

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYONUN GÜCÜ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Filiz İNCE**

İstanbul, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYONUN GÜCÜ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Filiz İNCE

Öğrenci No:

110744125

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Verimliliği Artırmada Motivasyonun Gücü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onuruna doğrularım. 25/06/ 2013

Aday: Filiz İNCE



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

.... /...../.....

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **110744125** numaralı **Filiz İNCE'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYONUN GÜCÜ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.06.2013 tarih ve 2013/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. AHMET ATILGAN



ÜYE
YRD. DOÇ.DR. SITKI SÖNMEZER



YRD. DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE



TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sırasında bana yol gösteren, değerli fikir ve katkılarını benden esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN'a;

Yüksek Lisans Eğitimim süresince bana çalıőmalarımın tüm aşamasında maddi, manevi desteğini esirgemeyen ve her sıkıntıda yanımda olan Ablam Melek İNCE'ye;

Her zaman yanımda olan, desteğini esirgemeyen ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan, aileme;

Her türlü sıkıntıda kıymetli zamanını bana ayıran ve yardımlarını esirgemeyen Cemal PİRİ'ye;

Yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüőmeyi kabul eden Tekirdağ PTT ili ve ilçelerindeki yöneticilere;

Adlarını sayamadığım katkısı olan herkese;

SONSUZ TEŐEKKÜRLER.

Adı ve Soyadı : Filiz İNCE

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013

Alanı : Yönetim Organizasyon

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Verimlilik, İşgören, İşletme, Motivasyon Araçları

ÖZET

VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYONUN GÜCÜ

Bu çalışmada amaç, işgörenin motivasyonu ile verimlilik arasındaki ilişkiyi, etkileşimi incelemektir. Motivasyon, kişileri hedefler doğrultusunda harekete geçiren, olumlu davranışlar göstermesini sağlayan içsel güçtür.

İşgörenlerin çeşitli motivasyon araçları kullanılarak motive edilmesi, işletmedeki mevcut imkanları en iyi ve etkin şekilde kullanmalarını sağlayacak ve verimliliklerini artıracaktır. Bu durum işletmeye fayda sağlayacaktır. Kaynaklar verimli kullanıldığı için işletme daha başarılı olacak, varlığını sürdürecektir.

Bu çalışmada örnek olay incelemesi yapılarak, motivasyonun işgörenlerin ve işletmenin verimliliğini artırmadaki etkin rolü incelenmiştir.

Name and Surname : Filiz İNCE
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Ahmet ATILGAN
Degree and Date : Master, 2013
Major : Management Organization
Key Words : Motivation, Productivity, Employee, Enterprise, Motivation tools

ABSTRACT

THE ROLE OF MOTIVATION IN INCREASING PRODUCTIVITY

The goal of this dissertation is to determine the relationship between employee's motivation and productivity. Motivation is the inner power that pushes an individual, with a positive attitude, toward personal achievement.

Motivation of the employees by utilizing several tools enables them to use the sources of the enterprise effectively and to increase their productivity. Utilization of the sources efficiently ensures the success and continuity of the enterprise.

In this study, the role of motivation has been researched on both employee's and company's productivity through case studies.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON VE VERİMLİLİK

TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Motivasyonun Süreci.....	6
1.3. Motivasyon Çeşitleri.....	8
1.3.1. Fiziksel Motivasyon.....	8
1.3.2. Sosyal Motivasyon.....	8
1.3.3. Psikolojik Motivasyon.....	10
1.4. Verimliliğin Tanımı ve Önemi.....	10
1.5. Verimliliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	20
1.6. Verimlilik ve İnsan.....	24

İKİNCİ BÖLÜM VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYON

2.1. Yönetici Açısından Önemi.....	26
2.2. Çalışan Açısından Önemi.....	27
2.3. İşletme Açısından Önemi.....	28
2.4. Örgütlerde Motivasyonu Sağlayan Araçlar.....	29
2.4.1. Ücret, Prim, Ödüller.....	30
2.4.2. Sosyal Güvence/Daimi İş Güvencesi.....	33
2.4.3. Değer ve Statü.....	34
2.4.4. Özel Yaşama Saygı.....	34

2.4.5. Takdir, Övgü, İyi Yönde Eleştiri.....	35
2.4.6. Ceza.....	36
2.4.7. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler.....	37
2.4.8. Yaratıcılığın Desteklenmesi.....	38
2.4.9. Moral.....	39
2.4.10. Yönetim Yaklaşımları.....	39
2.4.11. Yetki ve Sorumluluk.....	41
2.4.12. Eğitim İmkanları.....	42
2.4.13. Terfi, Kariyer Olanakları.....	43
2.4.14. Rekabet.....	43
2.4.15. İletişim.....	44
2.4.16. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	45
2.4.17. İş Tanımına Uygun Kişileri Bulma.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MOTİVASYON UYGULAMASI: TEKİRDAĞ PTT ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.2. PTT Hakkında Genel Bilgi.....	48
3.3. Örneklem Seçimi.....	51
3.4. Mülakat Bulguları.....	51
3.4.1. Tekirdağ PTT Yöneticisi İle Mülakat.....	52
3.4.2. Çorlu PTT Yöneticisi İle Mülakat.....	52
3.4.3. Marmara Ereğlisi PTT Yöneticisi İle Mülakat.....	53
3.4.4. Murathı PTT Yöneticisi ile Mülakat.....	53
SONUÇ	55
KAYNAKLAR	58

TABLÖLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Verimlilik Nedir, Ne Değildir?	12
Tablo 2. Kısmi ve Toplam Faktör Verimliliği Göstergelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	14
Şekil 1. Güdülenme Sürecinin Oluşumundaki Aşamalar.....	6
Şekil 2. Verimliliğin Temel Formülü.....	11
Şekil 3. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	21

KISALTMALAR

HGS	: Hızlı Geçiş Sistemi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİK	: Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı
REFA	: Devlet İş Zamanları Belirleme Komisyonu
RKW	: Alman Verimlilik Merkezi
TFV	: Toplam Faktör Verimliliği
Vb.	: Ve Benzeri
Vs.	: Vesaire

GİRİŞ

Bu tez çalışmasında, motivasyonun iş verimliliği üzerinde etkisi incelenmektedir. Motivasyon, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda şekillendiren içsel bir uyarıcı, psikolojik bir olgudur. İşletmede çalışanlar baskı kullanılarak zorla çalıştırılabilir ancak istekli, zevk alarak verimli ve etkin çalışmaları ne derece motive edildiklerine bağlıdır. İnsan faktörünün bu psikolojik niteliği, insanın iş ve çalışma için motive edilme ihtiyacını artırmıştır. İşletmelerde en önemli sermaye insan faktörüdür. İnsanın ve insan davranışlarının incelenmesi motivasyonun konusu içine girmektedir. İşletmede çalışanlardan istenilen verimi alabilmek öncelikle çalışanları iyi tanımak, ihtiyaç ve isteklerini bilmek, farklı kişilikteki çalışanlara iş tatmini sağlayacak yöntemleri geliştirmek ve uygun motivasyon araçları kullanmakla sağlanabilir. Çalışanların verimliliği, yönlendirilmeye, motive edilmeye bağlıdır. İşgörenlerin uygun araçlarla doğru biçimde motive edilmelerinin, verimlilik olarak işletmeye döneceği görünen bir gerçektir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı; işletmede verimi artırabilmek için motivasyonun önemini, gerekliliğini ayrıntılı olarak ortaya koymak ve genel bir değerlendirme yapmaktır. Örnek işletmede motivasyon ve motivasyon araçlarının uygulanma düzeyinin mülakat yöntemi ile değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyon ve verimlilik kavramlarına genel hatlarıyla yer verilmiştir. Literatür taraması yapılarak motivasyon ve verimlilik kavramları tanımlanmış, önem, süreç, benzer kavramlarla ilişkisi, çeşitleri gibi konulara değinilerek verimlilik ve motivasyon hakkında genel ve teorik bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyonun yönetici, çalışan ve işletme açısından önemine değinilerek, verimliliğe etkileri anlatılmaya çalışılmıştır. Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki incelenerek, motivasyonun verimliliğe etkisi üzerine durulmuştur.

Ayrıca işletmelerde motivasyonu sağlayan araçlar hakkında da bilgi verilerek, araçların çalışanlar üzerindeki etkisi gösterilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Tekirdağ ili ve ilçelerinde PTT yöneticileriyle yapılan mülakat çalışması yer almaktadır. Öncelikle motivasyonel unsurlar bakımından kurumun durumunun saptanmaya çalışıldığı bu çalışmada, PTT çalışanlarının motive edilme ve verimli çalışmalarında en çok nelere dikkat edildiği, hangi motive edici araçların kullandığı araştırılmış ve mülakat neticesinde birtakım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE VERİMLİLİK

TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon teriminin dilimizde tam bir karşılığını bulmak biraz zordur. Bu kavram, Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden gelmektedir. “Motive” kelimesinin Türkçe’deki karşılığı ise, güdü, saik veya harekete geçirici, teşvik edicidir (Şimşek, 2006, 178). Motivasyon çok karışık bir kavramdır. Motivasyonun daha iyi anlaşılması için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

- Garih’e göre, motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödümler olarak tarif edilebilir. (2008, 65).

Bazı tanımlar incelendiğinde motivasyon, kişileri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren önemli bir unsur olarak görülmektedir. Birçok yazar ortak özellikleri olan tanımlar yapmışlardır;

- Eren’e göre, bir veya birden çok insanı, belli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (2008, 494)

- Öztürk ve Dündar’a göre, motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir. (2003, 57)

Motivasyon tek bir işlemden ibaret değildir. Birbirini takip eden işlemlerden oluşur. İş ortamını kişilere uygun hale getirme, kişileri davranışı yapmaya isteklendirme ve bu isteğin sürekliliğini sağlamaya çalışmadır. Bazı yazarlar tanımı bu işleyiş çerçevesi içinde değerlendirmişlerdir. Motivasyonun bu yönüne ağırlık vererek tanımlamışlardır;

- “Örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanır.” (Can, 2005, 233)

- “Diğer bir insanın davranışını etkileme veya davranışını değiştirme ve yeni bir davranışta bulunmasını sağlama sürecidir.” (Yüksel, 2007, 130)

Tanımlar motivasyonu birbirinden farklı açıklasa da, amaçları, ulaşmak istedikleri yol aynıdır. Ana unsur insandır. İnsanı olumlu davranışlarda bulunmaya, şevkli çalışmaya teşviktir. Ve işletmeler için çok önemlidir. Günümüzde teknoloji alanındaki gelişmeler kişilerin hayattan beklentilerini ve isteklerini de değiştirmiştir. Kişiler doğal olarak, günlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde istekleri karşılanamayınca düşük enerjiyle çalışmaktadırlar. Çalışan kişileri işe adapte etmek için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin motivasyon konusu ve insan faktörüyle yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97’ si motivasyonun verimliliklerine etkisinin büyüklüğünü, %92’ si motivasyonun işletmelere bağlılığı sağlayan önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve % 27 daha yüksek kar elde edildiğini saptanmıştır (Uğur, 2005, 110).

