle bir takım ihtiyaçları tatmin etmek amacıyla davranışa geçtiği konusunda birleşmekle beraber, söz konusu ihtiyaçların niteliği, şiddet derecesi ve sosyal, kültürel farklılıkların ihtiyaç tatminini ne ölçüde etkilediği konularında farklı fikirleri savunmaktadır. (Dereli T. 1981 s:188)

Morgan ve King Motivasyon sürecini aşağıdaki 3 şekilde ele almaktadır.

- i) İnsanı belli bir hedefe yöneltten uyarıcının varlığı ve yöneltme için sahip olunan enerji,
 - ii) Bu enerjinin düzeyi ve buna bağlı olarak gösterilen çaba ile kişinin isteklilik düzeyi,
 - iii)İstenilen hedefe ulaşılmasıyla duyulan tatmin aşamasıdır.
- (Kişioğlu A.1994 s:32)

Motivasyon sürecinde çaba kavramı önemlidir. İnsanın çaba harcamayı kabul etmesi, çabayı harcaması ve çaba harcamayı sürdürmesi hedefe varmak için zorunludur. İnsanın en tutumlu davrandığı konu ise çaba harcamaktır. İnsan çabasını ancak gerektiğinde harcar. Yukarıda 3 aşamada verilen motivasyon süreci örgütsel davranış açısından, biraz daha genişletilerek aşağıda 6 aşamada verilmiştir.

- Gerekseme
- Ortam Arama
- İstem
- Seçenek Arama
- Sınama
- Doyum (Başaran İ.E. 1991 s:148-149)

1.4. MOTİVASYON TÜRLEİ

İşgörenleri daha verimli olmaya ve yüksek bir nitelikte üretmeye doğru motive etme, çok kere, yönetsel personel tarafından tahmin edilecek biçimde değişen oranlarda bir seri teşvik aracının kullanılmasını gerektirir. İhtiyaç kalıplarındaki farklılıklardan ve onların değişen yapısından dolayı, bir birey veya bir grup için yararlı olan teşvik araçları, belirli bir zamanda başka bir grup veya birey için etkili olmayabilir. Varolan teşvik araçları dizisi konusundaki bir anlayış, yöneticiye sağlıklı ve üretken iş çevresini yaratacak en uygun yaklaşımları belirlemenin bir ölçütünü verecektir. Bununla birlikte, herhangi bir zamanda bireyin içinde bir çok ihtiyacın mücadele ettiğini veya yarıştığını ve bu ihtiyaçların tatmininin bir anda mevcut olan bir kaç teşvik aracına bağlı olacağını kabul etmek gerekir.(Bingöl D.1995 s:195)İnsan davranışı çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan motivasyon ilkeleri koymak zordur. İnsanlar arasında önemli kişisel farklar vardır. İnsanlar sürekli öğrenmekte ve değişmektedir. Onun içindir ki; kişiye ve duruma göre yöntem değişir. Fakat çoğu zaman tüm yöneticilerin ciddi olarak üzerinde durmalarını gerektirecek ağırlığa sahiptir. (Newman H.W. Çev: Sürgit K. 1979 s:447)

1.4.1. EKONOMİK TEŞVİK ARAÇLARI

İnsanların motive edilmesi üzerinde yapılan bir çok araştırmada, ekonomik teşvik araçlarından yararlanmanın değerinin abartıldığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü, bazı durumlarda (özellikle orta gelir düzeyi üzerine çıktığında) başka düşüncelerin daha ağır basma olasılığı vardır. Tabiki bundan ekonomik teşvik araçlarının önemsiz olduğu çıkarılmamalıdır.(Newnan H.W. Çev: Sürgit K. 1979 s:448)

Hem işletmelerin hem de işgörenlerin çalışma nedenlerinin ekonomik temele dayandığı bilimsel bir gerçektir. İşgören ana gelir kaynağı olan işini kaybetmemek için yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışırken, yönetim de işgörenden daha etkili bir biçimde yararlanabilmek için birtakım ekonomik teşvik araçları

kullanacaktır. Bunlar ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül biçiminde saymak mümkündür.(Bingöl D.1995 sy:149)

A) ÜCRET ARTIŞI: Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılan ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri savunulur. Geleneksel motivasyon kuramından da bilindiği gibi ücret en etkili bir güdüleme aracı olarak kabul edilir. Ancak daha az gelir tehdidinden de sınırlı olmak koşuluyla bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. (Newman H.W.Çevi: Sürgit K.1979, s:448.)

B) PRİMLİ ÜCRET : İşgörenleri alışmış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çalışmaları karşılığı prim verir. Genelde zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Primli ücret işgöreleri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörelerin daha fazla yıpranmasına yol açabilir.

C) KARA KATILMA : Ekonomik kanaldan işgöreleri işe motive etmenin başka bir aracı da kara katılmadır. İşgören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle, her işgörelinin aldığı ücret ile üretim artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Sistemin özü, işletmenin, her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakmasıdır.

D) EKONOMİK ÖDÜL: İşgöreleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödöl verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı,

yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma ve uzun süre aynı işte başarılı çalışma karşılığı olabilir.

İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme iş görenlerin bu gücünün ortaya çıkarılmasını sağlar.
(Sabuncuoğlu Z.1987 s: 85.)

Direkt mali özendirme araçları, genellikle, ancak sonuçların dış faktörler yerine personelin kendi çabasını yansıttığı ve özendirmeye konu edilmeyen çaba ve sonuçların zarar görmesinin önlenemediği durumlarda yararlıdır.
(Newman H.W. Çev: Sürgit K.1979 s:448.)

1.4.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

Bütün yöneticilerin bilmesi gereken en önemli konu : "İşgörenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışmaya nasıl isteklendirilebilir? " Bu soruya kesin bir yanıt vermek zor olmakla birlikte uzun zamandır üzerinde ciddi olarak durulduğu bilinmektedir. Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemini çekerler. İşgörenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz. Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına , işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır.
(Sabuncuoğlu Z, 1987 s:87.)

Pskio-Sosyal araçları kısaca hem cinsleriyle olan ilişkileri şeklinde nitelenebilir.
Yalnızca psikolojik gereksinimler insanın yalnızca kendi görüşüyle ilgisi olmasıdır. Bu araçlar
(Yalçın S.1988 s:204-205.)

a) ÇALIŞMADA BAĞIMSIZLIK : İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmesine

önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değerli olan bir eleman olarak hisseder.

b) SOSYAL KATILMA : Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. Başlangıçta yapay görüntülü ilişkilerin daha sonra sağlıklı, güvenli ilişkiler biçimine dönüştüğü izlenir. İşgörenlerin bir yada birden çok gruba çeşitli gruplara katılma gereksinmesi sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak işgörenler arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.(Sabuncuoğlu Z, 1987 s:88.)

İnsanlar bağlı oldukları grup için önemli sayılmaktan, vazgeçilmez kişiler olmasalar bile, katkılarının kendileri olmadığı takdirde grup etkinliğini aksatacak kadar önemli olduğunu düşünmekten hoşlanırlar.(Newman H.W.Çev: SürgitK.1979 s:449.)

c) DEĞER VE STATÜ : Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken yada çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörülle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüşe ve düşüncelere değer vermelidir.

Tanınmış bir işletmede yer almak işgörene toplumda bir statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısı ile övünür; mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye yönelik övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşılar.(Sabuncuoğlu Z, 1987 s:89.)

Herkesin önünde övgü bir kişinin görevinin önemini başkalarına açıklama , bir kişinin işletmenin genel başarısındaki katkısını övme ve ortaya koyma gibi hususlar kişilerin sosyal statülerini etkiler.(Newman H.W.Çeviri : Sürgit K. 1979 s:450.)

Statü, bireyler arasında belirli bir saygınlığa yol açtığı için önem taşır. Ancak, statü gereksinimi, kültürden kültüre, hatta bireyden bireye farklılık gösterebilir. Statü gereksinimi başarı gereksinimi ile de ilgili olabilir. Ancak, çalışanların motivasyonunda hangisinin daha etkin olduğu bireysel farklılıklar gösterir. (Durgun B.1992 s:6)

d) GELİŞME VE BAŞARI : Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar. (Sabuncuoğlu Z.1987 s:89.)

Bazı yöneticiler , kişisel ilerleme isteğinin çok iyi bir özendirme aracı olduğunu ve bazı kişilerin başka birim ya da ortaklıklara geçmesi zorunluluğunu ortaya çıkarsa bile personelin yeni kazandıkları yeteneklere uygun iş bulmalarına yardımcı olunması gerektiğini ileri sürmektedirler. .(Newman H.W.Çeviri : Sürgit K. 1979 s:454.)

e) ÇEVREYE UYUM : İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli bir süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Burada önemli rol yönetici kesimine düşer. Yönetici , yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlanmalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemlerini bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.

f) ÖNERİ SİSTEMİ : Motivasyon işgörenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biride öneri sistemidir.

İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır.

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanını harcamak olduğu söylenebilir. Öte yandan, yararlı önerilerin özellikle bir üst basamak yöneticisi tarafından hasır altı edilme olasılığı da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yeni önerilerin gelmesini engeller. Yöneticiler bu konuda duyarlı davranırsa “öneri yeni öneri getirir” gerçeğine dayanarak tüm işgörenlerin işletmeye çok yönlü katkıları bu yolla sağlanabilir.

g) PSİKOLOJİK GÜVENCE : Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işi temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı yaratırlar.

h) SOSYAL UĞRAŞLAR : İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verilir. Bu uğraşlar şöyle özetlenebilir;

-Sportif Uğraşlar : Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma yada turnuvalar düzenlenir.

-Geziler : Aynı iş dalında yer alan işletmeler geziler düzenleyerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.

-Kütüphane : İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini artırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.

-Özel Günler ve Eğlenceler : İşletme içinde yada dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu, programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi, müzik şöleni vs. gibi olabilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları değerlendirmede, işçilerle işverenlerin kaynaşmasına yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi işgörelere bırakılırsa daha doğru olur. İşletmenin denetimi yanlış yorumlara yol açabilir.

Sosyal uğraşların iki yönü vardır. Bunlardan birisi işgörenleri boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktadır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu yada olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılır. Günümüzde birçok işletmelerin bu araçlarından geniş ölçüde yararlandıkları görülür. (Sabuncuoğlu Z. 1987 s:92.)

1.4.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bu araçlar şunlardır :

A. AMAÇ BİRLİĞİ

Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki olmalıdır. (Koçel T.198 s:323-324.)

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır.

Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme

çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve işgören kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır.

B. YETKİ VE SORUMLULUK DENGESİ

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

İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Böyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, elemanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır. (Sabuncuoğlu Z. 1987 s:92)

Yönetici, işgörenlerinin kendi işinde söz sahibi olması isteğini dikkate almalı ve bundan faydalanmalıdır. (Newman H.W.Çev: Sürgit K. 1979 s:457.)

C. EĞİTİM VE YÜKSELME

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işlemlerin motive etme politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tanımlar ve genelde benzer amaçlar güder.

Eğitim bir gereksinimdir. GÜdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı yada farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır.

Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst sorunlara yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlendirmeye gerek yoktur.

İşletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur : işgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir.(Sabuncuoğlu Z.1987 s:92)

D. KARARLARA KATILMA

Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları, olumlu etkiler yapmış, örgüt amaçları ile uyum sağlamış ve üretim artışlarına yol açmıştır. Bundan hareketle çalışanların fikirlerine değer veren nezaretçiler olumlu ilişkiler geliştirmiş, karşılıklı güven duygusu başarıda rol oynamıştır.

Bugün üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.

İşgören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra işgörenler sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır.
(Sabuncuoğlu Z.1987,s:93.)

Açıklama biçimi ne olursa olsun kararlara katılma isteği yaygındır ve kişilerin olanakları ve kendilerine olan güvenleri arttıkça bu istek de güçlenir. Bu duygu, kişinin görev konusundaki

davranışını etkilemesi nedeniyle motivasyon yönünden özellikle önemlidir.(Newman H.W.Çev: Sürgit K. 1979 s:457.)

E. İLETİŞİM

Motivasyonun sağlanması amacıyla kurulacak iletişimin işgören ile yöneticiler ve kendi aralarında olmak üzere, iki yönlü olarak düşünülmesi gereklidir.

Çünkü, kendisiyle etkin bir iletişim kurulamayan satış elemanı, ne yapacağını tam olarak anlamayabileceği gibi, zaman içerisinde pazarda, işletmedeki satış elamanları arasında, ya da bireysel olarak motive edilme durumlarındaki gelişim ve değişimler ortaya konulamayacaktır. Bu durum ise, rol belirsizliği, rol çatışması ve motivasyonun sağlanamaması sebebiyle iş tatminsizliğine yol açacaktır. İşte bu sebeple satış elamanlarına başlangıçta görevleri açık olarak bildirilmelidir.(Kişioğlu A. 1994 s:35)

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak yönlendirmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.

Doğal iletişim kanallarının sanıldığı kadar örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve "Sosyal Atmosferin" yaratılmasına neden olacaktır. (Sabuncuoğlu Z.1987 s:94)

Eğer çalışanların işleri dışındaki hayatları çok hoş ve zevkli geçiyorsa bu kimseler bir an önce işlerinden uzaklaşmaya çalışacaklardır. Şayet böyle kimseler var ise bu kimselerin gerçek potansiyelinden gerektiği gibi faydalanılamıyor demektir. Yukarıda

verilen motivasyon yöntemleri işgörenlere tamamen veya yapıya uygun olarak uygulandığında işgörene iş katlanılabilir ve çalışmak için uygun bir ortam yaratılmış olur. (Baykal B. 1986,s:11)

Bütün bunlara karşılık, motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı teşvik araçlarının varlığı kabul edilse bile, her topluma, her işletme ve bireye uygun motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bunun yanı sıra, yönetsel, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi yakalı işgörenler gibi farklı personel grupları için farklı teşvik araçları kullanılmaktadır.(Bingöl D.1990 s:196)

1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Yönetici motivasyon sürecinden yararlanarak bireylerin davranışlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetebilir. Motivasyon, bir yandan işletmede verimliliğin yükseltilmesine, öte yandan ise işgörenlerin işletmeden bekledikleri tatminin artırılmasına yönelik olmalıdır. Motivasyon işgörenlerin ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve bu ihtiyaçlarına uygun yöntemler uygulanmasını gerekli kılmaktadır. O halde çalışanların ne tür ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçlarının giderilebilmesi için beklentilerinin neler olduğu hususunda ileri sürülen motivasyonla ilgili görüş ve teorileri kısaca özetleyelim.

1.5.1. DAYANDIĞI FELSEFE AÇISINDAN

Çağdaş motivasyon teorilerine gelinceye kadar. gerek insan konusunda ve gerekse insanı motive edecek unsurlar konusunda çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Motivasyon teorileri insan olgusuna bakışı ve onun nasıl görüldüğü de ifade ederler. Bu sebeple motivasyon teorilerinin dayandığı felsefelerin ve niteliklerinin kısaca ortaya konmasında yarar olacaktır.

1.5.1.1. AKILCILIĞI ESAS ALAN MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu teoriler insanı rasyonel bir yaratık olarak kabul eder. İnsanın düşünmesi ve talepte bulunması da bu rasyonelliğin bir gereği olduğunu savunur. Yani düşünce ve talep bu teoriye göre; aklın ve akılcılığın bir fonksiyonudur. Birey; düşünecek, fayda ve zarar analizi yapacak ve sonuçları tartacak sonra eyleme geçmeye yada geçmemeye karar verecektir. Eyleme geçiş bir düşünme ve değerlendirme sonucunda olur. Başka bir deyişle, insan şuurlu arzulara sahiptir ve kapasitesini bu arzularını gerçekleştirebilmek için şuurlu olarak kullanır. Birey isteyerek kendi kendini motive eder.

Gerek bu yargı, gerekse “akılcı insan” antik çağı ve sonrasının bir çok düşünüründe görülmüş olan ortak bir yandır. Bu anlayış günümüzde “orta-avarage” insanın klasik anlayışıdır. Söylemeye bile gerek yoktur ki insanın davranışlarını ve insanı böyle davranmaya sevk eden motifleri yalnızca akılla izah etmek mümkün değildir. Zira insanın birçok davranışı akılcı olmayan unsurların etkisiyle meydana gelir.