Motivasyon işletmelerin kalbidir. Nasıl ki insan kalpsiz yaşayamaz ise işletmelerde motivasyonsuz varlığını sürdüremez ve süreklilik sağlayamazlar. Motive olmuş bireyler, işyerlerinde tatmin olmuş şekilde, daha verimli, istekli ve istikrarlı çalışırlar.

İşletmede başarıyı yakalayabilmek, verimliliğini artırabilmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmek için öncelikle bireylerin tanınması gerekir. Bunu yapabilmenin en etkili yolu ise, bireylerin davranışlarını gözlemlemektir. Davranışlar insanların psikolojileri hakkında bize ipuçları verir. Yönetici, iş görenlerin davranışları gözlemleyerek, işyerinin lehine çıkarımlar yapabilir. Bu da motivasyonla mümkündür.

Kurum ve kuruluşlarda mesai saati dışında çalışanlar olduğu gibi mesai bitimi yaklaşırken kurumu bir an önce terk etmek için sabırsızlanan çalışanlarda vardır. Başka bir deyişle, çıkış saatini kontrol etmek için saatine bakıp sıkılan, mesai saati bitse de bir an önce işten çıksam diyen çalışanlar vardır (Şahin, 2003, 140). Sürekli zamanı kontrol eden bir çalışandan verim alınmaz. Tek yaptığı şey, işyerinde geçirmesi gereken zamanı doldurmasıdır. Oysa isteyerek çalışan, zamanın nasıl geçtiğinin farkına bile varmaz. Bugün çok çabuk akşam oldu diye düşünür. Kişilere zorla iş yaptırılabilirsiniz fakat o işi isteyerek zevk alarak yaptırılmazsınız. İsteksiz çalışana göre istekli bir şekilde çalışan insandan daha fazla verim alınır, çalıştığı ortamın enerjisini değiştirebilir hatta diğer çalışanları da pozitif bir şekilde etkileyebilir.

Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini ya da yönlendirilmiş davranışın dozunun nasıl artırılabilirliğini motivasyon belirler. Bunun nedeni ise insanın çeşitli yöntemlerle istenilen şekilde yönlendirilebilmesidir (Keskin, e.t: 02.01.2013).

İşyerinde çalışan kişiler farklı sebeplerle farklı davranışlar gösterebilir. Sergilenen bu davranışlar şayet olumsuzsa motivasyonla olumlu yönde değiştirilebilir. Bunun için öncelikle davranışlar gözlenmeli, sebepler öğrenilmelidir. Sonra uygun motivasyon yöntemleriyle kişilerin davranışlarında değişikliğe gidilmelidir. Ancak bu şekilde kişilerde yönlendirilme yapılabilir ve istenilen verim alınabilir.

Motivasyon insanların davranışlarıyla ilgilidir. Genel bir ifadeyle motivasyon isteklendirme ve yönlendirme olarak tanımlanabilir. Mitchell motivasyonu dört genel özelliğinin olduğunu belirtmektedir. (Genç, 2007, 257) :

a. Motivasyon kişiseldir. Her insan farklıdır. Motivasyonun temelinde bu farklılıklar göze çarpar.

b. Motivasyon genel bir niyettir. Çalışanların kontrolündedir. Davranışların oluşması, artırılması motivasyon tarafından olur.

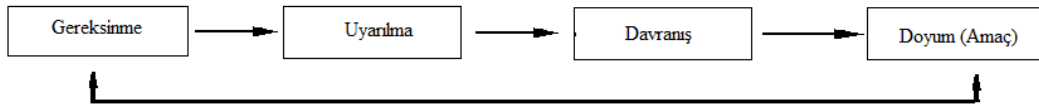
c. Motivasyon çok yönlüdür. İnsanların nasıl aktif olabileceği ve zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olacağı bilinmelidir.

d. Motivasyon bir davranış ve performans değildir. Kişiyi etkileyen iç ve dış uyarıcılardır.

1.2. Motivasyon Süreci

Barlıya göre, en basit biçimiyle motivasyon süreci, doyum sağlanmamış bir gereksinimin, bilinçli ya da bilinçsiz olarak tanınmasıyla başlar sonra da gereksinimini karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturur ve hedefe götürecek bir eylem şekil belirlenir. (2005, 11)

Motivasyon sürecini 4 aşamada inceleyebiliriz.



Şekil 1. Güdülenme Sürecinin Oluşumundaki Aşamalar

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 98)

Her bireyin sürekli tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar kişide belirince motivasyon süreci başlamış olur. Psikolojik, fizyolojik ihtiyaçlar bireyi davranışa yönlendirir. Bireyde itici gücün ortaya çıkması için ikinci aşama uyarılmadır. Bu güç hem fiziksel hem ruhsal, kişide oluşan isteklenmedir. Uyarılmış olan kişi üçüncü aşama olan davranışta bulunmaya geçer. Birey ihtiyaçlarını gidermeye karşı duyduğu isteği doyurulması davranışta bulunma amacıdır. Doyum dördüncü yani son aşamadır. Birey davranışları sonucu amacına ulaştığında motivasyon süreci tamamlanır (Toker, 2007, 34).

Kişiler, ihtiyaçları doğrultusunda hayatlarını sürdürürler. Yaşam içinde ihtiyacın eksikliğini hisseder, uyarılır ve o ihtiyacı gidermek için davranışa geçer sonra da amacına ulaşır ve doyum sağlarlar. Ama bazı durumlarda engellenir ve ihtiyaçlarını gideremezler. Güdülenme sürecinde insanların ihtiyaçları giderilmezse kendilerinde eksiklik hissederler, gergin, mutsuz, huzursuz ve sıkıntılı olurlar. İhtiyaçlar giderildiğinde kişinin ruhsal gerginlik hali biter, sinirsel gerilimleri azalır, mutlu, huzurlu ve verimli olurlar. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinime başlar ve bu döngü hayat boyu devam eder. Bu işleyişin olumlu yönde devamı için kişileri harekete geçiren güç unsurlarına ihtiyaç vardır.

İnsan güdülenmeden herhangi bir davranışa geçemez. Güdülenme içsel ve dışsal kaynaklı olabilir. Eğer insanın içinden gelen zorlamayla güdüleniyorsa içsel, çevresinden, dışarıdan gelen zorlamayla güdüleniyorsa dışsal güdülenme denir. İçsel güdülenme, acıkma, susama, üşüme vb. sayılabilir. Kişi içten, biyolojik bir gereksinime hisseder. Bu içsel güdülenmedir. Bu istekler onu davranışı yapmaya zorlar. Dışsal güdülenmede, insanın dış çevresinden gelen uyarıcılar söz konusudur. İnsanın dış çevresinden gelen uyarıcılar, ihtiyaçların giderilmesinin engellenmesinden, dış çevre beklentisinin karşılanmamasından kaynaklanır (Başaran, 2000, 16).

İçsel güdüleme kişinin kendi kendini güdülemesidir. Her bireyin gereksinimleri ve istekleri kendine özgüdür. Birey ne istediğinin, neye ihtiyaç duyduğunun farkına varıp kendi kendini motive eder ve davranış ortaya koyar. Dışarıdan herhangi bir uyarıcı, ödül yoktur. Haz duydukları için faaliyette bulunurlar. Dışsal güdülemede ise, bireye dış çevre tarafından verilen ödüller söz konusudur. Somut ödüller vardır. Bu ödüller davranışın oluşmasını ve devamlılığını sağlar.

Bir süreç olarak motivasyon, işyerinin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesidir. Bu isteklendirme bireyi hem psikolojik olarak hem de fiziksel olarak isteklendirir. Yani birey iç ve dış etkenlerle amaca uygun davranışa geçer. Amacına ulaştığında tatmin olur ve süreç gerçekleşir.

1.3. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitlerini üç sınıfta toplayabiliriz. Fiziksel motivasyon, sosyal motivasyon ve psikolojik motivasyon. Motivasyon, ister fiziksel, ister sosyal, isterse psikolojik olsun, hepsinin ortak amacı bireyi belli amaç doğrultusunda davranışı, gerçekleştirmeye yönlendirmektir.

1.3.1. Fiziksel Motivasyon

Baymur'a göre, fizyolojik ihtiyaçlardan doğanlara evrensel ve birincil güdüler de denir. Bunlar, canlılarda bulunduğu için evrenseldir. Birçok sosyal ve psikolojik güdülerin ilk hızlarını buradan almaları bakımında, bunlara birincil güdüler denmiştir (1972, 73).

Bu tür güdüler yaşam için gerekli temel güdülerdir. Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlar alan güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak vb. gösterilebilir. Bütün insanlarda bu güdüler mevcuttur. Ama gerçekleşme şiddeti farklılık gösterir. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği, fizyolojik gereksinme örneğidir (Kantar, 2008, 30).

Bir kişinin davranışta bulunması için temel gereksinimlerin giderilmesi gereklidir. İşyeri ortamının durumu, işgörenin dinlenme, yemek saati vs. eksikliği durumunda kişi bu eksikliğe odaklanacağı için kendini işine veremez. Bireyin ortaya çıkan bu ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin tatmin edilmesi gerekir. Tatmin edildikçe kişinin o ihtiyacı hissetme ve o ihtiyaca yönelme isteği kaybolur. Örneğin çok acıkan birisi bu ihtiyacı hisseder ve karnını doyurur. Böylece ihtiyacı giderilir ve artık yemek yeme ihtiyacı hissetmez. Fakat zaman geçtikçe bu ihtiyaç tekrar oluşur. Fizyolojik ihtiyaçlar tamamen yok olmaz. Yaşam devam ettikçe ortaya çıkar.

1.3.2. Sosyal Motivasyon

“Sonradan öğrenilmiş güdülerdir. İnsanlara özgüdür. Öğrenme kavramları ile yakından ilgilidir. (Güç, başarı, başarı korkusu, aidiyet, güvenlik, statü)” (Kutunis, 2009, 87).

Toplumsal motivlerin en belirgin özelliği bilinçli davranışlardan oluşmasıdır. Birey tek başına yapmak istediği fakat yapamadığı birçok şeyi başkalarıyla bir araya gelerek yapar ve yararlı sonuçlara ulaşır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Birey için önemli olan içinde yaşadığı toplumun benimsediği kültürel değerlerdir. Yaşamını şekillendirmede bu kültürel değerler önemli rol oynar. Birey, toplumun beğendiği davranışları hedef belirler ve bunlara ulaşmak ister (Aşıkoğlu, 1996, 42).

Örneğin, bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilme, başkalarına yardım etmek, vs. gibi duygu ve düşünceler bireyi davranışa iten sosyal içerikli güdülerdir. Birey, amacına ulaştığı takdirde mutluluğa ulaşır. Bu tür güdüler insan yaşamıyla paralel olarak ilerler. Okul hayatında başarılı bir öğrenci olmak isteyen birey, iş hayatı başladığında iyi bir görev ve kariyere sahip olma isteği taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 101).