1.5.1.2. ZEVKİ ESAS ALAN TEORİLER

Hedonizm felsefede insan davranışlarının besisini hazza, zevke dayandıran bir anlayıştır. Bu görüşe göre, “her davranışın nedeni, mutlu olmak isteğidir. Yaşamın amacı hazzdır. Haz insanı insan yapan duygudur. O halde insan davranırken hazzı arar, ızdırap dan kaçınır. Bu felsefeden etkilenen kişiler motivasyonun esasını da 2 haz-elem temeli üzerine oturtmuşlardır. Yani birey kendisine zevk veren olaya ve nesnelere motive olacak onları elde etmede daha istekli davranacaktır. Yine birey, kendisine acı, ızdırap ve sıkıntı veren olay ve eylemlerden de kaçınma yolunu seçecektir. Bu sebeptendir ki hedonist felsefeye sahip olanlar, bireyi motive etmek demek hazzı ve zevki artırmak demek olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Ancak zevk ve acı duygularının ölçülememesi, hedonist yaklaşımı belirsizliğe ve uygulama güçsüzlüğüne itmektedir. Ayrıca haz ve acının kişiden kişiye farklı algılanmasında bu anlayışla bireyi motive etmeyi objektif temelden yoksun kılmaktadır. Zira bir kişiye zevk veren bir hususun başkasına acı vermesi mümkündür.

1.5.1.3. İÇGÜDÜYÜ ESAS ALAN MOTİVASYON TEORİLERİ

İçgüdü, bir kavram olarak ortaya çıktığı zamandan bu yana arkasında bilinmezlerin yattığı kapıları açabilecek bir anahtar olarak görülmüştür. İçgüdü, öğrenilmemiş, şemalaşmış türe mahsus davranış olarak tanımlanmaktadır. İçgüdü'nün kavramsal yapıda izaha muhtaç derecede müphem ve muğlaktır. Gerek içgüdü'nün tanımı ve gerekse de çeşitleri konusunda izafilik önemli bir yer tutar. İnsanı harekete geçiren ve motive ettiği ileri sürülen içgüdü konusunda her düşünür ayrı görüş ortaya koymaktadır.

İçgüdülerin motivasyonu sağladığı yolundaki yoğun çalışmalar sonucunda çok çeşitli içgüdü türleri ortaya atılmıştır. Bu konuda etkili görüşleri olan McDougall'ın içgüdü sıralaması şöyledir. Korku, nefret, merak, kavgacı olma, tabi olma, haklı olma, evham, üretme, açlık, toplu yaşama, edinme ve yapıcı olma.

Kısaca insan davranışlarının sebebini yalnızca içgüdüyle açıklayan ve dolayısıyla da motivasyonu bu olguya bağlayan teoriler eksiktir. Zira içgüdü ile motivasyonu izah etmek, bir belirsizle bir başka belirsizliği izah etmek gibi basit bir daireye bizi sokar.

1.5.1.4. DÜRTÜLERİ ESAS ALAN MOTİVASYON TEORİLERİ

İçgüdü teorisyenlerinin, bireyin hareketinin içgüdüsel olarak başladığı ve devamı için de gerekli motivasyonu yine içgüdü'nün sağladığı yolundaki görüşlere Robert Woodworth, dürtü kavramını ortaya atarak karşı çıkmıştır.

Dürtü kavramı, uyarılmış davranışların sebeplerini açıklama yönünden tanımlamak istenirse, üç genel noktayı ifade edecek şekilde ortaya konması gerekir. Dürtü;

- 1-Genel anlamda bir eylem için motivasyonel şarttır.
- 2-Eylemin türüne bağlı, ona özgü itici güçtür.
- 3-Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarısına cevap aldıkça zayıflar ve kaybolur.

Motivasyonu dürtü ile açıklamaya çalışan görüşler, bireyin eyleminin sebebini psiko-fizyolojik dürtülere bağlamışlardır. Birey bir dürtü tarafından uyarılan ihtiyacı gidermek için davranır mantığı esas alınmıştır. Bu süreç S-R (uyarı-cevap) şeklinde psikolojide ifade edilmiştir. Hiç şüphesiz bireyin motive edilebilmesini dürtüye bağlayan bu görüşlerde yetersizdir.

1.5.2. NİTELİKLERİNE GÖRE MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorilerini iki kısma ayırıp incelemek çok kullanılan bir yöntem olmuştur. Bizde bu sistematığı izleyeceğiz. Motivasyon teorilerini niteliklerine göre kapsam teorileri yada süreç teorileri olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

Kapsam teorileri daha ziyade bireyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan iç faktörleri esas alır. Yöneticiler eğer bireyi harekete geçiren iç faktörleri iyi tespit ederlerse onları yönetmeleri daha kolaylaşmış olur.

Motivasyon süreci teorilerinde ise, bireyi harekete sevk eden içsel faktörlerin yanı sıra bireyin davranışının yönünü ve şiddetini tayin de etkili olan çevresel faktörle de dikkate alınır. (Yeniçeri Ö.1993 s:1-2-3)

1.5.2.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri insanları olumlu yada olumsuz etkili yada etkisiz davranmaya sevk eden faktörleri ortaya koymaya çalışır. Bu teorilerde insan davranışlarının sebebi yada belirleyicisi, ihtiyaçlardır. Kişiler arzu, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar hareket ederler. Bu sebeple kapsam teorileri özde, insan

güdü ve ihtiyaçlarını tesbit etmek sınıflandırmak ve sıralamak gayreti içine girmişlerdir. Kapsam çeşitleri aşağıda verilmiştir.
(Yeniçeri Ö.1993 s:3)

1.5.2.1.1. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

Maslow'un motivasyon modelinde, bireysel davranış açısından, çeşitli fizyolojik ve psikososyal motivlerin birey yapısında bütünleşmesi yorumu amaç edilmiştir. Bu yorumda, bireyin yaşam boyunca etkisi altında kalacağı ihtiyaçlarının doğrultusunda motive olacağı bildirilmiştir.

A.H.Maslow, insan ihtiyaçlarını aşağıdaki hiyerarşi içinde açıklamıştır.

1-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar

Bu grupta yer alan ihtiyaçlar kişinin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan, yemek , hava almak, istirahat etmek ve korunmak gibi insanın fizyolojik varlığını korumayı sağlayan ihtiyaçlardır.

2-Güven ihtiyacı

Bu ihtiyaçlar kişinin gerek fizyolojik ve gerekse psikolojik tehlikelere karşı kendisini korumasını sağlayacak ihtiyaçların karşılanmasıdır.

3-Sevgi İhtiyacı

Kişinin birlikte yaşama dost edinme başkaları tarafından ilgi görme ve kabul edilme ihtiyaçlarıdır.

4-İtibar görme ihtiyacı

Bu tip ihtiyaçları iki grupta incelemek yerinde olur.

A) Başarıya ulaşma, kendi kendinden emin olma, bağımsız olma, serbest ve yeterlilik hissi duyabilme ihtiyacı

B) Başkaları tarafından takdir edilme ve tanınma ihtiyacı

5-Kişisel bütünlük ihtiyacı

Kişinin bir şey yapabilme veya ortaya koyabilme, gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmek amacıyla tasarımlarını uygulamaya aktarmasıdır. Bir anlamda bu ihtiyaç kişinin yapabileceğini saptaması ve onları yapabilme çabalarıdır.

Mc.Clelland'a göre ise, bireyde iki tür ihtiyaç yönelimi vardır.

A) Yaratıcı, yapıcı, çalışma hayatına yönelik olan temelde başarının bulunduğu ihtiyaç

B) Aile, arkadaş ve çevreye yönelik temelde sosyal çevre ile ilişkinin bulunduğu ihtiyaç

İşletme açısından bakıldığında ise başarı ihtiyacına yönelik tarafın daha ağır bastığı bireylerin önem kazanacağı açıktır.(Tuncer C.1987 s:54-55)

1.5.2.1.2. ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra ilgili kuramıyla adından sıkça söz edilen kişinin Frederick Herzberg olduğu görülür. Herzberg 1959 yılında yayınlamış olduğu "İşte Motivasyon" adlı kitabında önerdiği teorisini ABD'nin Pittsburg şehrinde çeşitli işletmelere de çalışan 200'ü aşkın mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayandırmıştır. (Yalçın S.1988 s:208)

Bu teorinin felsefi temelini büyük bir kısmını bir süre önce Maslow tarafından ileri sürülen ve ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli olan kişilik kuramından almaktadır. (Abraham A.K. 1978s:161) İnsanların etkin ve verimli bir şekilde çalıştıracak işyeri şartlarının neler olduğunu araştıran Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen teorisini geliştirmişlerdir. Bu teori, motivasyon konusuna daha çok özendirme, yani teşvik araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren E.1987 s:36)

Çift faktör teorisi iş ve motive etmeye ilişkin eski yönetim varsayımlarının eksikliklerine dikkat çeken Herzberg, serbest mülakat yolu ile yaptığı araştırma sonucu ortaya çıkan faktörleri birbirinden tamamen bağımsız iki grupta toplamıştır.(Drake ve Smith 1983 s:108)Birinci gruptaki faktörler memnuniyet bahşeden ve personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden faktörlerdir. Bunlara motive edici faktörler adını vermiştir. İkinci gruptaki faktörler ise personeli memnuniyetsizliğe götüren faktörlerdir. Herzberg bunlara “Hijyen Faktörleri” demiştir. Bu iki ayırım ile ilgili faktörler aşağıda sıralanmıştır.(Yalçın S.1991 s:210)

1) İşe özendirici faktörler

ilgi
Sorumluluk ve yetki
Güçlük ve önemlilik
Başarı ve ilerleme
Normal Çalışma Hızı

-----Normal Çalışma Hızı

2) Sağlık Faktörleri

Ücret
Çalışma Koşulları
Ücrete ek yararlar
Beşeri ilişkiler

Yukarıdaki sıralamada işe özendiriciler bölümü ile sağlık bölümü arasındaki çizgi kişinin normal çalışma hızını göstermektedir. Herzberg çizginin üzerindeki faktörler tatmin edildikleri ölçüde altındaki faktörlerle ilgili ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması halinde de kişinin iş verimini ve çalışma hızının düşeceği görüşündedir.(Şenatalar F.1978 s:288)

Herzberg'e göre, ücret ve maaş, çalışma çevresinin fiziki şartları organizasyondaki yönetim biçimi ile felsefe ve politikası iş güvenliği gibi hijyen faktörleri, yoklukları halinde tatminsizlik doğuran

fakat varlıkları motivasyon meydana getirmeyen faktörlerdir. Görüldüğü gibi hijyenik etmenler tek başına motive edici olamamaktadırlar. Bu sebeple diğer gruba giren ve işgörenleri motive edici rol oynayan etmenlere temas etmektedir. Bu etmenler işgörenleri işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi; iş yerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi; işi sevmesi ve işi onu sevmekten zevk alması; işin, işgörene belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması; işi bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma vasıtası olması işin işgöreni mesleki bakımdan geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde açıklanabilir.(Eren E.1983 s:34)

Özet olarak Herzberg'in kuramı ihtiyaçların ne zaman motive edici olacakları sorusuna karşılık vermektedir.(Onaran O.1981 s:45) Yine doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak , sorumluluk taşımaktır der, ve ona göre motive etmede ekonomik faktörlerin pek önemi ve yeri yoktur. Mesela bu teoride ücret motive edici faktörler arasında ancak altıncı sırada yer almıştır. Maslow ekonomik faktörlere daha bir öncelik verir ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunur. (Sabuncuoğlu Z.1987 s:82)

Herzberg'in çift faktör teorisi bazı yönleriyle tenkit edilmiştir. Herzberg'in kuramları uygulandıkları deneysel durumlarda doğru sonuçlar vermektedirler. Ancak bu kuram kişiler arası farklılıkları göz önüne almamaktadır. Araştırmadaki işgörenler için önemli diye bazı durumların bütün insanlar için geçerli olduğunu ileri sürmüştür. Oysa bazı etmenlerin ancak araştırma kapsamına alınanlar için önemli olduğu söylenebilirdi.(Onaran O.1981 s:61)

Başka bir problem iş tatminsizliğinin, kişinin kendine saygı üzerinde etkili olan etkenlerden (sorumluluk, başarı ve takdir eksikliği gibi) çoğu örgütün yönetimini temsil eden etkenlere bağlanması söz konusu olabilir. Bir başka husus, Herzberg'in kuramı iş tatmini ile iş başarımı arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Bu iki etmen arasında çoğunlukla tutarlı bir korelasyon yoktur.(Drake ve Smith.1983 s:110)

1.5.2.1.3 BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ:

Kişilerin başarı arzularını, bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten David Mc Clelland, bu görüşüyle başarı arzusu ile iktisadi gelişme arasında bir ilişki kurmaktadır. O, iktisadi kalınmada odak noktasını insan tipinin fertlerin kişilik yapılarının oluşturduğu görüşündedir. Başarma ihtiyacı teorisi, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma başkalarını etki altında tutmaya yönelik gücü kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir.

(Efil I.1993 s:100)

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.(Koçel T.1982 s:310)

A-İlişki kurma ihtiyacı : Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

B-Güç kazanma İhtiyacı : Kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

(Teliman O.1978 s:404)

C-Başarı kazanma İhtiyacı : Kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Mc Clelland'a göre başarı motivasyonunu etkileyen unsurlar şunlardır:

1.İrk ve çevre : Bazı ırklar daha enerjik ve aktiftir. Bu nedenle başarı motivasyonları da yüksektir. İklimler de başarı güdüsünü etkiler.

2.Din : Yapılan incelemeler farklı dinlerin motivasyonlarının farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle Musevilerin daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

3.Aile: Otoriter ailelerde başarı güdüsü yüksek bireylerin ortaya çıkma ihtimali düşüktür.

4.Çocuk Yetiştirme biçimleri :Küçük yaştan itibaren çocukların daha özgür olması,başarılarının ödüllendirilmesi tarzında bir yetiştirme düzeni başarı düzeyi yüksek bireylerin meydana gelmesine imkan sağlar.(Yeniçeri Ö.1993 s:91)

Mc Clelland'a göre, başarı motifini sadece kara bağlamak mümkün değildir. Başarma ihtiyacının tatmininde kar motifi önemini kaybetmiştir. Çalışmayı ve gelişmeyi tahrik eden güç "teşebbüs ruhu"dur. Ona göre çoğu zaman zannedildiğinin aksine teşebbüs ruhunun sadece daha fazla para kazanma amacına dönük olması şart değildir. Hatta para kazanmakla ilgili de olmayabilir. Paranın rolü başarma arzusunun ne denli gerçekleşmiş olduğunu ortaya koyan bir göstergeden ibarettir. Yani başarının ana motifi değil, bir başarı ölçüdür. Bu ruh, bu kişilik yapısı "güzel bir iş gerçekleştirmek, başarılı olmak için duyulan kuvvetli bir şevk ve arzu" şeklinde tanımlanabilir.(Kozak İ.E. 1984 s:11)

Başarı ihtiyacı Teorisi kendi içinde tutarlı, ampirik dayanakları güçlü olan bir motivasyon teorisidir .Ancak, insan gibi karmaşık bir varlığın motive edilmesi olgusunu bütünüyle aydınlatmada, tek bir güdüye dayandırıyor olması nedeniyle bir anlamda oldukça yetersiz kalmaktadır. Çünkü insan günümüzde uzman çevrelerde çoğunlukla kabul gören bir görüşe göre, bir veya birkaç güdü tarafından değil, bir güdüler kümesi tarafından davranışa itilmektedir.(Tınar M.Y.1988 s:11)

1.5.2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Kapsam teorilerinde insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yoluyla motive edilmesinin mümkün olup olamayacağı esas alınmıştır. Süreç teorileri ise, insan ihtiyaçlarını nitelik ve tür olarak ortaya koyup bunların motive edilmedeki rolünü ortaya çıkarmaktan çok kişinin hangi amaçlarla motive edilebileceğini araştırmaya yönelmiştir. (Yeniçeri Ö.1993 s:9)

Başka bir ifadeyle süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca , süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ama hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır.(Eren E.1983 s:430) Dolayısıyla bu teoriler kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedirler. Yani bu teoriler kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından nasıl etkilendiğinin sonuçları üzerinde durur.