İnsanlar günlük hayatlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirirken bir takım sosyal ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların bir kısmı iş ortamında karşılanır. Sosyal motivasyon kişileri iş ortamında daha çok çalışmaya, kendini gerçekleştirmeye yöneltir ve amacını gerçekleştirmek için daha da istekli olmasını sağlar. Çoğu zaman kişinin tek başına yapamadığını, grup olarak yapmasına olanak verir. Gruptan destek ve cesaret alarak eksik yönlerini tamamlar, bu süreçte de fark etmeden arkadaşlık ilişkileri gelişir. İletişim güçlendiği için iş görenler, iş ortamında mutlu ve verimli olurlar. Kişiler toplumun beklentilerinden uzak kalırsa uyumsuzluk yaşarlar. Toplum tarafından dışlanarak yalnızlığa itilirler. Ve bunun sonucunda da kişide psikolojik sorunlar oluşur. Kimi sosyal ihtiyaçları ise işin dışında giderilir. Örneğin ayın belli bir gününde yapılan gün aktiviteleri, doğum günü partileri, yemek organizasyonları vb. aktiviteler kişilerin iş dışında sosyal motivasyon eksikliğinin giderilmesine yardımcı olur.

1.3.3. Psikolojik Motivasyon

“Bu tür motivler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşen motivlerdir.” (Aşıkoglu, 1996, 43)

Sosyal ve fizyolojik motivlerin dışında bireylerin davranışlarını şekillendiren psikolojik motivler de vardır. Bunlar ruhsal gereksinimlerden kaynaklanırlar. Bireyin doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı motivlerdir. Bunlar bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik motivleri incelemek sosyal ve fizyolojik motivlerden zordur. Karmaşık bir yapıya sahiptir. Kişilerin psikolojik gereksinimlerinden kaynaklanan motivlerin akışı incelenebilir ama nedenlerini anlamak o kadar kolay değildir (Taşpınar, 2006, 20-21).

Psikolojik motivler, bireyin iç yapısıyla, kişiliğiyle ilgilidir. Bir bireyin hangi sebeple, hangi davranışı yaptığını kestirmek zordur. Bu yüzden davranışların tek bir nedeni yoktur. İşyerinde bir kişinin sandalyeye tekme atma davranışının sebebi, kızgınlıktan mıdır yoksa ilgi çekmek için midir? Bireyin bu davranışını neden yaptığını kestirmek zordur. Yöneticiler, işgörenler hakkında bilgi sahibi olur her yönüyle onları tanırsa, hangi davranışını hangi sebepten dolayı yaptığını çözebilir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek faktörler birbirinden farklıdır. İşgörenleri motive ederken bu bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

1.4. Verimliliğin Tanımı ve Önemi

Verimlilik farklı tanımlamalara açık bir kavramdır. Sektörlere göre değişiklik gösterir. Çünkü hepsinin verimliliği algılaması, verimliliğe bakış açıları farklıdır. Yoğun olarak yapılan işe, beklentilere, amaçlara göre verimlilik farklı algılanır ve tanımlanır.

Öney'e göre, verimlilik, en genel anlamıyla, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar açıdan, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasındaki ilişki şeklinde tanımlanabilir. (1968, 1) Benzer bir diğer tanıma göre, “Üretim sürecinde kullanılan girdilerle (ham madde, emek, sermaye vb.) elde edilen ürünün birbirine oranına verimlilik denir.” (Özdemir ve Özdemir, 2010, 45)

Emek, ürün, zaman, hizmet verimliliği gibi yaşamın her alanına verimlilik kavramı girmiştir. Verimlilik farklı farklı tanımlansa da genel olarak üretim süreci sonunda elde edilen çıktı ile bu sonucu elde etmek için üretim sürecine sokulan girdi arasındaki orandır (Tutar ve Altınöz, 2007, 73).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Şekil 2. Verimliliğin Temel Formülü

Kaynak: (Gürüz ve Gürel, 2006, 38)

Şekil 2. de görüldüğü üzere, verimlilik, klasik anlamıyla “Çıktı/Girdi” olarak tanımlanır. Bir işletmede farklı kaynaklar kullanılarak farklı ürünlere ulaşılır. Üretilen ürün çıktı, kaynaklar ise girdidir. Verimlilik, üretim sürecinde kaynaklarla ürün arasındaki ilişkiyi gösteren orandır. Üretimde kullanılan kaynaklar sonucu ne üretilmiştir? Sorusunun cevabıdır. Hammadde, sermaye, makine, ekipman, enerji gibi kaynakların yanında teknoloji, yönetim, bilgi gibi kaynaklarda olabilir. Bu kaynakları ziyan etmeden etkin kullanmak gerekir (Mirze, 2010, 280).

Yapılan tanımlardan, verimlilik kavramının üretim süreci sonucuna bakılarak verimlilik artmıştır ya da azalmıştır gibi yorumları yani ölçme ve değerlendirmeyi de beraberinde getirdiğini görmekteyiz. Verimlilik üretim aşamasında başlangıç ve sonuçtaki verilerin birbiriyle karşılaştırılmasıdır. Kısacası üretim sürecinde elimizdekiler nelerdi, kaynaklar ne ölçüde kullanıldı, sonuç ne oldu?

Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimliliğin doğru ve yanlış anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Verimlilik Nedir, Ne Değildir ?