1.5.2.2.1. DEĞİŞİM TEORİLERİ

Bu teoriler insan davranışlarını bir mübadele süreci olarak görmektedirler. Teorilerin özü, bireyin yaptığı, istediği yada arzuladığı şeyler arasındaki fark, bireyi bu farkı ortadan kaldırmak yada azaltma üzere hareket geçmeye iter,Yani motive eder, görüşüne dayanır .Bu çerçevede bireyle örgüt arasında bir alış veriş söz konusudur. Bu alış verişin birey üzerindeki etkisi olumlu ise birey motive olacak değilse motive olmayacaktır. Eğer kişi, örgüte yaptığı katkının karşılığında elde ettiği sonuç daha az görüyorsa motivasyon olayı meydana gelmez.

Diğer yandan işgörenler kazanç ve kayıplarını, kendileriyle mukayese etmeyi uygun gördüğü, başka işgörenlerin kazanç ve

kayıplarıyla karşılaştıracaktır. Birey, kendisine referans olarak aldığı ve karşılaştırdığı kişilerle kendisinin kazanç kayıp dengesini olumlu bulmalıdır. Bu durum ne denli olumlu görünse de motivasyon o türlü mümkün olabilir. Bu durumu aşağıdaki eşitlik üzerinde göstermek mümkündür.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Eğer yukarıdaki denge bozulmuşsa, dengesizliği gidermek için kişi aşağıdaki davranışları gösterilebilir.

- Sarf ettiği çabayı artırır veya azaltır.
- Sonuç değiştirilmesi için talepte bulunur.
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki idraklerini değiştirir.
- İşi terk eder veya devamsızlık yapar.
- Karşılaştırmının dayandığı temel faktörleri değiştirir.

Yöneticiler eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine uygun davranmak zorundadırlar. Bu teoriye göre motivasyonda öncelikle eşit iş aynı karşılığı görmelidir.(Yeniçeri Ö. 1993 s:9)

1.5.2.2.2. DAVRANIŞI ŞARTLANDIRMA TEORİSİ

Disiplinler arası bir çalışma alanı yönetim, psikolojiden aldığı özel faktörlerden biriside şartlanma kavramıdır. Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalar ve incelemeler de belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir.(Eren E 1983 s:444)Mantığı bu olan davranışsal şartlandırma veya sonuçsal şartlandırma yaklaşımının esası kısaca şöyledir."Asıl olan davranışlardır ". Kişinin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımaz. Önemli olan onun ne yaptığıdır. İkinci önemli görüş, davranışların dış etkiler nedeniyle oluştuğudur. Bu nedenle , bir kimsenin fonksiyonlarını uyguladığı çevreyi değiştirmek yoluyla kişinin davranışları değiştirilebilir. Buna iş gördürmek üzere

şartlandırma denilmektedir. Yapılması istenen iş için ödül koymak, istenmeyen iş için de ceza koymak veya dikkate almamak yoluyla bir kimse veya bir grup başkalarının isteklerini belirtir yönde etkileyebilir. (HICKS ve GULLET,1981 s:288.)

Şartlandırma kavramının birincisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olarak iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tür şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum şu şekilde gösterilebilir.

UYARI----- ORGANİZMA ----- DAVRANIŞ

Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin salya akıtması, etrafına bakınması gibi yemek yeme davranışını göstermesine sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Sonuçsal şartlandırma ise davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner'e göre, davranışın nedenleri insanın içinde arayamayacağımıza göre bu nedenleri onun çevresinde bulacağız. Bireyin geçmiş-şimdiki çevresi onun davranışını belirleyen en önemli etkidir.(Onaran O.1981 s.261.) Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi ifade edilebilir.(Koçel T.1982 s:312)



Bu şartlandırmanın ana fikri şudur; Kişi ihtiyaçlar amaçlar veya daha önceki şartlandırma türü nedenleri ile bir davranış şekli gösterir. Tabii ki burada karşılaşılabilecek sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya

davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı cezalandırması, hiç bir şey söylenmemesi hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Şayet ilgili davranış sonucunda hoşlanılan bir şeyle sonuçlanırsa tekrarlanmaz. Bu şartlandırma davranışın sonucuna bağlı olarak ortaya çıkar.(Başaran İ E.1991 s:158.)

Motivasyon aracı olarak sonuçsal şartlandırmanın kullanılması şu şekilde mümkün olacaktır. Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise ancak davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma ihtimali yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışları örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlar ise, yönetici bu tür davranışları istemeyecektir. Daha da ileri gidilerek bu tür davranışların cezalandırılması durumuna bunların tekrarlanma ihtimali azaltılmış olacaktır.(Koçel T.1989 s:313)

Buna rağmen ceza yönteminin kullanımında Skinner taraftar değildir. Ona göre örgütler kaçınmayı öğrenme yada ceza yöntemlerini kullandıkları için etkili çalışmamaktadırlar. İnsanlar etkin, üretken davranışın etkili yollarla pekiştirildiği bir çevrede mutlu olurlar. Çünkü iyi düzenlenmiş olumlu pekiştiriciler insanların gelişmesine yardımcı olur, oysa olumsuz yaklaşım işgörenlerin gelişmesini engeller veya saldırganlık yapar bu da sonunda örgüt için zararlı olur.(Onaran O.1981 s:264)

Örgütün arzu ettiği yada yapılmasını istemediği davranışları açık bir şekilde izah etmeli ve bütün çalışanlara duyurulmalıdır. Ayrıca mümkün olan her fırsatta ödüllendirmelere gidilmeli ve anında gereken ödül verilmelidir. Diğer yandan kişilere değer verdikleri şeyler ödül olarak verilmelidir.
(Yeniçeri Ö.1993 s:9)

1.5.2.2.3. BEKLEYİŞ TEORİSİ

Beklenti kuramı, Y.H.Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, bir işgörenin işini yapması için çaba harcaması

gerekmektedir. Bir işgörenin çaba harcaması demek, bir güç yada bir güdü tarafından eyleme geçirilmesi demektir. Çaba, aynı anda güç ve güdü anlamında kullanılmaktadır. Çaba şu üç değişkenin bir işlevidir.(Başaran İ.E.1991 s:158)

(I) Arzulama derecesi: Valence terimiyle de ifade edilen bu kavram ile kastedilen, bir amaç elde edilmek isteniyorsa yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa valence pozitifdir. Bunun tersiyle negatif olacaktır.

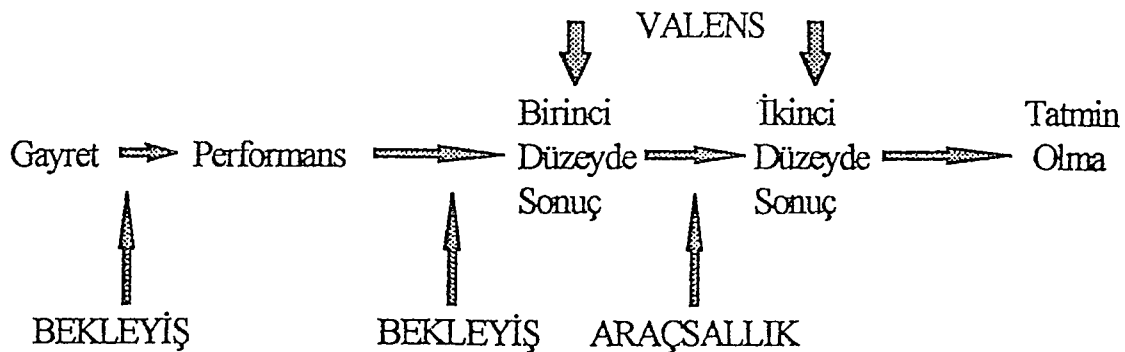
Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valence sıfırdır. Demek ki valence'in değeri (arzulama derecesi + 1'den - 1'e kadar) değişecektir. Yalnız bu değerler elde edilen amacın beklenen değeridir. Gerçek değeri değildir. Mesela "sıkı çalışma"istemi bir yükselmeye yol açacaksa o zaman bu amacın valence'i pozitif değerde olacaktır. Buradan da görüldüğü gibi Vroom değerle "valence" terimlerini ayırmaktadır. Valence bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.(Onaran O.1981 s:73)

(II) Bekleyiş: Bekleyiş denince, kişinin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Yani bekleyiş, işgörenin bir sonucu elde etmesinin kendisini belli bir sonuca götürme ihtimaline ilişkin yorumunu yansıtır. Eğer kişi gayret sarf etmekte belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, yani bunu bekliyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Bekleyiş bir davranış-sonuç ilişkisi olduğuna göre bekleyişi 0 ile -1 arasında değişen bir değer ile ifade edilecektir. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş sıfır değerini alacaktır. Diğer durumda şayet davranış sonuç ilişkisinde kesinlik varsa o zaman bekleyiş değeri birdir. Örneğin yaşlı biri için ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve henüz çalışma hayatına atılmış biri için emekli aylığı cezbedici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemsizdir.

(III) Araçsallık : Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli gayret ile belirli düzeyde performans gösterebileceğini bu performanstan dolayı belirli şekilde ödüllendirilebileceği düşünölsün. Sözelimi birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe. sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örnekte verilen maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek etrafta tanınmak kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir.(Koçel T.1989 s:316)

Bu model ücret artışını ön plana almakla birlikte ücret artışının bir amaca bağlanarak yapılması gerektiğini savunmaktadır. Parayı para için değil, belirli yerlerde ve belirli amaçlar için kullanılan bir araç olarak nitelendirir. Bu nedenle insan beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiği istenmiştir.(Sabuncuoğlu Z.1987 s:83)

Konuyu Vroom'un Şekil-1'de görölen motivasyon modeli yardımıyla şu şekilde özetlemek mümkündür. Eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarımı) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansında belirli bir sonuç-ödöl ile karşılaşılacağına düşünüyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödölü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır.(Koçel T.1989 s:317)



Şekil 2 Vroom'un Motivasyon modeli .(Eren E.1983 s:432)

Şu halde, kişi göstereceği çabanın ona bazı ödülleri kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır. Yine kişi başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Yani ödüller onun için bir kıymet (valence) arz etmelidir. Bunların yanında kişi, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.(Eren E.1983 s:432)

Lawler-Porter Modeli

Porter'le Lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışları ve işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Bu kuram da temelde bir bekleyiş kuramıdır. Burada Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenlerde yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.(Onaran O.1981 s:76)

Beklentiler Lawler'e göre; çaba başarı beklentileri, başarı-ödül beklentileri ve ödüllerin çekiciliği olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır.(Tınar M.Y.1988 s:11

Çaba-başarı beklentileri,bireyin belirli ölçüdeki kişisel çabasıyla istediği bir sonuca ulaşp ulaşamayacağı konusundaki subjektif olasılık yargıdır. Bu yargının değerleri sıfır ile bir arasında değişebilmektedir. Mesela parça başına ücret alan bir işçi,daha fazla bir sonucu % 8 ihtimalle verimliliğini artırabileceği yargısına varabilir. Lawler'e göre, çaba-başarı beklentileri önemli ölçüde içinde bulunulan durum,diğer bireylerle iletişim,benzer durumlardaki deneyimler ve bireyin kendine değer tarafından belirlenmektedir.

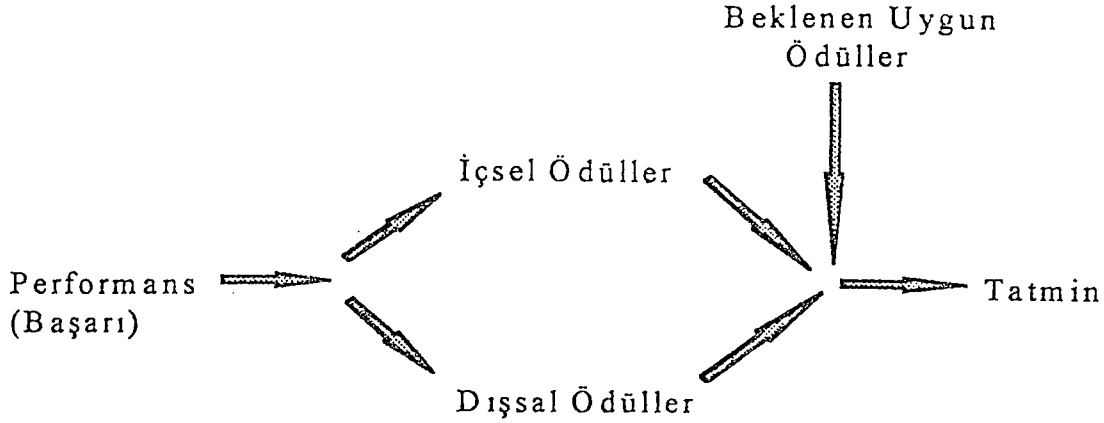
Başarı-Ödül Beklentileri, bireyin, elde edilecek başarısının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği, ödüllendirilecekse bunun hangi olasılıkla gerçekleştirilebileceği konusundaki subjektif yargıdır. Burada ödüllendirme dışardan ödüllendirme (bireyin başkaları tarafından ödüllendirmesi) yada bireyin kendi kendini ödüllendirmesi şeklinde olabilir. Olasılık değeri burada sıfır ile bir arasında

değişmektedir. Başarı beklentileri elde edilecek başarının kendisi ödül yerine geçmediği, diğer bir deyişle başarı kendisine yönelmiş bir güdüyü doğrudan doyummadığı sürece başka güdülerin doyumu için bir araç durumundadırlar. Başarı için öngörülen ödül de, aynı şekilde ya kendisine yönelik bir güdüyü doğrudan doyurur, yada başka güdülerin doyumu için araç olur.

Ödüllerin çekiciliği ise burda söz konusu olan potansiyel olarak ulaşılabilir ödüllere verilen subjektif değerdir de diyebiliriz. Çaba-başarı ve başarı ödül beklentilerden farklı olarak ödüllendirilir çekiciliği -1 ile 1 arasındaki değerleri alabilir. Çünkü bir ödülün çekiciliği negatifte değerlendirilebilir. Bir birey için hangi ödüllerin çekici, yani davranış için önemli olduğu , o bireyin güncel güdülerince belirlenir.

Kuramın üçüncü değişkeni olan ödül çekiciliği genişletilip, ödül çekiciliği norm şekline dönüştürülebilir. Bu yeni ekleme sonucu ödül çekiciliğinin alacağı değer artık -1 ile + 1 arasında değil norm değerinde olduğu gibi 0 ile 1 arasında olmalıdır. Ödül çekiciliği ile normun toplama şeklinde olan bağlantısı , bireylerin norm baskısı altında, ödül çekiciliği olduğu zamanlarda bile yani kendileri istenilen sonuçları onaylamadıkları halde davranışlara güdülenmiş olabileceklerini göstermektedir.

Porter ve Lawler başlangıçta sadece bir tek ödüle yer vermişlerdir. Daha sonraki araştırmalar “dışsal” ve “içsel olmak üzere iki grup altında toplamaları gerektiğini göstermiştir. Şekil 3’de ödül ile performans ilişkisi gösterilmektedir.(HICIL GULLET,1981 S:230)



Şekil-3 Porter ve Lawler Kuramsal Modeli.(HICIL GULLET,1981 S:230)

Burada içsel ödüller bir kimseye yaptığı iyi performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslov tarafından tanımlanmış olan üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını kapsar.Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas itibarı ile aşağıda kademe ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu grupta ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerirler. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin performans ile zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler. Bu görüşlerini şekilde tam dalgalı bir çizgi ile göstermektedirler.

İçsel ödüllerle iş başarımı arasındaki ilişki daha sıkıdır. Şekilde gerek içsel, gerek dışsal ödüller, kişi tarafından uygun ödüller aracılığıyla dolaylı olarak tatmine bağlanmıştır.