Verimlilik Nedir ?	Verimlilik Ne Değildir ?
<ul style="list-style-type: none">- Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilirde, olmayabilir de.- Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de karlı olabilir.- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Kaynak: Özdemir ve Muradova (2008), naklen: Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1006_70.pdf, e.t: 08.03.2013

Verimlilik fiziksel anlamdaki girdilerin çıktılarla karşılaştırılması gibi sayısal tanımlanmasının yanında, Tablo 1.'e göre motivasyon ve insan performansı açısından da ele alınmış ve tanımlamalara farklı ve önemli bir boyut getirilmiştir. Çalışanların çalışma koşullarını düzenleyip, canından bezdirmeden, kişileri robotlaştırmadan daha çok çalışmaya özendirme, performansın artmasına ve sonucunda da verimliliğin artmasına olanak verir.

Çoğu kaynakta “Üretim miktarının üretim faktörüne oranı olarak tanımlanan verimlilik, ”toplam faktör verimliliği” ve “kısmı verimlilik” diye iki gruba ayrılır.” (Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi, e.t: 02.01.2013)

“Toplam Faktör Verimliliği; bir üretim süreci sonucu elde edilen çıktının, bu üretim sürecinde kullanılan girdilere bölünmesiyle sağlanan değerdir.” (Kenar, e.t: 01.28.2013)

Verimlilik artışları ekonomik üretim potansiyeli üzerinde etkilidir. Bu etkiler düşünüldüğünde ekonominin tüm etkinliğindeki değişimi doğru ve tam tahmin edecek araca ihtiyaç vardır. Bu değişimlerin ortaya konması, üretimdeki girdilerin verimlilik değişimlerinin ölçülmesiyle sağlanabilir. Bu ölçüm toplam faktör verimliliği “TFV” olup, toplam girdi birimi başına üretimdir. (Uzay, 2005,18)

$$\text{Toplam faktör verimliliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Tüm girdiler (İşgücü, hammadde, sermaye, enerji vb.)}}$$

(Akyıldız ve Karabıçak, 2002, 60)

Toplam faktör verimliliği üretimdeki tüm kaynakların etkinlik derecelerini ölçer. Üretimde kullanılan kaynakların biri önemli ise diğerleri de aynı derecede önemlidir. Bu kaynaklarda bir değişiklik olduğunda verimliliği tek bir faktöre değil tüm faktörlere göre değerlendirmek mümkündür. Genel verimlilik düzeyi hakkında bilgi verir (Bulut, e.t: 02.02.2013).

Sabuncuoğlu ve Tokol’a göre, çıktının toplam girdilere oranı “toplam faktör verimliliği”ni gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörlerine oranı ise “kısmi faktör verimliliği”ni verir. (2005, 26) İşçi saati başına, düşen üretime örnek verilebilir. Birçok uzmana göre bu verimlilik tüm girdi maliyetlerini hesaba katmadığı için ayrıntılı verimlilik ölçütü olarak düşünülemez (Erdurak, 1997, 6-7).

$$\text{Kısmi Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Tek çeşit girdi (İşgücü, hammadde, sermaye vb.)}}$$

Bu göstergenin en önemli sakıncası, bir kısmi verimlilik göstergesi hesaplanırken diğer etkenlerin sabit kaldığı düşünülür. Örneğin, işgücü verimliliği hesaplanırken bunun dışında var olan diğer faktörler sermaye, hammadde gibi çıktı üzerinde etkisi sabit düşünülür. Oysaki üretim sürecindeki çıktı tüm üretim faktörlerinden etkilenir (Milli Prodüktivite Merkezi, 2011, 46).

Tablo 2. Kısmi ve Toplam Faktör Verimliliği Göstergelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü Yön	Zayıf Yön
Kısmi Faktör Verimliliği Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"> . Veri sağlamak kolaydır. . Göstergeleri hesaplamak kolaydır. . Kolay anlaşılırlar. . Bazı göstergeler sektörel veri olarak mevcuttur. . TFV göstergeleri ile birlikte kullanıldığında farklı faktörlerin toplam verimlilik üzerindeki etkilerine iliş-kin bilgi verir. 	<ul style="list-style-type: none"> . Diğer tüm koşulların sabit olduğu varsayımı altında hesaplanırlar. . Faktör ikamelerinin çıktı üzerindeki etkisini ortaya koyamazlar. .Toplam maliyet artışlarını açıklayamazlar. Tek başlarına kullanıldıklarında yanıltıcı olabilirler.

Toplam faktör Verimliliği Göstergeleri	<p>. Tüm üretim faktörlerinin çıktı üzerindeki etkisini içerirler.</p> <p>.Girdi faktörlerinin ikamesi ile çıktı üzerinde yaratılan toplam etki gözlenebilir.</p> <p>. En anlamlı ve yararlı verimlilik göstergeleridir.</p> <p>.Verimlilik ölçümü sonuçlarıyla işletmenin finansal durumunun uzlaştırılabilmesini sağlar.</p>	<p>.Gerekli verilerin toplanması zordur.</p> <p>Hesaplanması diğer göstergelere göre daha kolaydır.</p>
---	--	---

Kaynak: (Milli Prodüktivite Merkezi, 2011, 49-50)

Toplam faktör verimliliğinde de kısmi verimlilikte de zayıf ve güçlü yönler bulunmaktadır. Bu iki verimlilik türü de bir işletmede birlikte kullanılmalı, birlikte değerlendirilip ortak bir kanıya varılmalıdır. Ancak birbirlerinin zayıf yönlerini tamamladıklarında geçerlilikleri artar.