İçsel motivasyonu içsel ödüller şekline ve dışsal motivasyonu da dışsal ödüller şekline sokmalı bu model hem çalışan bireyin ve hem de organizasyonun motivasyonundan sorumlu olduğu görüşü ortaya konulmaktadır. Ancak organizasyonun etkisine rağmen kendisinin motivasyonu ile ilgili sorumluluğun büyük bir bölümü çalışan bireye bağlıdır. Bu nedenle çalışan bireyin motivasyonu veya tatmin duyması, o kimsenin performansına bağlıdır.(Eren E.1983 s:441)

1.5.2.2.4. AMAÇLAMA TEORİSİ

Amaçlama teorisini E.A.Locke geliştirmiştir. Duyuşsal bir kuram olmaktan çok bilişsel bir kuramdır.

Amaçlama kuramı, insanların amaçları, ülkeleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı sayı üzerine kurulmuştur. Bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamadan amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye güdüler işgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetimce ödüllendirildiğinde işgörene amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur.

İşgören, işine ilişkin amacı kendi koymalıdır. Başlangıçta üstlerin önderliği gerekli olabilir. İşgörene yönlendirici önderlik amaca ulaşma çabalarının ve elde edilen edimin değerlendirilmesi sırasında yapıldığında, daha etkili olabilir. Amaçlarda şu özellikler olmalıdır.

- 1-Amaçlar, işgörenin algılayıp uygulayacağı biçimde açık seçik olmalıdır.
- 2-Amaçlar, işgörenin başarabileceği güçlükte olmalıdır.
- 3-Amaçların güçlük derecesi, giderek yükseltilmelidir.
- 4-Amaçlar işgörenin özlem düzeyine yakın yada denk olmalıdır.
- 5-Amaçlar, işgörence benimsenmelidir.
- 6-İşgören, amaçları ya kendisi saptamalı yada saptamaya katılmalıdır.
- 7-Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte kullanılmalıdır.
- 8-Bütün bu eylemler, işgöreni geliştirici olmalıdır.
(Başaran İ.E.1991 s:159)

Amaç birliği adalet ilkesi doğrultusunda işlediği ölçüde problem olmayacaktır. Birey eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığıyla ulaşabileceğine inanırsa örgütü destekler; inanmazsa örgütle olan ilişkisini kaybeder. (Erdoğan İ.1983 s.143) Bu ise işgörenin örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, veya greve

katılmak veya örgüte karşı yabancılaşmak ve kayıtsızlaşmak suretiyle işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini ortaya koyar. (Schen E.H.1976 s:54) Japonların bir takım çatışmalardan kendilerini kurtarmaları, bütün güç ve çabalarını ve kişisel yeteneklerini verimliliğin sağlanması yolunda harcamalarının önemli bir sırrıda bir amaç birliğini gerçekleştirmiş olmalarıdır. (Sayar N.1977 s:9)

Amaç olmadan çaba ve faaliyetleri bir yöne yoğunlaştırmak, emekli ve harcamaları israf etmeden yöneltmek imkan dahilinde değildir. Amaçlar faaliyet ve çabaların niçinini oluşturur. Amaçlar iyi seçilmemiş olursa, uygulayıcıların etkin ve verimli bir biçimde çalışmaları beklenemez, çünkü böyle bir çalışma için de, yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir. Amaçlar ne kadar kesin ve eksiksiz bir biçimde ifade olunursa, örgütün ve faaliyetlerin etkinliği o kadar fazla olur.(TosunK.1984 s:55-56) Vroom'un modelinde de geçtiği gibi, kişi ve kişiler için oldukça farklı amaçlar topluluğu bulunabilir. Hangi ihtiyaçların bu amaçlara karşı arzu doğurduğu konusunda bir yargıya varılamaz. Önemli olan çalışanların hangi amaçları önemli olarak gördükleridir.(Hicks-Gullet 1981 s:227)

Çalışma yaşamında amacın boyutu ve niteliği konusunda önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcamasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı yöneticidir. Yalnız şu şart ile ki; amaçlara ulaşmak için yöneticinin verdiği emirlere uyum ve istenenin yapılması kültüre (manevi değerlere) bağlı olacaktır.(Erdoğan İ.1983 s:140)

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. (Genç N.1987 s:269)

Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans , ödül ve aralarında ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. (İbid:318-320)

Beklenti teorisi, bireylerin elde mevcut tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmesi yönünden sakıncalı bulunmuştur.

Ayrıca, bireylerin herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Belirli bir zamanda toplanan bilgiler, bir süre sonra gerçeği aksettirmeyebilir.(Eren E.1987 s:438)

Teori bu noktada beklenti ve tercihlerin farklı olduğunu belirtmekle birlikte , bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır.

Bu nedenlerle, teori, basit ve sadece bireyleri motive eden temel etmenleri göstermesi bakımından genel bir nitelik taşımaktadır.(Durgun B 1992 s:34)

1.5.2.2.5. ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ

Adams'ın eşitlik teorisine göre; ödül adaletinin çalışanları sürekli motive ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri vardır.(Eren E.1987 s:441) Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (yada eşitsizliklere) bağlıdır.(Koçel T.1989 s:302)

Çalışanlar kendi girdilerini (çaba, eğitim, tecrübe...vb) ve sonuçlarını (ücret, statü, ilerleme...vb), benzer durumda olan diğer bireylerle mukayese ederler. Burada önemli olan girdi ve sonuçların mutlak niceliği değil, bunların birbirine oranının diğer bireylerin girdi ve sonuçları arasındaki orana eşit yada yakın olmasıdır.(Dereli T.1981 s:204)

Birey, kendi sonuçlarının girdilerine oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik ortaya çıkar.

(Goodman-Friedman,1971 s:271)

Eşitsizlik durumu, şu şekilde formüle edilebilir.
(Koçel T,1989 s:321)

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuçlar}}{\text{Bireyin Girdileri}} \neq \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuçlar}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}}$$

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi sonuçlarını artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşmadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdilerin miktarını azaltacaktır. Aslında birey, kendi oranının diğerlerinin oranından fazla olduğunu algıladığında da huzursuzluk duyacak fakat bunu daha geç algılayacaktır. Ancak kendisi ve diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengeğin sağlandığına inandığında huzura kavuşmuş olacaktır.
(Eren E.1987 s:442)

Eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratacak, birey, bu gerginliği azaltmak yönünde çaba gösterecektir.

Eşitsizliği azaltma için bireyin başvurabileceği yollar şu şekilde özetlenebilir.

- 1-Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır.
- 2-Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir.
- 3-Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olmamışsa, işi bırakır yada işe gelmemeye başlar.

4-Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etkili olmaya çalışır. Bu bireyin sonuçları ile girdilerini değiştirmeye yada ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar .

5-Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir. Ancak bu değiştirme, özellikle karşılaştırma yapılan kişi uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça güç olacaktır.
(Onaran O 1981 s:442)

Eşitsizliği algılayan birey, girdilerini arttırarak sonuçlarını da arttırmaya ve bu yolla eşitsizliği gidermeye çalışabileceği gibi, girdilerine karşılık elde ettiği sonuçları diğer bireylerinkine oranla az olarak algılayarak eşitsizliği gidermek için girdilerini azaltabilir. Bu da örgütün o bireyin bazı yetenek yada özelliklerinden yararlanamaması anlamında örgüt açısından zararlı sonuçlar verebilir. Hatta birey devamsızlık ve örgütü terk etme yollarına da başvurabilir. (Libid s:486)

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici şu hususları dikkate almak zorundadır:

-Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.

-Eşitsizlik veya eşitlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

-Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik teorisi Lawler-Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasen Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.(Koçel T.1989 s:322)

Teori ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, daha çok bireylerin ücret konusunda algıladıkları eēitsizlik üzerinde durmuşlardır. Yapılan araştırmalar genellikle teoriyi desteklemektedir.(Pritchard R.D.1969 s:211)

Adrews tarafından yapılan bir araştırmada, ücret konusunda eēitsizlik algılayan ve diēerlerine göre daha az ücret aldıēını düşünen bireylerin, daha fazla sayıda üretimde bulundukları yani girdilerini arttırdıkları ortaya çıkmıştır.
(Andrews I.R.1967 s:39-45)

Dittrich ve Carrell tarafından yapılan bir araştırmada da personelin eēitsizlik algıları ile devamsızlık ve rgt terk etme arasında anlamlı bir ilişki olduēu ortaya çıkarılmıştır.
(Dittrich J.E Carell M.R.1979 s:37)

Patchen de yaptıēı bir inceleme de, ücretlerin daha yüksek olması gerektiēi görüşünde olanları arasında işe gelmeme oranının daha fazla olduēunu görmüştür. (Onaran O.1981 s:186)

Girdi ve sonuçların arasında bir denge aramanın esas olduēuna ilişkin görüşler, örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduēu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ayrıca, bireylerin algı ve deēerleme yönünden çok deēiřik oldukları ve nesnel olmayan (subjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel (objektif) bir denge kurmanın hayal olduēu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya ıkardıēı tartışmalar önlenememiştir.(Eren E.1987 s:44)

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ MOTİVASYON İLİŞKİSİ

2.1. YÖNETİCİ TANIMI

Dar anlamda yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, yönettiği insanları ve onların üretim yapabilmesi için gerekli her türlü üretim araç ve gerecini temin edip hedefe yönlendiren kişidir. Yönetici başında bulunduğu firma yada insan grubunun harekete geçirilmesi konusunda karar yetkisine sahiptir. Bu çerçevede yöneticilik, dinamik ve enerjik yapı arz eder. Yönetici veri olarak aldığı unsurları, öyle bir şekilde bütünleştirir ki meydana getirdiği sonuç kullandığı verilerin basit toplamından daha farklı ve daha büyük olur. (----- 1992 S:1-2)

Profesyonel yönetici sürekli başarılı olmak zorundadır. Yöneticinin başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. (Steward R.1972 S:118) Yöneticinin etkisi, genellikle başarısızlığı başarıya dönüştürebilir. Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. (Stephens J.1970 s:71)

Yönetici işletme içi ve işletme dışı unsurlarla zaman zaman mücadele etmek, yardımlaşmak ve pazarlık etmek durumunda olup ilişkilerinde duyarlı olması gerekmektedir. Bütün bunları yaparken kuşkusuz sahip olduğu otoritesini ve güç kaynaklarını da kullanacaktır. (Kotter J.1977 s:129)

Mintzberg'e göre yönetici kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama, dağıtma ve karar verme süreçlerini yürütmek için gerekli nitelikleri taşıyan kimsedir. (Koçel T.1993 s:34)

İşletme yönetiminden söz edildiğinde ilk düşünülenlerden biri, işletmelerdeki insan davranışlarının yönetimidir. İnsan davranışlarının yönetim ise; örgütsel davranış ile bireysel davranışın

bir bütün olarak örgütsel amaç ve politikalar etrafında birleştirilmeleridir. Sözü edilen birleştirme işlemine liderlik bilgi ve becerilerinden yararlanılır. Böylece yöneticilik, liderliği de kapsayan bir kavram olarak belirir. Liderliğin yönetim süreci ile olan ilişkisi sebebi ile liderlik, organizasyonel başarıyı belirleyen bir anahtar olarak kabul edilir.(Wofford J.C.1982 s:262)

Yöneticilik ve lider kavramlarının daha önce de ifade edildiği gibi; iç-içe girmiş olmasına karşın, bu iki kavramın bir ve aynı oldukları söylenemez. Fakat, sık sık benimsenen bir görüşle, yöneticiliğin ve liderliğin aynı olduğu ileri sürülmektedir.(William R.W.1982 s:116) İleri sürülen ve bu lider önermenin doğru olabileceği durumlar, işletmelerin yönetiminde zaman zaman görülebilmektedir. Özellikle biçimsel gruplarda, yönetici ve lider aynı konumda düşünülmektedir. Gerçekte ise, yöneticilik ve lider birbirine denk iki kavram değildir.(Tekarslan E.1989 s:86) Fakat, yöneticiliğin liderliği de kapsadığı söylenebilir. Çünkü, biçimsel gruplarda yöneticilere verilen görev ve sorumluluğun niteliği, yöneticilerin aynı zamanda liderlik becerilerine de sahip olmalarını gerektirmektedir.(Koçel T.1984 s:257)

Yöneticilik, sorunlarla başa çıkmak, örgütte düzen sağlamaktır. Liderlik değişim sağlamak için gereklidir. Yönetim, planlama ile sorunları üstesinden gelemeye çalışır. Liderler ise yöntem belirleyerek değişimi sağlarlar.

Yönetim, amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda rasyonel bir örgütlenmeye yönelir. Yönetim, işin gerektirdiği insan gücünü temin eder. Ve işin gerçekleşmesi için koordine eder. (Türkmen İ.1994 s:74-75)

"Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.(Duuts K.1984 s:141) Bu tanı ile liderlik, bir grubun etkin çaba sarf etmesinde kullanılabilecek bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmiştir. Yukarıdakine benzer bir başka liderlik tanımı; mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen

ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba etkili bir biçimde yn verebilen kişinin davranışlarının bütünüdür.(Tekarslan E.1989 s:104)

2.2. YÖNETİCİ TİPLERİ

Yönetici dediğimiz insan, tek tip ve tek özellikte bir kişi değildir. İnsanlar, huyları yönünden nasıl farklı iseler, yöneticilerin uyguladıkları usullerde birbirinden ayrı olabilir. Bu yönden yöneticileri belli gruplara aşağıdaki gibi ayırmak mümkündür.

2.2.1. OTOKRATİK YÖNETİCİLER

Otokratik yöneticiler, sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar. Sert yaradılışlı ve otoriter olan bu yöneticileri  açıdan ele almak gerekir. Otokratik yöneticilerin bir kısmı sert yaradılışlı olmakla beraber becerikli ve namuslu kişiler olabilir.

Bu tip yöneticilerin aldıkları kararların isabet ve uygunluk derecesi üstün olacağı için başında bulundukları kuruluşlara yararlı olabilirler. Böyle stn yetenekli ve namuslu otoriter yöneticiler gerçekten çok yararlı olabilirler. Fakat bir insanın, insan olarak her zaman isabetli, uygun kararlar alması olanaksızdır, kusur işleyebilir. İkinci tip yöneticiler ise cömert ruhlu personelini düşünen yöneticilerdir. Bunlar da sert yaradılışlı ve otoriterdir. Bunlar personelini de düşünen, onların çıkarlarını koruyan kişilerdir. nc tip yöneticiler ise beceriksiz, yeteneksiz yöneticilerdir. Yönetici tiplerinin en tehlikelisi de bunlardır. Hem sert yaradılışlı, kararları danışmasız alan ve hem de yeteneksiz, beceriksiz olan bu yönetici tipleri, kuruluşlarına da zararlı olurlar. Başında bulunduğu kuruluş, başarıya ulaşamaz. Personeler de, içinden bıkkınlık getirir.

2.2.2. DEMOKRATİK YÖNETİCİLER

Demokratik yöneticiler karar alırken astlarına danışmayı usul haline getiren, başkalarının, fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir. Aslında demokratik yöneticileri de ikiye ayırmak gerekir. Gerçek demokratik yöneticiler astlarının ve başkalarının görüş ve düşüncelerini alan ve bunları değerlendiren kişilerdir. Sözde demokratik yöneticiler ise, formalite gereği astlarının görüşünü alan, fakat bu görüşün üzerinde hiç durmayan, önem vermeyen ve bunları değerlendirmeyen kişilerdir.

2.2.3. SORUMLULUK ALMAYAN YÖNETİCİLER

Bu tip yöneticilere, nemelazımcı, hiç bir şeye karışmak, bulaşmak istemeyen, halk arasında söylenen bir deyimle “etliye sütlüye karışmayan” yöneticiler de diyebiliriz. Bunlar her işi astlarına bırakmış, gününü gün eden kişilerdir. İşlerinden bıkmış, her şeyi astlarına havale etmiş, kendilerine getirilen işlere kızan, bu yönetici tiplerine sık sık rastlamak mümkündür. Bunlara, aslında yönetici bile demek, doğru değildir. Şeklen yönetici olan bu kişilerin görevi diğer personel tarafından yapılmaktadır. Bu tip bir yönetim biçiminden fazla yarar beklememek gerekir. Alt kademede çalışan personele ne kadar becerikli ve iyi yetişmiş olursa olsun baştaki yöneticinin yetersizliği iş verimin ters yönde etkiler.(Tortop N.1992 s:268)

2.2.4. SATIŞ YÖNETİCİLERİ

Pazarlama bölümleri ne kadar uzman olursa olsun, şirketlerine tüm işlevlerinin bir sonucu olan, müşteriye duyarlı, yüksek ölçüde bir destek olmadan hiç bir satış çabası uzun ömürlü ve başarılı olamaz. Böyle bir destek en üstten başlamalıdır. Çok fazla rekabet içeren günümüz pazarında etkili olabilmek için zorunlu olan organizasyon kültürünü ve desteğini ancak satış yöneticisi sağlayabilir. Satış kanalının düzenlenmesi geliştirilmesi desteklenmesi ve kontrol edilmesi ve kanal üzerine verilen kararların benimsetilmesi satış yöneticilerinin görevidir.(Novick H.J.1992 s:7-8) Eğitimi ve bilgi

düzeyi yüksek bir satış yöneticisi satış kanalında ki bir başarısızlığı başarıya dönüştürebilir.(Stamm A.D.1992 s:206) Satış yöneticisinin başarı teknikleri insanların gereksinme, istek ve duygularını karşılayacak mal ve hizmetlerdeki artış sosyal ve ekonomik kurumlarının çoğalmasına neden olmuştur. Bu sebeple kuruluşlarının rekabet gücünü korumak ve arttırmak, bilim ve teknoloji çağının sorunlarını çözmek için gerekli nicelik ve niteliğe sahip olan satış yöneticilere olan ihtiyaç çoğalmıştır.(Tosun K.1984 S:36-37)

2.2.5. DİĞER YÖNETİCİ TİPLERİ

A)Karizmatik (charismatic) Yönetici: izleyenlerinin gözünde, kendilerinden çok üstün, olağanüstü, kimi kez de doğa üstü gücü olduğu imgesini yaratan önderdir. Böyle bir önderin olma olasılığı hemen hemen hiç yokken onu izleyenler, önderi böyle algılayabilirler, Böyle bir önderin örgütlerde bulunma olasılığının olmadığı var sayılmaktadır.

B) Durumsal (situational) Yönetici: Doğru yerde doğru zamanda ortaya çıkan, sorun çözülünceye dek izleyenleri etkileyen önderdir. Örgütlerde bu tür önderlik çok az görülür; geçicidir; yeri ve zamanı geldiğinde işe yarayabilir.

C) Atanmış (appointed) Yönetici: Siyasal erkçe yada anamalcı tarafından örgüte atanmış yönetmendir. Yönetmen, önderlik davranışı gösterdiğinde atanmış önder yada daha çok örgütsel önder adıyla anılır. Atanmış önder, yönetsel erkini yasalardan yada kendini atayanlardan ve makamından alır. Atanmış önderin bu yasal makamın yetkisi, örgütün yetki sıra dizinindeki yerine göre azalır yada çoğalır. Ayrıca atanmış önder, tanımlanmış yasal ve makam yetkisini önderlik yeterliliğine göre de azaltıp çoğaltabilir .

D) İşlevsel (functional) Yönetici: Ne olduğundan dolayı değil ne yaptığından dolayı önderliği kazanan kişidir. İşlevsel önderliği kazanan kişidir. İşlevsel önderin örgütsel konumu önemli değildir.

Yeri ve zamanı geldiğinde, kendini izleyenlere yaptığı etkiyle elde ettiği toplumsal (küme içi) konumuyla önderliği kazanır; durumun gerekleri ile davranışını uyumlu kılarak önderliğini sürdürür
(Prof.Dr.Başaran İ.E.199 s:55)

E) Genel Yönetici: Yönetim ile ilgili genel kuralları bilen, işin tekniğini görmeyen yöneticidir.

F) Teknik Yönetici: Yönetim ile ilgili, genel kurallardan çok işin özelliklerine, teknik yönlerine eğilen kişidir iyi bir yöneticinin işin teknik yönlerinden çok yöneticilik alanı ile ilgilenmesi gerekir.

G) Geleneksel Yönetici: Seçilmiş veya atanmış kişi değildir. Yetki ve otoritesi geleneğe dayalıdır.

H) Doğal Yöneticilerdir.(Tortop N. 1992 s:268)

2.3. YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKLİ ÖZELLİKLER

Yönetici, örgütün ve görevli kişilerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan ortamı yaratmalıdır. Bunu başarabilmesi de yöneticinin çeşitli yeteneklere sahip olmasıyla mümkündür.(Eren E.1987s:119)

Yöneticilerin taşıması gereken nitelikler ve yetenekler organizasyon kademelerine göre değişiklik göstermektedir.
(Davis K.1984 s:146.)

Yönetim fonksiyonunun oluşturan temel faaliyetler, yöneticinin niteliklerini de belirleyen bağımsız değişkenler durumundadır.
(Yozgat O.1984 s:42)

İyi bir yöneticide bulunması gereken unsurlar ise şu şekilde özetlenebilir,

A) Yönetici sevk ve idare unsurları olarak sayılan planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve denetleme dediğimiz beş unsuru

en iyi biçimde uygulamalıdır. Planlı hareket etmeli, örgütleyici olmalı, iyi bir emredici kişi olarak işbirliği sağlamalı ve denetleme kurallarına uygun hareket etmelidir. Aslında bu beş unsur ayrıntıları ile ele alınacak olursa, bir yöneticide bulunması gereken nitelikleri en iyi biçimde anlatma olanağı doğar. (Tortop N.1992 s:270-271)

B) Beşeri ilişkiler yeteneği, başkalarını anlayabilme, anlaşma ve birlikte çalışma durumudur.(Efil İ.1993 s:8) Yönetici astlarının ihtiyaçlarını görebilmeli ve bunlara cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.(Eren E.1987 s:10)

C)Yönetici geleceğe ait düşüncelerini personele açıklamalıdır. Yönetici yapılacak işleri personeline çok önceden söyler, onları kendi programına inandırırorsa yapacağı işlerin uygulanma şansı artar. Personele benimsetilmeyen, fikren hazırlıkları yapılmamış olan işlerin gerçekleşmesi çok güç olur. Yönetici şu veya bu işi personelin hiç görüşünü almadan ani kararlar vererek onlara yaptırmaya kalkarsa, personel gönülsüz uygulamaya geçer. Yöneticiye yardımcı olmaz. Muhtemelen yöneticinin kararı, çeşitli tepkilerle karşılaşır.

D) Yönetici işyeri ile ilişkisini kesmemelidir. Yöneticinin bir tanımını da personeli geç geldiği zaman erken gelen personeli erken geldiği zaman geç gelen kişi olarak yaparlar. Yönetici ne büroya fazla bağlı olmalı, ne de bürodan ilişkisini kesmelidir. Büro ve dış ilişkilerini dengeli bir biçimde sürdürmelidir.

E) Yönetici alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır. Yönetici sürekli olarak emir veren kişi olmamalı, personeli kendi kendine çalışır, iş yapar duruma getirmelidir. Yönetici, hiyerarşik kademede yükseldiği oranda, daha az emir veren kişidir. Genellikle, memurlar üst yöneticilerin görüş ve düşüncelerine uymak, onların doğrultusunda hareket etmek eğilimindedirler. Yönetici, emrinde çalışan personeli, aldığı yanlış kararlardan dolayı, kendisini uyarabilecek kendisini eleştirecek, bir ortam içine sokmalıdır. Yönetici, personelin kişiliğini harekete geçirici tutum ve davranışlarda bulunmalıdır."Evet efendim" diyen yöneticinin her yaptığına iyi diyen bir personel kadrosu, bizzat yöneticinin kendisi için zararlıdır. Yönetici personelin girişim gücünü, kendi kendine iş

yapma gücünü kamçılmalı, onları robot insan olmaktan kurtarmalıdır.

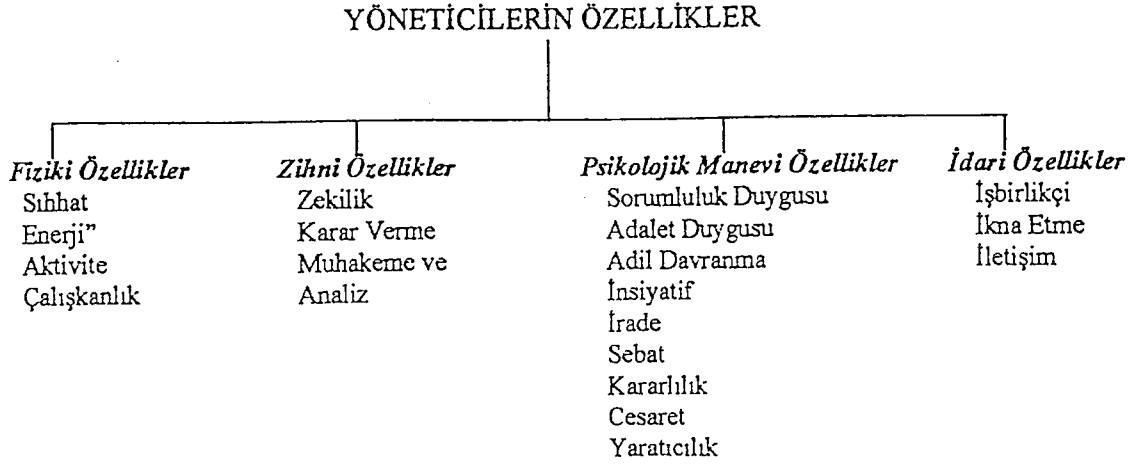
F) İyi bir yönetici alt kademelere yetki devretmekte cömert davranmalıdır. Bütün bu yetkileri kendisinde toplayan, sık sık kendisine danışılan, rutin işlere imza atan bir yönetici, gereksiz işlere boğulur, ana sorunlarla uğraşma olanağını bulamaz. Oysa ki, yönetici rutin işleri astlarına bıraktığı, ana sorunlarla uğraşmaya, dış ilişkilere ve özellikle inceleme ve yenilikleri izlemeye zaman bulabildiği oranda başarılı olur.

G) Yönetici iyi elemanlar yetiştirmelidir. Batı ülkelerinde, özellikle bir özel girişimin başına bulunan yöneticinin başarısı, yetiştirdiği elemanlarla ölçülmektedir. Yönetici, kendisi ayrıldığı zaman kendi yerini doldurabilecek eleman yetiştirmiş ise, o yönetici başarılı bir yöneticidir. Bazı yöneticiler, başarıyı kendilerine rakip eleman yetiştirmemekte görürler. Ayrıldıklarında her şeyin alt üst olacağına inanırlar. Kendilerini "Aranılan Adam, Vazgeçilmez Adam" yerine koymak isterler. Aslında böyle bir davranış, yöneticinin zayıflığından ileri gelir. İyi bir yönetici yükselmesini başkalarının da yükselmesinde, başarılı olmasında gören yöneticidir.

H) Herkes yeteneğine uygun, işlerde çalıştırılmalıdır. Yönetici personelini iyi tanımalı ve onları hangi konularda yetenekli iseler, o konuda yetiştirmelidir. Yükselme olanağı bulunan işlerde çalıştırmalıdır. Personelin kişiliği ile, gördüğü iş arasındaki bir ilişkinin bulunması gereklidir. Bu yönden yönetici personelini iyi tanımak ve onların yeteneklerine göre işbölümü yapmak zorundadır.(Tortop N.1992 s:271)

Analitik yetenek, yöneticinin sorunları çözme ve öneriler getirme konusunda yöntemli ve mantıksal yollar izlemesidir. Belirsizlik ve karmaşıklıkların daha yoğun olduğu üst kademede bulunan yöneticilerin bu yeteneğe daha çok ihtiyaçları vardır.(Efil İ.1993 s:9)

Yönetici özelliklerini bir tablo halinde göstermek istersek



Özet olarak yöneticinin özelliklerini belirleme çalışmaları, yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin özellikleri itibariyle diğer bireylerden farklı olması gerektiği temel sayılmasından yola çıkmıştır. Yapılan araştırmaların bir çoğunda bir lider yönetici için ortak olan özellikler olarak; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini en iyi biçimde aktarabilme yeteneği, güzel konuşma yeteneği, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, insiyatif sahibi olma, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği, kararlılık, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, olgunluk gibi nitelikler göze çarpmaktadır. (Telman N,Erişken H.1991 s:36)

2.4. YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYON

Motivasyon dediğimiz kavramın yöneticilik yönünden anlamı bugün çeşitli çevrelerde çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. Asıl anlamın en veciz ve açık ifadesini "Clarence Francis"adlı otorite vermiştir. Yazarın bu konudaki açıklaması şöyledir."Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde , mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin insiyatifini satın alamazsınız; sadakatini satın alamazsınız; kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar, ancak

kazanılabilirler. Bu gibi özellikler satın alınamayacağına ve ancak kazanılabileceğine göre idarecinin asıl fonksiyonu acaba ne olmalıdır? Gayet açık bir şekilde görüldüğü üzere, bu duruma göre, günümüzün idarecisinden beklenen tutum geleneksel idarecilikteki tutumdan biraz farklı olmaktadır. Daha açık bir ifade ile, günümüzün idarecisinin sadece yol gösterme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren bir kimse olmak değil; mahiyetindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliği olması gerekmektedir. Bu hava, organizasyonla ilgili şartları tespit ve bunları yerine getirmekle değil, çalışanların enerji ve çabalarını , şirketin hedef ve gayelerinin gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekle sokabilmekle mümkün olabilir.

Geleneksel idarecilik ile bugünkü idarecilik tutumu arasındaki belli başlı farkları şöyle de ifade edebiliriz: Geleneksel idareciliği benimsemiş olanlar, insan tutum ve davranışlarında “dış kontroller” a büyük önem verirler. Halbuki sosyal ve kişisel bütünlük kavramına inanmış olanlar, çalışanların “kendi kendilerini kontrol etmeleri” ve “kendi kendilerini yönetmeleri” esasını kabullenmişlerdir.

Yöneticilikte motivasyon işleminin şu safhalar halinde özetlenebilmesi mümkündür.

A) Şirket idaresi elamanların mümkün olabilecek en üstün verimi sağlamalarını arzular.

B) Yönetici durumunda bulunan kimseler, her insanın bencil olduğunu ve tatminkarlık duyma yollarını aradıklarını bildiklerinden; tatminkarlığın her insanda ancak doğuştan mevcut bazı ihtiyaçların karşılanabilmesi sonucu nasıl olabileceğini kabul etmektedirler.

C) Tatminkarlığın sağlanabilmesi için idareci, belirli bir anda bir kimsede hangi tipten ihtiyacın en şiddetli derecede var olduğunu tahmin eder.

D) Bu tahmine ve görüşe dayanarak, o elamanın ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek, dıştan gelen bir etken olarak uygular.

E) Bu etkenin doğuracağı arzu, o kimseleri işleri yoluyla gayeye erişmek üzere harekete getirir.

F) Bu hareket ve çabanın nasıl edeceği verimlilik , arzulan sonucun sağlanması demek olacağından, çalışanları memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.(Baykal B,1986 s:13-14)

2.5. YÖNETİCİ TARAFINDAN MOTİVASYONUN ÖLÇÜLMESİ VE DENETLENMESİ

Yöneticilerin kuruluşlarında çalışan personelin maddi ve moral ihtiyaçlarının neler olduğunu iyi bilmeleri gerekir. Personelin bu gibi ihtiyaçlarını yöneticiler nasıl bilebilirler? Bu konuda yararlanılacak teknikler vardır.

(Tortop N.1992 s:272)

A) Davranış Ölçekleri : Önceden saptanan normlara göre birey davranışlarının ölçülmesi anlamına gelir. Bu yöntem subjektif nitelik taşıması nedeniyle pek kullanışlı değildir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeye “doğru buluyorum” “doğru bulmuyorum” gibi sözlü bir tepkide bulunur. Daha sonra bu tepkiler yol olarak incelenir ve davranışlar konusunda bir ilerlemeye gider.

B) Psiko-Sosyal Anket Yöntemi: Bu yöntem, bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce,duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az yada çok miktarda yazılı sorulardan oluşan bir test türüdür. Psiko-Sosyal anketin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz.

- Kişisel verilerin elde edilmesi,
- Çevreyle ilişkiler üzerinde verilerin toplanması,
- Bilgi, düşünce ve beklenti düzeyinin saptanması,
- Davranışlar ve motivasyon konusunda bilgi toplanması,

Bu sonuncu amaç, işgörenleri eyleme, tercihe, karar vermeye yönelten güdülerin saptanmasını içerir. Özellikle düşünce ve davranışların kökenini ve nedenlerini araştırır.