En sık kullanılan verimlilik ölçüleri, emek ve sermaye verimliliği gibi kısmi faktör verimlilikleridir. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, 26)

Büyükkılıç'a göre, sermaye verimliliği, bir tek faktör verimliliği olup bir üretim sürecindeki çıktının, kullanılan sermaye girdisine oranıdır. (2008, 67) “ Sermaye verimliliği, bir birim sermaye girdisine düşen ortalama üretim miktarıdır. Ancak sermaye verimliliğinin hesaplanmasında, sermayenin tanımlanması ve ölçülmesinde karşılaşılan problemler nedeniyle güçlükler yaşanmaktadır.” (Uzay, 2005, 18)

Kısmi faktör verimliliğinin en önemli unsuru emek verimliliğidir. Emek verimliliği, insanın çabalarının göstergesidir. Emeğin hangi ölçüde iyi kullanıldığıdır.

Emek faktörünün verimliliğinin hesaplanmasında iki yol vardır. Birinci yöntemde üretim miktarı Q, çalışma saatleri toplamına bölünmesiyle bulunur. İkinci yöntemde ise, toplam üretim miktarı, çalışan kişi sayısına bölünmesiyle bulunur. İkinci yöntemde tatiller, çalışılmayan günler, çalışma süresi dikkate alınmaz. Bu ikinci yöntemdeki zayıf yönler olarak karşımıza çıkar (Unay, 2001, 42).

$$\text{Emeğin Verimliliği} = \frac{Q}{\text{Çalışma Saatleri Toplamı}}$$

$$\text{Emeğin Verimliliği} = \frac{Q}{\text{Çalışan İnsan Sayısı}}$$

İşgören verimliliğinde yüksek başarı için öncelikle işgören ve işgörenin çalıştığı koşullar incelenmelidir. İşgören verimliliği üzerinde etkili olan etkenler düzeltildiğinde, eksiklikler giderildiğinde istenilen sonuca ulaşılabilir.

İşgörenin verimliliğinin yükselmesi için dört ana çalışma alanı belirlenmiştir. İşgörenin verimliliği üzerinde önemli etkisi olan alanlardan ilki, insanın çabasının yerini araçların almasıdır. İkinci alan, en uygun çalışma yöntemlerinin uygulanmasına yönelik eylemlerdir. Üçüncü alan ise, verimliliği engelleyen ve azaltan uygulamaların ortadan kaldırılmasıdır. Dördüncü alan, insan kaynakları yönteminin geliştirilmesidir (Sibson, 1991, 29).

Günümüzde endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmezi işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyar. İşte insan, bu faktörlerden en önemlisi, vazgeçilmezidir. İnsan emeği diğer faktörlerle birleştiğinde işletmeye yarar sağlar. Fakat üretim faktörleri içinde en önemlisi ve kuşkusuz zor kontrol edileni “emek” faktörüdür (Özgüler, e.t: 03.13.2013). Emek kişinin kendi isteği, rızası olursa faydalanılabilecek bir unsurdur. Psikolojik olarak insanın, çalışmayı isteyip istememe durumudur. İşgörenin psikolojik, ekonomik beklentileri emek verimliliğinde etkilidir.

Bilim ve teknoloji sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde. Ancak bu gelişme ne kadar artarsa artsın insana ihtiyaç devam etmektedir. Bu ihtiyaç bu gün olduğu gibi yarında devam edecektir (Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından, 1996, 147). Önemli olan insana olan bu ihtiyacın giderilmesi için ondan azami ölçüde nasıl yararlanacağıının bilinmesi, motivasyona gereken önemin verilmesidir.

İş hayatında emeğin verimliliğinden söz eder ve karar verirken, kişinin kendi nitelikleri kadar, işgörenin bu girdiyi ne kadar verimli kullandığı ya da kullanabilmek için neler yaptığı, ne gibi tedbirler aldığı da önemlidir. Suçu her şartta çalışanın üstüne atıp onu suçlamak, günümüz yönetim anlayışına uymaz. Yönetim olarak bizim de hatalarımızın olup olmadığı araştırılmalıdır. Emeğin verimliliği üzerine yapılan tüm araştırmalar, verimi düşük işletmelerde, çalışanın motivasyonunun da düşük olduğunu, bunun nedeninin yöneticilerin çalışmaları isteklendirmede başarısız olduğunun bir göstergesidir (Kıbrıs Gazetesi, e.t: 02.15.2013).

Emek gücünün etkili kullanılmasında önemli konu güdülenmedir. Güdülenme ise, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu zorlamadır. İnsanlar doğru tutumu geliştirebilmek için işlerini, kariyerlerini geliştiren, mesleki bilgilerini artıran, doyuma ulaştıran bir etkinlik olarak görmektedir. Örgüte karşı ciddiyet duygusu geliştirmelidir. Uygun tutum ve davranışlar güdülenme ile belirlenir. Bazı Asya ülkelerinde yapılan bir araştırmada, küçük ve orta boy işletmelerde verimliliğin, işçilerin güdülenmesiyle % 90' lara yükseltilebileceğini göstermiştir. (Dolenga, 1985).

Emeğin verimli olması, işletmenin işgörene sunduğu imkanlarla doğru orantılıdır. Çalışanların koşullarını iyileştirme, beklentilerine, ihtiyaçlarına cevap verme, motivasyonu yerinde sağlam bir ekip kurma, başarıyı hemen ödüllendirme bunu sağlayabilecek yegane şartlardır. Ancak bu şekilde çalışanların moralini yükseltip, psikolojilerine hitap edip verim alınabilir. Aksi takdirde işletme sürekli cevap bulunamayan sorularla, çözülemeyen sorunlarla boğuşmak zorunda kalır.

Elde edilen verimlilik sonucunda her şey işgörenlerle paylaşılmalıdır. Aldıkları paranın yanında başarı duygusu, verimliliklerini daha da arttıracaktır.