Birey davranışlarını etkileyen güdülerin saptanmasında başarılı rol oynayan psikolojik anket uygulanırken şu sıra izlenir:

-İlk aşamada bireylerin davranış ve kişiliklerinin farklı yönleri ortaya konmaya çalışır.

-İkinci aşamada, birey davranışlarının çeşitli özellikleri kantitatif yöntemlerle ölçülür.

-Üçüncü aşamada ise bireylerin davranış yapılarına göre sınıflandırılması yapılır. Bireyler karakter yapılarına göre çeşitli tiplere ayrılır. Bu amaçla bireyin çevreye uyum, sorunlar karşısında takındığı tutum, ilgi ve eğilim derecesi ölçüt olarak kullanılır.

Motivasyon araştırmasında kullanılan bir başka anket yöntemi de, konulara yada alfabetik sıralamaya uygun biçimde çalışma sırasında bireylerin hoşnutsuzluk ve hoşnutsuzluk duyguları somut ve güncel motiflerin listesini çıkarmaktır. Yöneticiler sendikalar yada temsilciler aracılığı ile işgörelere böyle bir anket listesi verilir ve isim yazmaksızın önem sırasına göre işaretlemeleri istenir. Amaç bireylerin gerçek gereksinimleri, özelemleri, doyum ve doyumsuzluklarını ortaya koymaktır.

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

D) Sosyometrik Testler : Bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturarak 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 göstermezler.

E) Psiko-Teknik Testler :Bireylerin motivasyon konusunda eğilimlerini ve davranışlarını saptamakta kullanılabilecek bir araçta psiko-teknik testlerdir.

Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir.

Psikoteknik yöntemle 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, zeka , dikkat, bilgi, ilgi gibi düşünsel ve fiziksel yetenekleri test bataryaları ile ölçülmektedir. Bireyler arası karşılaştırma yapabilmek için bu bataryalardan elde edilen sonuçlar sayısal ölçüme tabi tutularak değerlendirilir. Böylelikle işgörenlerin varolan tüm yetenekleri değerlendirildikten sonra işin gerektirdiği yeteneklerle karşılaştırma olanağı doğmuş olacaktır. İşe uygun olmadığı saptanan bireylerin başka işe geçmesi yada eğitilme gereği ortaya çıkar. Bu durumda işgörenin başarılı olması kolaylaştırılabilir yada hangi işte çalışması gerektiğine karar verilebilir.

Psikoteknik test bataryaları daha çok işgören işe alınırken seçim sırasında uygulanır. Başvuran elemanlar, işin gerektiği tüm özellikler açısından ölçülmeye çalışılır. Amaç, iş-işgören uyumunu daha başlangıçta sağlamaktır. Fakat işte başarısızlık izlenirse, daha sonra da benzer testler uygulanabilir işgörenler aldıkları puanlara göre yetenek, eğilim ve isteklerine en uygun işte çalışma olanağını elde ederler. Bilindiği gibi bireyin çalışmadaki başarısı yetenekleriyle işin gerekleri arasındaki dengeye ve o işte çalışma isteğine bağlıdır. Bireyin arzu ettiği işte çalışmasını sağlamak verimi kuşkusuz artırır. Bu nedenle istekle çalışmak başarının yarısı olarak tanımlanır. Bunun yanında yeteneklerinin üstünde yada altında bir işte çalışmak

işgörende isteksizlik yaratır. Psikotekniğin özelliklerini ölçümlemek ve işe motive olmalarını kolaylaştırmaktır.

F) Dilek Kutusu: Bu yöntem, işgörenlere hoşnutsuzluk nedenlerini kendi isimlerini belirtmeksizin kağıt üzerine yazarak belirli yerlere asılan kutulara atma olanağı verir. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur ve her işgören bu kutuyu kullanmakta özgürdür. Dilek kutusu kullanmanın sakıncası ise isim verme zorunluluğunun bulunmaması nedeniyle ortaya konan sorunun ciddiyetini bilmemektir. Öte yandan okuma yazma bilmeyenler varsa eşitsizlik yaratır. Bir başka eleştiride dilek kutularının çoğu kez göstermelik boyutları aşamadığıdır.

G) Kişisel Görüşme: Kişisel görüşme, motivasyon araştırmalarında yararlanılan en etkili yöntemlerden biridir. İşgörenlerin ilgi alanları, davranış yapılarını ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gizleme 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 faktörler şöyle özetlenebilir .

-Görüşmenin temel amacı görüşülen kişinin ilgi ve gereksinmelerini tanımdır.

-Görüşmecinin yönelttiği sorulara yanıt aranırken işgörenlerin işletme içinde yada dışında etkilendiği sosyal sorunlar araştırılır.

-Görüşmenin en güç yönü psikolojik olanıdır.

Bu yöntem içinde işgörenler doyumsuzluklarını özgür bir ortamda derinlemesine anlatma olanağına sahiptirler. Ancak işgören sayısı fazla ise hepsinin görüşlerini ayrı ayrı almak güç olduğu kadar zaman kaybına neden olur.

H) Klinik Görüşme: İşgörenler her sabah işbaşı yaptıklarında her gün yenilenen kişisel sorumlarını da birlikte getirirler. İşletmeye iyi yönetici işgörenlerin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiği kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla ilgilenecek zamanı olmayabilir. Bu durumda işletme yönetimi isterse tıpkı bir işletme doktoru gibi örgütte işgörenlerin psikolojik sorunlarıyla ilgilenecek bir işletme psikoloğu görevlendirebilir.

Psikoloğun asıl görevi, bazen zannedildiği gibi işçiye öğüt vermek ve akıl öğretme olmayıp, işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlmelerine yardımcı olmaktır.

Bu tür görüşmede işgöreni zorlayıcı bir yön yoktur. Klinik görüşmeyi diğer görüşme yöntemlerinden ayıran en belirgin nitelik standart sorunlardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız bir yönetimin seçilmiş olmasıdır. İşgören istediği zaman psikolog danışmana gidip sorunlarını açabilir. Görüşme, davranışlara yapıcı bir değişiklik getirmeyi amaçlar. Görüşmecinin rolü daha çok bir ayna görevini yerine getirmek., yani işgörenin anlatmak istediği sorunu zaman zaman özetleyerek daha çok açılma, içini dökme fırsatı tanımadır. Klinik görüşme birkaç seans yinelenebilir. Gerçek sorunlar ortaya çıkınca ve işgörenin kendine olan güveni artınca, sorunu yine kendisinin çözmesine olanak tanınır.

Görüşme sırasında içini döken kişide önceleri görülen sinirsel gerginlik azalır, hareketlerinde bir yumuşaklık ve rahatlık oluşur. Bundan başka görüşme, yakınan ve dertli işgörenin düşüncelerine açıklık getirir. Yoğun bir duygusal baskı altında bulunan kimseler olayları ussal olmayan biçimde yorumlamak, gerçekçi olmayan sonuçlara varmak ve yararsız hatta zararlı bir takım davranışlara yönelmek eğilimindedirler. İşte, görüşme sırasında heyecanları geçici bir süre içinde olsa durulan kişi karşısındakine durumu açıklarken sorunu daha berrak ve açık biçimde görmeye, onu daha rasyonel biçimde değerlemeye başlar.

Psikolog danışman ile işgören arasında gerçekleştirilen klinik görüşme işgören sorunlarına kesin çözüm getirmese bile, onların deşarj olmalarına olanak sağlaması bakımından bir başarıdır. İşgören kendisini dinleyen bir kulak bulmaktan hoşnut olacak ve geleceğe umutla bakacaktır.

Klinik görüşmenin yararları kabul edilmekle birlikte önemi pek fazla abartılmamalıdır. Herşeyden önce her işletmede ve hele her atölyede bir psikolog görevlendirmek masraflı bir iştir. Daha sonra işletmede görevlendirilecek psikolog danışmanlar ve kişilere bakış açıları farklı olabilir. Üstelik işgörenlerin sık sık psikolog danışmana gitmesi kendi işlerini aksatağından yöneticiler tarafından her zaman hoşgörüle karşılanmaz. Eğer yönetici bu görüşmelerde kendisinden yakınma havası sezinlerse, işgörenin sık sık gitmesine karşı çıkabilir. Öte yandan klinik, görüşme yöntemi ile hoşnutsuzluklarını dile getiremeyen ve sorunlarına çözüm bulamayan işgören iyicene düş kırıklığına uğrayabilir, umutsuzluk ve bunalım içine girebilir .

I) Analiz Grubu : Bu yöntem psiko-sosyal yaklaşım içinde deneysel gruplar bölümünde ayrıntılı biçimde incelendiğinden üzerinde fazla durulmasına gerek yoktur. Ancak analiz grubuna motivasyon araştırmasında kullanılan bir yöntem olarak baktığımızda, kişisel görüşme yöntemiyle elde edilmek istenen verilerin bu kez grup içinde değerlendirilmeğe çalışıldığı görülür. Gruba katılanlar demokratik bir ortamda, özgürce, işletme içi yada dışından kaynaklanan hoşnutsuzluklarını dile getirirler. Ancak bu hoşnutsuzlukların bir bölümü yapay ve duygusal nedenlere dayanır ki analiz grubunda bunlar elendiğinden, gerçek hoşnutsuzlukların bulunması kolaylaşır.

J) Sosyal Rasyolar : İstatistiksel bir araç olarak özellikle finansman konularında sık kullanılan rasyolar, personel yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Burada işgörenlerin görüşlerine başvurmaksızın bazı bilgilerin elde edilmesine rasyolar aracılığı ile gidilir.

Rasyoların kullanılış nedeni, işletmelerde sosyal ilişkilerin ölçümünde sadece sözlere dayanan verilerin yeterli olmamasından kaynaklanır. Özellikle davranışlarla bütünleşmesi gereken işgören sorunlarının ölçülmesi son derece zordur ve çoğu kez önceden görünmeyen hızlı değişimlere bağlıdır. Bu nedenle sosyal rasyo konusunda güncel olarak giderek artan boyutlarda incelemeler yapılmaktadır. Burda genel ilke, gerçekleştirilmesi güç ve oldukça ağır işleyen anket yöntemi yerine, özellikle geleceğe dönük yönetim anlayışı içinde sosyal rasyo araçlarından yararlanmaktır. Bu araçlar işletmenin sosyal durumunun iki tipik özelliğini her defasında karşılaştırmak için kullanılır. Bu ikilemlerden kaynaklanan sosyal rasyo türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir .

- Global yada analitik rasyolar,
- Temel tamamlayıcı rasyolar,
- Hemen yada belirli dönemlerde çıkarılan rasyolar

Rasyoların özellikleri ve sağladığı yararlar ise şöyle özetlenebilir :

- Kolaylıkla elde edilebilen, belirli durumların açıklığa kavuşmasını sağlayan verilerdir.
- Değişkenlerin anında izlenebildiği sayısal değerlemelerdir.
- Sosyal tarafların aralarında tartışmasına yarayan açık ve anlaşılır verilerdir.

Bununla birlikte rasyo bataryaları işletmelerde sosyal ilişkilerin incelenmesinde her zaman yeterli bilgiler vermezler. Herşeyden önce sosyal rasyolar işletme varlığından bağımsız ve kesin değerlemeler getiremezler. Ayrıca bu rasyolar, işletmenin daha önce vardığı değerler ile aynı iş kolunda yada aynı bölgede bulunan diğer işletmelerin ulaştığı değerler arasında ilişki kurmalı ve karşılaştırma olanağı vermelidir. Ancak her işletme kendisine özgü rasyo hesapları yaptığından işletmeler arası karşılaştırma yapmakta oldukça güçtür. Öte yandan işletmelerde çıkartılan sosyal rasyolar kesin çözümler getirmediğinden bunlara sadece sosyal rasyolar kararların alınmasında yardımcı araç gözüyle bakılmalıdır.

Personel yönetiminde sosyal rasyolar bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılır. Rasyoların anlamlı olmaları için daha önceki dönemlerde hesaplanan rasyoların varlığı ve bunlarla karşılaştırılması gerekir. Böylelikle elde edilen sayısal veriler belirli bir zamandaki durumu ve gelişme çizgisini gösterir.
(Sabuncuoğlu Z.1987 s:102-103-104-105.)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İLAÇ SEKTÖRÜ ÜZERİNE UYGULAMA

3.1. İLAÇ SEKTÖRÜNE BAKIŞ

Ülkemizde faaliyet gösteren ilaç firması sayısı 160 civarındadır. Bu firmaların bir çoğu tek ilaç üreten firmalardır. Özellikle pazarın % 70'ine sahip 10 firma aşağı yukarı birbirinin aynı ürün yelpazesıyla pazarda yer almaktadır. Bu da bu piyasada çok yoğun rekabeti ortaya çıkarmaktadır. Bir ilacın satılıp satılmaması tamamen doktor ve eczacıların kendi tercihleriyle olmaktadır. Doktor ve eczacılarla kurulan olumlu diyaloglar ve onlara markanın tercih ettirilmesi işi satıcıların işi olmaktadır. Satıcının iyi prezantasyonu olumlu yaklaşımı ve iyi diyalog kurması ilacın satılmasını sağlamaktadır. Özellikle eczane çalışmalarında eczacıların olmayan ilacın yerine muadilini verebilme yetkisi ve Türk halkının hala eczacıları bir doktor gibi görerek onlardan direk hastalıklarına çözüm olacak ilaçları talep etmeleri önemlerini daha da arttırmıştır. Yüksek motivasyonla ve tüm ihtiyaçları karşılanmış olarak bu insanların karşısına çıkan satıcılar çok başarılı diyaloglar kurarak ilacın satılmasını ve sürekliliğinin olmasını sağlamaktadırlar. İlişkilerin süreklilik arz etmesi ve ilişkinin çok önemli olması ilaç firmalarına kaliteli satış orduları kurmaya ve onlara büyük yatırımlar yapmaya yöneltmiştir. İlaç şirketleri bu nedenle satış orduları kurmakta ve onlar üzerine büyük yatırımlar yapmaktadır. Tabiki bu satış yöneticilerinin vasıfları da bu orduları yönetmede en büyük etkindir. İlaç sektöründe firmalar birbiriyle birleşerek pazar paylarını ve güçleri arttırma yoluna gitmektedir. En son birleşme Ciba ile Sandoz arasında olmuş ve firma Novartis adını almıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi iş tatminine yöneliktir. Yapılan iş, bireyin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığı oranda tatmin edicidir. Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruh gerilimi ve denge bozukluklarına neden olur. Bunun sonucu olarak

da birey örgüt bütünlüğünü tehdit eden çatışma ve savunma davranışları içine girebilir.

İş başarımı hedeflerinin belirlenmesinde satış elemanlarının katılımı söz konusu olduğunda, işletme amaçları ile satış elemanlarının amaçlarının yakınlaştırılması mümkün kılınmaktadır. Bu durum, iletişim kurulmasıyla beraber belirli bir iş başarımı hedefine yönelen satış elemanın gösterebileceği çabanın en yüksek seviyede olmasına olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve karlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve müşteri gözünde satışçılar firma temsilcileridir. Satış ordusu, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren en verimli, buna karşın en masraflı varlıklarındandır. Ayrıca satışçılık malların satışlarını arttırmada en önemli kaynaktır. Öyle ise, satışçıdan beklenen görevi yerine getirebilmesi için, onun desteklenmesi ve tatminsiz olduğu konular tesbit edilerek, tatmininin sağlanması gereklidir. Bu motive işlemi onların yöneticilerinin görevidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Motivasyon işgörenler açısından son derece önemlidir. Çünkü işgörenlerin başarısı örgütün işine yarayabileceği gibi, kendi işlerinde yarayacaktır. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortam bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir ortamda ise, ihtiyaç ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanmayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.

Araştırmanın amacı; ilaç firmaların bünyelerindeki satış elemanlarının motivasyonlarını arttırmada kullandıkları parasal olmayan yöntemlerin, satış yöneticilerinin bakış perspektifiyle değerlendirilip sentezinin yapılmasıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Rekabet koşullarının gün geçtikçe artması satış olaylarının daha zorlaşmasına neden olmuştur. Bu durumun zorluğunu hisseden en çok satış elemanları olmuştur. Bu yüzden yöneticileri tarafından satış elemanlarının işlerini benimsemeleri için kendilerine değer verildiği hissini onlara verilmesi gerekir. Kısaca onların sürekli motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir.

Belli bir pozisyondan sonra maddi motivasyon yöntemlerinin etkili olmadığı bunun yerine maddi olmayan motivasyon yöntemlerinin öne çıktığı araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Maddi olmayan yöntemlerde de sosyal uğraşların liderliği ortaya çıkarıcı, ilerlemeye ve gelişmeye açık sürekli kendini yenileyen elemanların varlığını ortaya çıkarıcı, grup ruhunu aşıl原因ıcı etkileri gözlemlendiğinden araştırmada motivasyonu sağlayan maddi olmayan yöntemlerden sosyal yöntemler incelenmiş ve araştırılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN ANA VE ÖRNEK KÜTLESİ

Araştırmanın ana küntlesini ülkemizde faaliyet gösteren sayısı 160'ı bulan yerli ve yabancı ilaç üretici ve pazarlamacı firmalar oluşturmaktadır.68 firmanın dışında kalan firmalar genellikle tek bir mamul üretimi veya satışı yapmaktadır. Yapılan araştırmanın uygulama bölümünde firmaların pazar payları göz önüne alınmış ve pazarın % 70'ine sahip 10 firmanın pazarlama ve bölge müdürleriyle yüz yüze görüşölüp anket uygulanmıştır. En büyük rekabet pazarın % 70'ine sahip bu 10 şirket arasında yaşanmaktadır. Özellikle ilk 5 sırayı oluşturan Roche, Novartis, Eczacıbaşı, Fako, Pfizer şirketlerinin sıraları 3'er aylık peryotlarda değişebilmektedir. Bu verilen sıra 1996 yılında oluşan sıradır. Örnek küntleyi oluşturan diğer 5 şirket sırası ile Glaxo-Wellcom, Abdi İbrahim,Deva, Bilim,ve Bayer firmalarıdır.

Pazarın % 70'ine sahip bu 10 şirket yetkilileriyle yapılan ankette açık uçlu sorulara ağırlık verilmiştir. Ancak birkaç tam tesbit açısından 8 soru da kapalı uçlu soru olarak konmuştur.

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE TÜRÜ

Yapılan araştırmada kişisel araştırma yoluyla anket yöntemi kullanılmıştır. İlaç firmalarının pazarlama ve bölge müdürleriyle yüz yüze anket uygulaması, tarafların anlatmak istediklerinin ifadesini kolaylaştırmış, anlaşılmayan noktaların netleştirilmesini sağlamıştır. Amaca uygun olarak, çelişkili anlamalara meydan vermemek için en doğru neticeye ulaşılabilen bu yöntemin uygun olacağı düşünülmüştür.

Sorulara verilen cevapların ayırım ve dağılımlarında % (yüzde) usulü kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İlaç pazarının % 70'ine sahip 10 firmanın pazarlama yöneticileri ile anket yapılmış ve kendilerine 14 adet soru yöneltilmiştir. Anket sonuçları düzenlenerek yüzde usulüne göre değerlendirmeleri yapılmıştır.

Soruların ilk üçü kimlik bilgilerini ve pozisyon bilgisini içermektedir. 4. soru ise yöneticinin etkinliğinin belirlenmesi konusunu aydınlatmak için sorulan bir kontrol sorusudur.

4. Soruda sorulan Yönetiminiz Altında Çalışan Satış Elemanı Sayısı sorusuna firmaların cevapları Roche-185, Eczacıbaşı-11, Fako-450, Pfizer-11, Ciba-45, Glaxo-70, Novartis-125, A.İbrahim-55, Bilim268, Deva-125, Sandoz-50, Bayer-20 kişi cevabını vermiştir.

5 nolu soruda Satış Elemanlarınıza Uyguladığınız Motivasyon Yöntemleri Nelerdir sorusunun yanıtı % 100 olarak c) şıkkı

işaretlenmiştir.

A) Maddi Motive Yöntemleri b) Maddi Olmayan Motivasyon Yöntemleri c) Her ikisinde d) Hiçbiri

Bu soru anketin devamına gerek olup olmadığı ve anket yapılan yöneticinin bu olaya bakış açısını kontrol etmek için sorulmuştur.

6 nolu soruda Satış elemanlarınızın motivasyonunu arttırmada kullandığınız maddi olmayan yöntemler hangileridir sorusu yöneticilerin gösterilen şıklardaki yöntemlerin hangisi / hangilerini kullandıklarını ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Verilen cevapların ağırlıkları :

- a) Elemanlara amaç birliği kazandırmak % 80
- b) Elemanlara yetki ve sorumluluk verme % 60
- c) Yükselme olanağı sağlama % 100
- d) Elemanların kararlara katılmasına ortam hazırlama % 60
- e) Yöneticilerle satış elemanları arasında iletişimin kuvvetlendirilmesi % 90
- f) Çalışmada bağımsızlık tanıma % 20
- g) Sosyal olaylara yönlendirme, sosyal uğraşlara olanak sağlama % 100
- h) Elemanlara değer ve statü verme % 70
- i) Gelişme ve başarı imkanı tanıma % 70
- j) Çevreye uyum sağlamanın yardımcı olma % 10
- k) Öneri sistemine açık olma % 80
- l) Psikolojik güvenceler sağlama % 10
- m) Kullanılan araçların çağa uygunluğu % 60
- n) Ortak mülkiyet edindirme % 0
- o) Diğer (varsa belirtiniz)

Diğer varsa belirtiniz şikkında ise başarı sertifikaları verme ve problemlere çözüm bulma cevapları verilmiştir. F),j),l),n) şıkları dışındaki tüm seçenekler ilaç firmaları tarafından ağırlıklı olarak uygulandığı görülmektedir.

7.Soruda sorulan Elemanlarınızın Motivasyonunu arttırmada kullandığınız Sosyal Uğraşlar Nelerdir sorusu artık inceleme konumuz olan sosyal uğraşların neler olduğunun ortaya çıkarmak için sorulmuş ve alınan cevapların yüzdeleri aşağıda verilmiştir.

- a)Sportif alanlar açıp elemanların spor yapmalarını sağlamak % 50
- b)Geziler düzenlemek % 10
- c) Kütüphane oluşturmak % 20
- d)Özel günler düzenlemek (5.yıl, 10.yıl) % 70
- e) Yemek ve eğlenceler düzenlemek % 80
- f)Diğer (Varsa belirtiniz)

Diğer bölümünde belirtilen cevaplar ise yurt dışında toplantılar düzenlemek, tiyatro ve sinema bileti vermek yanıtları verilmiştir.7.sorunun değerlendirilmesi sonucunda ağırlıklı olarak d) ve e) şıklarındaki etkinliklerin düzenlediği görülmektedir.

8.Soruda Elemanlarınızın spor yapabilmeleri için ne gibi olanaklar sağlıyorsunuz sorusu bir önceki soruda a şıkkı cevabını işaretleyen yöneticilere sorulmuş ve bu eylem için nasıl bir yol izlendiği ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve aşağıdaki yüzdeler alınmıştır.

- a) Firma içi spor turnuvaları düzenlemek % 80
- b) Spor kompleksi açmak % 20
- c) Spor saatleri düzenlemek % 40
- d) Özel spor tesislerinden ücretsiz yararlanmalarını sağlamak % 60

9.Soruda Elemanlarınıza spor yapmalarını teşvik etmekle neyi amaçlıyorsunuz sorusu elde etmek istediğimiz sonuçlara doğru yöneticileri çekmeyi hedeflemiştir. Alınan cevap ağırlıkları :

- a) Grup ruhunu geliştirmek % 100
- b) Grup içindeki liderleri bulup çıkarmak % 40
- c) Elemanların fiziksel sağlıklarına katkıda bulunmak % 60
- d) Yönetici yönetilen arası kaynaşmayı sağlamak % 100

10.Soruda Uyguladığınız Sosyal Motivasyon Yöntemlerine Elemanlarınızın Katılma Oranı Nedir sorusuna tüm şirketler % 80 ve üzeri olarak katılımın olduğunu söylemişlerdir. Bu motivasyon yöntemlerinin ne kadar algılanıp satıcıların bu yöntemleri ne kadar uygun buldukları sorusuna cevap bulmak amacıyla sorulmuştur.

11.Soruda Uyguladığınız Sosyal Motivasyon Yöntemlerini Ne Amaçla Kullanıyorsunuz sorusu yöneticilerin bu yöntemleri hangi amaçlar için kullandığı ve yaptığı işlemin sonuçlarını nasıl görmek istediğinin ortaya çıkması için sorulmuş ve aşağıdaki ağırlıklar bulunmuştur.

- A) Grup ruhunu geliştirme amacıyla % 100
- b) Yönetici, yönetilenlerin kaynaşmasına yardımcı olmak amacıyla % 80
- c) İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmesi amacıyla % 0
- d) İşgörenlerin arasında doğal liderlerin ortaya çıkarılması amacıyla % 20
- e) Diğer (varsa belirtiniz)

Bu soruda verilen cevaplardan sosyal motivasyon yöntemlerinin grup ruhunu geliştirme ve yönetici yönetilen kaynaşmasını sağlamak için uygulandığı görülmektedir.

12.Soruda sorulan Uyguladığınız Motivasyon Yöntemlerinin tutarlılığını nasıl ölçüp değerlendiriyorsunuz sorusuna gelen cevaplar ve%'leri

- a) Davranışları ölçeklendirme % 60
- b) Anket yöntemi % 20
- c) İstek, yakınma ve tepkilerin değerlendirilmesi % 70
- d) Sosyometrik testler % 0
- e) Psiko-Teknik Testler
- f) Dilek Kutusu % 10
- g) Kişisel görüşme % 80
- h) Psikolog bulundurma % 0
- i) Grup toplantıları yapma % 60

- j) Sosyal rasyolar % 0
- k) Diğer (varsa belirtiniz)

Diğer bölümünde dış görünüşe bakarak motivasyonunu ölçülebildiği söylenmiştir. Yöneticiler kendi emrinde çalıştırdığı satış elamanlarının motivasyonunu istek yakınma ve tepkileri değerlendirerek, davranışlarını ölçekleyerek, grup toplantıları yaparak ve öncelik ve ağırlıkla kişisel görüşme yoluyla ölçmektedirler.

13.Soruda sorulan kendinizi Aşağıdaki Yönetici Tiplerinden Hangisine Hangilerine Yakın Görüyorsunuz sorusuna verilen cevaplar ve %'leri

- a) Otokratik yönetici %10
- b) Demokratik yönetici % 90
- c) Sorumluluk almayan yönetici % 0
- d) Genel yönetici % 20
- e) Teknik yönetici % 20
- f) Resmi yönetici % 0
- g) Geleneksel yönetici % 0
- h) Doğal yönetici % 10
- ı) Satış Yöneticisi % 100
- j) Diğer (varsa belirtiniz) % 0

İlaç piyasasının % 70'ine sahip 10 ilaç firmasının 10 adet yöneticisi kendini demokratik olarak nitelemektedirler. Demokratikliğin yanında yöneticilerin teknik ve genel bilgilere sahip olmaları çıkan sonuçlar arasındadır.

SONUÇ

Pazarlamada tüketici tatmini ve toplumsal sorumluluğun belirginlik kazanması satış elamanlarına satıcılık görevi yanında tutundurma, ikna etme ve satışlarda süreklilik sağlama görevini de yüklemiştir.

Motive etme günümüz yöneticilerinin ilgilendiği en önemli konuların başında gelmektedir. Özellikle rekabetin çok yoğun olduğu ilaç sektöründe satış yöneticilerinin bir çoğu çeşitli yöntemler uygulayarak satışçıların motivasyonunu üst düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Bütün kademedeki yöneticiler satışçıların motivasyonunu üst düzeyde tutabildikleri oranda hem kendileri hem de satışçıları için hayatın daha kolay olacağını bilmektedirler.

Yönetici motivasyon sürecinden yararlanarak bireylerin davranışlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetir. Satış elamanlarını motive etmede kullanılan yöntemlerden biri olan sosyal faaliyetlere yönlendirmenin yöntemleri şu şekilde sağlamak, geziler düzenlemek, kütüphane ve internet ağları yurt dışında toplantılar yapma ve toplu sinema ve tiyatro gidilmesidir. Bu yöntemlerle yöneticiler elamanlarına grup ruhunu aşlamayı ve kendileriyle satışçıların iletişimlerinin daha kuvvetleneceğini düşünmektedirler. Teoride yukarıda özetlenen konular uygulamada kendilerini demokratik yönetici olarak niteleyen yöneticiler tarafından da amaç birliği kazandırmak, yükselme olanağı sağlamak, öneriye açık olmak ve yönetici yönetilen arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmek amacıyla uygulanmaktadır. Sosyal uğraşlardan spor yaptırma, özel gün ve yemek düzenleme yöntemleri aynı yöneticiler tarafından grup ruhu kazandırmak ve grup içinden geleceğin yöneticilerini çıkarmak amacıyla uygulanmaktadır. Yöneticilerin tamamına yakını teori kısmında vermiş olduğumuz motivasyon teorilerini kullanmaktadır. Özellikle Herzberg'in işe özendirme faktörleri, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde uygulanan yöntemler, Lawler-Porter'in başarı ödül teorileri ve E.A. Locke'nin amaç birliği teorisi en fazla kullanılanlarıdır. Satışçıların motivasyonunu ölçmede yöneticiler çoğunlukla grup

toplantıları yapma, kişisel görüşme yapma, anket yapma ve davranışları ölçeklendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Rekabet koşullarının günden güne ağırlaşması ve pazarlama alanında görülen gelişmeler satış işinin de zorlaşmasını beraberinde getirmiştir. Bu zorlamayı en çok hissedenler ise satış elemanlarıdır. Bu durumda satış elemanlarının motivasyonunun yüksek tutulması pazarlama faaliyetinin sağlıklı yürütülmesini sağlar. Satış elemanlarının işlerini benimsemeleri, kendilerine değer verildiğini hissedebilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler ise motivasyon sürecini kullanarak bireylerin davranışlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirebilirler. Yöneticilere çeşitli teoriler ve yöntemleri uygulayarak satış elemanlarının tatminsiz oldukları konuları ortaya çıkarmalı ve bunları gidermelidir.

Motivasyonun amacı çalışanların dolayısıyla satış elemanlarının tüm yeteneklerini ve enerjilerini , mal ve hizmet üretimi ve pazarlama faaliyetlerinde kullanmak olduğunu kabul edebiliriz. Satış yöneticileri eğer gerçekten yöneticilik vasıflarını taşıyorlarsa yönettikleri satış personeli de motive etmede başarılı olabileceklerdir.

İşletmelerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için en önemli itici güç motivasyondur. Satışçıları yaptıkları işe inandırmak, onlara yükselme olanağı sağlamak, amaç birliği vermek, grup ruhunu aşmak,onlarla iyi iletişim kurmak, alınan kararlarda söz hakkı tanımak, çağa uygun araç gereçleri onlara kullandırmak çoğu zaman bir zamdan daha fazla motive etmektedir. Satışçıların önemine inan işletmeler satışçıların başına da bu yöntemleri çok iyi bilen yöneticiler getirmektedirler. Özellikle rekabetin çok yoğun yaşandığı ilaç sektöründe bu çok açık görülmektedir.

İlaç sektöründe yaşanan çok büyük boyuttaki rekabet yöneticileri satışçıların motivasyon düzeyini sürekli yüksek tutmasını gerektirmektedir. İşletmeler genelde sosyal olayları grup ruhunu aşmak için ve yöneticilerle ve yönetilen arasındaki iletişimi

kuvvetlendirmek amacıyla düzenlemektedirler. Ancak özellikle sportif olaylardaki takım ruhu anlayışının yanında takım kaptanlarının veya saha içinde arkadaşlarını yöneten insanların yeterince gözlenmediği yani burada geleceğin yöneticilerinin çıkarılmadığı görülmektedir. Ancak her takım kaptanının iyi bir yönetici olacağı koşuluda her zaman doğru olmayacağı unutulmamalıdır.

Satışçıların motivasyonunun üst düzeyde tutulması firmanın belirlediği satış hedeflerini yakalamada en büyük etken olacağına hiç kuşku yoktur. Satışçıların motivasyonunun belli düzeyde tutulması da yöneticilerin görevidir. Yöneticilerin sektör deneyiminin yanında insan psikolojisinden de çok iyi anlaması ve yanında çalışan insanların yapısal özelliklerini iyi etüd edebilmesi ve onları firma hedeflerine uygun yönlendirebilmesi gerekmektedir. Satışçıların iyi gözlemeli ve onların yapısına uygun motivasyon yöntemleri bulması ve uygulaması gerekir. Yöneticinin kendi konusunun yanında mutlak motivasyon kuramlarını ve yöntemlerini de çok iyi bilmesi gerekir. Araştırma bulgularından da anlaşılacağı gibi yöneticilerin demokratik olması satışçı yönetici arasındaki bağları kuvvetlendirmekte ve daha rahat bir yönetim ortamının doğmasını neden olmaktadır. Seçilen 10 başarılı firmanın da yöneticilerinin motivasyona verdikleri önem piyasa pozisyonlarından da açıkça görülmektedir.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi bölümünden de görüleceği gibi tüm ilaç firmalarının satış yöneticileri sosyal olaylara satışçıları yönlendirdikleri görülmektedir. Ancak bu işlemi grup ruhunu geliştirme ve yönetici yönetilen arasındaki ilişkisinin gelişmesine yardımcı olması amacıyla yapmaktadırlar. Bence burada bakılması gereken en önemli unsur topluluk içinde lider vasıflarına sahip insanları oynanan oyun yada yapılan etkinlik de organize eden yönlendiren insanları bulup çıkarmaktır. Bu insanlar gizli gizli yöneticilerdir. Bu insanları ortaya çıkarmak ve yöneticiliğe yönlendirmek diğer satışçıları da mutlu edecek ve onların motivasyonunun arttıracaktır. Günümüzde bu konuya çok çarpıcı örnekler vardır. Halen Bayern München Klübü Başkanı eski kaptanı

Franz Beckenbauer, Halene Türk Basketbol Federasyonu Başkanı Turgay Demirel Galatasaray basketbol takımının eski kaptanı, Türkiye Voleybol Federasyonu başkanı Ahmet Gülüm Galatasaray Voleybol Takımı eski kaptanıdır.

Satışçılara uygulanan sosyal motivasyon yöntemlerinin periyodu da çok önem taşır. Eğer çok sık periyotlarla uygulanan yemekli eğlenceli toplantılar zamanla insanlar arasında alışkanlık yapacak ve bir motivasyon aracı olmaktan çıkabilecektir. Onun için eğilence ve gezilerin zamanlamaları yöneticiler tarafından çok iyi saptanmalıdır. Bu saptamalarda motivasyonunun ölçülmesi sonucunda çıkan sonuçlara göre olmalıdır. İnsanlarla grup toplantılarında konuşmak yerine zaman oldukça kişisel görüşmelerin ağırlıkta olması motivasyonunun ölçülmesinde kolaylık sağlayacaktır. İnsanlar grup içinde konuşmaktan çok kişisel görüşmede daha rahat durumlarını anlatabileceklerdir.

İnsanları belli periyotlarla spor yaptırmaya alıştırmak onların vücut ve ruh sağlıklarına olumlu etkiler yapacaktır. Çünkü spor insanın beden ve ruhen deşarj olmasını sağlamaktadır. Günümüzde en büyük stres atma aracı olarak spor yapmak gösterilmektedir. Stresi büyük boyutlarda yaşayan satışçıları stresten arındırmak firmalar için çok büyük yararlar sağlayacaktır.

Satışçıların sosyal yönlerini geliştirmekle onların müşterileri ile daha kolay kontak kurması sağlanacaktır. Kendisini her yönüyle geliştiren ve gelişmek için firmasının olanak sağladığı, kültürel faaliyetleri izlediği, spor yaptığı sürece satışçı kendini geliştirecek ve firmasıyla kendini özdeşleştirecektir. Ona bu vasıfları kazandıran şirketin amaçları onun içinde amaç alacaktır. Tabiki bu vasıfları onlara satış yöneticileri kazandıracaktır. Lider vasıflarına haiz yöneticilerin olduğu ortamlardaki satışçıları amaca yönlendirmek çok zor olmayacaktır.

ANKET FORMU

1-Adınız Soyadınız

2-Çalıştığınız Firma Adı

3-Ünvanınız

4-Yönetiminiz Altında Çalışan Satış Elemanı Sayısı

5-Satış Elemanlarınıza Uyguladığınız Motivasyon Yöntemleri Nelerdir

- a) Maddi Motive Yöntemleri b) Maddi olmayan Motivasyon yöntemleri
c) Her ikiside d) Hiçbiri

Not. Eğer 5.soruya yanıtınız a yada d şıkkı ise anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

6-Satış elemanlarınızın motivasyonunu arttırmada kullandığınız maddi olmayan motivasyon yöntemleri hangileridir.

- a) Elemanlara amaç birliği kazandırmak
b) Elemanlara yetki ve sorumluluk verme
c) Yükselme olanağı sağlama
d) Elemanların kararlara katılmasına ortam hazırlama
e) Yöneticilerle satış elamanları arasında iletişimin kuvvetlendirilmesi
f) Çalışmada bağımsızlık tanıma
g) Sosyal olaylara yönlendirme, sosyal uğraşlara olanak sağlama
h) Elemanlara değer ve statü verme
ı) Gelişme ve Başarı imkanı tanıma
j) Çevreye uyum sağlamasına yardımcı olma
k) Öneri sistemine açık olma
l) Psikolojik güvenceler sağlama

- m) Kullanılan araçların çağa uygunluğu
- n) Ortak mülkiyet edindirme
- o) Diğer (varsa belirtiniz)

Not: 6 soruya vermiş olduğunuz yanıtlar arasında g şıkkı varsa ankete devam ediniz. Cevabınızda yoksa teşekkür ederiz. Anketimiz bitmiştir.

7- Elemanlarınızın Motivasyonunu Arttırmada Kullandığınız Sosyal Uğraşlar Nelerdir.

- a) Sportif alanlar açıp elemanların spor yapmalarını sağlamak
- b) Geziler düzenlemek
- c) Kütüphane oluşturmak
- d) Özel günler düzenlemek (5.yıl,10.yıl)
- e) Yemek ve eğlenceler düzenlemek
- f) Diğer (Varsa belirtiniz)

Not: 8. ve 9. soruları eğer 7. sorudaki cevaplarınız arasında a şıkkı var ise cevaplayınız , yok ise lütfen 10. soruya geçiniz.

8. Elemanlarınızın spor yapabilmeleri için ne gibi olanaklar sağlıyorsunuz

- a) Firma içi spor turnuvaları düzenlemek
- b) Spor kompleksi açmak
- c) Spor saatleri düzenlemek
- d) Özel spor tesislerinden ücretsiz yararlanmalarını sağlamak
- e) Diğer (Varsa Belirtiniz)

9. Elemanlarınıza spor yapmalarını teşvik etmekle neyi amaçlıyorsunuz

- a) Grup ruhunu geliştirmek % 100
- b) Grup içindeki liderleri bulup çıkarmak % 40
- c) Elemanların fiziksel sağlıklarına katkıda bulunmak % 60

- d) Yönetici yönetilen arası kaynaşmayı sağlamak % 100
- e) Diğer (Varsa Belirtiniz)

10- Uyguladığınız Sosyal Motivasyon Yöntemlerine Elemanlarınızın Katılma Oranı Nedir.

11-Uyguladığınız Sosyal Motivasyon Yöntemlerini Ne Amaçla Kullanıyorsunuz.

- a) Grup ruhunu geliştirmek amacıyla
- b) Yönetici, yönetilenlerin kaynaşmasına yardımcı olmak amacıyla
- c) İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmesi amacıyla
- d) İşgörenlerin arasında doğal liderlerin ortaya çıkarılması amacıyla
- e) Diğer (varsa belirtiniz)

12-Uyguladığınız Motivasyon Yöntemlerinin tutarlılığını nasıl ölçüp değerlendiriyorsunuz.

- a) Davranışları ölçeklendirme
- b) Anket Yöntemi
- c) İstek,yakınma ve tepkilerin değerlendirmesi
- d) Sosyometrik testler
- e) Psiko-Teknik testler
- f) Dilek Kutusu
- g) Kişisel görüşme
- h) Psikolog bulundurma
- i) Grup toplantıları yapma
- J) Sosyal rasyolar
- k) Diğer (varsa belirtiniz)

13-Kendinizi Aşağıdaki Yönetici Tiplerinden Hangisine / Hangilerine Yakın Görüyorsunuz.

- a) Otokratik yönetici
- b) Demokraik yönetici
- c) Sorumluluk almayan yönetici
- d) Genel yönetici
- e) Teknik yönetici
- f) Resmi yönetici
- g) Geleneksel yönetici
- h) Doğal yönetici
- ı) Satış Yöneticisi
- j) Diğer (Varsa belirtiniz).

Anket bitmiştir. Anketime gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.



KAYNAKLAR

KİTAP

ANDREWS I.R., " Wage Inequity and Job Performance An Experimental Study" Journal of Applied Psychology, Volume 51, 1967.

ABRAHAM A.K. Çev.AKHUN İ., "Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji", Ankara Devlet Kitapları Milli Eğitim Basımevi, 1978.

BAYKAL D., " Personelin Motive Edilmesi ", Türkiye Şişe Cam Fab. A.Ş. Eğitim Müd. 1988

BAYKAL D., "Personelin Motive Edilmesi", Türkiye Şişe Cam Fab A.Ş.Eğitim Müdürlüğü.1990

BAYSAL A.C.-TEKARSLAN E., "Davranış Bilimleri I-II", İ.Ü. İşletme Fak.Yayını, İstanbul 1987.

BAŞARAN İ.E, "Örgütsel Davranış", Ankara 1991.

BAŞARAN İ.E, "Örgütsel Davranış", Ankara 1993

BERELSON B.,STEINER G., " Human Behavior An Inventory of Scientific Findings ", Newyork 1964

BİNGÖL D., "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", Atatürk Üniv.Basımevi, Erzurum 1990.

ÇELEBİOĞLU F., "Davranış Açısından İşbilim", İkinci Baskı, İ.Ü.Yayınları, 1983.

DITTRICH J.E., CARRELL M.R., "Organizational Equity Perceptions Emplage Jop Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates ", Organization Behavior and Human Performance, Volum 24 1979.

DRAKE R.İ.Çeviri TOSUN K., "Sanayide Davranış Bilimleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

DERELİ T, "Organizasyonel Davranış", İstanbul Ar Yayın Dağıtım, 1981.

DAVIS Keith, "İşletmelerde İnsan Davranışı", Çev: Kemal TOSUN 5.Baskı, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları, 1984.

EREN E., "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", Cilt 1 2.Baskı İ.Ü. İşletme Fak.İstanbul, 1987.

ERDOĞAN İ., "İşletmelerde Davranış", İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları, İstanbul, 1983.

EFİL İ., "İşletmede Yönetim ve Organizasyon", Uludağ Üniv.Güçlendirme Vakfı, Bursa 1993.

GOODMAN P.S.,FRIEDMAN A.," An Examination of Adams of Inequity ",Administrative Science Quarterly, Volume 16 1971

KLOSA B.J.,Çev:Tosun K.," İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş ", İst. Ün. İşletme İktisadi Yayını 1979

HICKS H.G.-GULLET C.R., Çeviri BAYKAL B., "Organizasyonlar Teori ve Davranış", İ.İ.T.İ.A Bilimleri Entitüsü Yayını, İstanbul 1981.

KÖKNEL Ö.-ÖZUĞURLU K., "Tıpta Ruh Bilimi" İ.Ü.Tıp Fak.Bozak Matbaası, 1980.

KOÇEL T., "İşletme Yöneticiliği " Birinci Baskı, İst.Ünv.İşletme Fak.Yayınları, 1982

KOÇEL T., "İşletme Yöneticiliği " Üçüncü Baskı, İst.Ünv.İşletme Fak.Yayınları, 1989.

KOÇEL T, "İşletme Yöneticiliği, yönetici geliştirme, Organizasyon ve davranış", Beta Yayınları, İstanbul 1993.

KOZAK İ.E., "İnsan Toplum İktisad ", Pınar Yayınları, İstanbul 1984

NOVICK S."Satış Organizasyonları", Rota Yayınları İstanbul 1992.

Prof.NEWMAN W.H.Çeviri Dr.SÜRGİT.K., "İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1979.

ONARAN O., " Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları ", Ankara Ün. SBF Yayını, Ankara 1981

PRITCHARD.R.D., "Equity Theory:A Review and Critique", Organizational Behavior and Human Performance, Volume 4, 1969.

SABUNCUOĞLU Z., "Çalışma Psikolojisi", Uludağ Üniv., 1987.

STAMM A.D., "Satış Yöneticisinin Başarı Teknikleri ", Rota Yayınları İstanbul 1992.

STEWART, "The Reality of Organizations" Doubleday and Company, 1972.

STEPHENS "Managing Complexity, Work Technology and Human Relations", The University Press of Washington 1970.

SCHEN E.H., "Örgütsel Psikoloji", Çev: A.Sağtur-Ş.Özalp, Eskişehir İktisadi ve Tic.İlimler Ak.Yayını, 1976.

TOSUN K,"İşletme Yönetimi", Mars Yayınları, İstanbul 1984.

TEKARSLAN E."BAYSAL.C., Şencan H."Kılınç T., "Sosyal Psikoloji" Filiz Kitabevi, İstanbul 1989.

TÜRKMEN İ., "Yönetimde Verimlilik ", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1994.

TORTOP N., "Personel Yönetimi", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens.Ankara 1992.

TELİMAN O., "Personel Yönetimi, ve Beşeri İlişkiler", İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1978.

WILLIAM R:W:," Work And Organizational Behavuir ",Newyork Holt, Rinehard And Winston 1982

WOTRUBA T.R,"Sales Management" Planning, Accom plutiment, and ecaluation, U.S.A. 1971.

YALÇIN S., "Personel Yönetimi", İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, İstanbul 1991.

YENİÇERİ .O., " İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış", Ankara 1993.

YOZGAT O., "İşletme Yönetimi", M.Ü.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:396-630, İstanbul, Venüs Ofset, 1984.

-----," Yönetici ve Yöneticilik ",İstanbul 1992

DERGİ

KİŞİOĞLU A., "Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü", Pazarlama Dünyası Dergisi, Tem-Agu 1994.

AŞIKOĞLU M., "Motivasyonun Verimliliği Etkileri", Dünya Gazetesi İstanbul 22 Temmuz 1996.

BAYKAL B., "Personelin Motive Edilmesi Sevk ve İdare Dergisi" zel Basım, No:123 Haziran 1970.

EROĞLU, F., "Türk Kültüründe Motivasyon2, A.. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi,Cilt 5, Sayı 3-4, 1982.

EMİROĞLU A, "Motivasyon Aracı olarak Para ve Laffer Eğrisi", İ.. İşletme Fak.İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl, 4, Sayı 14.

GENÇ N, "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon", Atatürk nv. İkt ve İdr.Bil.Fak.Araştırma Mer.İşletme Dergisi Cilt 7.1987.

SAYAR N, "Ekonomide Hızlı Kalkınma rneği", İ.T.İ.A. İktisadi ve Ticari İlimler Dergisi, Sayı :1, İstanbul 1977.

TINAR B:Y., " İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açıısından Güdüleme ",Dokuz Eylül n. İK. ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt 3, İzmir 1988

BİLDİRİ

TELMAN N, ERİŞKEN H, “Kamu ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Açısından Karşılaştırılması”, 5.Ulusal Psikoloji Kongresi, İzmir 1991.

TEZ

DURGUN B., “Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması “Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İstanbul 1992,

GÜR M., “Hastahane Personelini Motive Eden Faktörler”, Ankara Hacettepe Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Uzmanlık Tezi, 1987

TUNCER C., “İnsan Psikolojisinin İnsan Verimliliğine Etkileri”, İ.Ü.İşletme Fak.Yüksek Lisans Tezi, 1987.