Görüldüğü gibi verimlilik sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda iş görenlerin istekli ve arzulu biçimde çalışmaları ile gerçekleştirilir.

Günümüzde verimlilik, bireysel ve toplumsal refahın artırılmasında önemli bir unsurdur. Diğer deyişle, verimlilik ve ekonomik kalkınma arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle verimliliğin artırılması amacıyla özellikle gelişmiş ülkelerde özel ya da kamu kurumları kurulmuştur. Örneğin Almanya’ da bu amaçla 1921 yılında Alman Verimlilik Merkezi (RKW) ve 1924’ de REFA kurulmuştur. Ülkemizde de Milli Produktivite Merkezi (MPM) kurulmuştur (Akyıldız ve Karabıçak, 2002, 58-59).

Verimlilik, gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergesidir. Verimliliğin artmasıyla birlikte üretilen mal ve hizmetlerde kaliteli bir artış sağlanacak, fiyatlarda düşme olacaktır. Fazla mal üretileceği için daha fazla insan bundan yararlanacaktır. Böylece ekonomik canlılık yaşanacaktır. Bunun olumlu getirisi olarak, toplumun yaşam düzeyinde kalite artışı gerçekleşecek, yaşam standardı yükselecektir. İşletme açısından bakacak olursak, üretim sürecinde kaynaklarını verimli kullanan işletme varlığını sürdürecektir. Piyasadaki ticari itibarı artacaktır.

Günümüzde teknolojiye ve ekonomideki hızlı gelişme, ulaşımda, iletişimde, kişilerinin beklentilerindeki değişim, işletmeleri sürekli kendini geliştirmeye zorlamaktadır. İster istemez piyasada bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bütün işletmeler daha iyi, daha başarılı olmak için elindeki kaynakları en iyi, en verimli şekilde kullanma yoluna gitmişlerdir. Verimlilik işletmelerin başarısını ölçmede önemli bir faktördür. Verimlilik bir yandan işletmelerin başarısını belirlerken diğer yandan işletmelerin uyması gereken temel kriterleri de ortaya koyar. Bir işletmenin başarısını, karlılığını, verimlilik değerlendirmeleri sonucu anlayabiliriz. Verimlilik gelirle doğru orantılıdır. Verimlilik artışı sağlayarak günümüz rekabet ortamında daha başarılı olabiliriz. Verimli çalışan işletmeler olduğu sürece, ülkenin diğer ülkeler karşısında rekabet üstünlüğünü artar.

Verimlilik için ekonomik ya da teknolojik imkanların en iyi biçimde kullanılması yeterli değildir. En önemli faktör yetişmiş insandır. Çünkü verimlilik insanın çalışmasıyla mümkündür. İşletmeler günümüz rekabet ortamında ayakta kalmanın da ötesinde başarılı ve verimli olmak için mücadele vermektedirler.

İşletmelerin paylaştıkları ortak amaçlar, pazardaki diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri olmak, satış hacmini ve karlılığı yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek, imajını güçlendirebilmektir. Bu amaçların gerçekleşmesi de “işgücünün verimli” kılınmasıyla olur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi insanların çabası ile olabilir. Örgütün üretkenliği ve verimliliği çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008, 241). O halde yapılması gereken, insanı en mükemmel bilgilerle donatıp, düşünce ve emeğinden azami derecede istifade ederek, yüksek verimliliği sağlamak, insanlara kabiliyetlerini ortaya koyacak sermaye desteğini vermektir. Kabiliyetlerini ifade etme imkanı bulunca mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda yeni kaynakları da kullanarak verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Baş, e.t: 23.03.2013).

“Kaybedilen zaman ve enerji, ziyan olan hammadde, düşük kapasitede kullanılan üretim aracı ve boşa harcanan emek hep verimsiz çalışmanın sonucudur.” (Özok, 1985, 5) Özdemir ve Özdemir’e göre, iş ortamında verimlilik (produktivite) çok önemlidir. Verimli çalışmayan hiçbir kurum ayakta kalmaz. (2010, 42)

Verimlilik insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçiminin bir göstergesidir. İşletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve işletme fonksiyonlarını idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması da bu sebeptendir. Tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amacı yönünde kullanılmasında yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir (Tor ve Esengün, 2011, 54).

1.5. Verimliliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Verimlilik kavramının iş tatmini, performans gibi kavramlarla yakın ilişkili olması sebebiyle bu kavramları incelemek yararlı olacaktır.

İnsanı etkileyen her şey doğal olarak iş verimini de olumlu ya da olumsuz etkiler. Performansı yüksek ve tatmin olmuş işgörenden yüksek verim alınabilir. Peki iş tatmini nedir? Performans iş verimliliğine nasıl etki eder?

Güney' e göre, işgörenden işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumudur. (2007, 39)

Tatmin, kişide oluşan psikolojik bir olaydır. Sadece maddiyatla tatmin gerçekleşmeyebilir. Tatmin kişilerin ihtiyaçlarına göre değişir. Bir anda ortaya çıkıp aniden azalabilir.

Ağırlıklı olarak işgörenden işleriyle hakkındaki tutumları olarak görülen iş tatmini bireysel faktörlere ve iş ortamıyla ilgili faktörlere bağlıdır. İşgörenden iş tatmininde yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, ihtiyaçlar, beklentiler, tutumlar, inançlar, değerler gibi bireysel faktörler etkilidir. Bunun yanında, yapılan işin özelliği, iş yükü, ücret, çalışma saatleri, işle ilgili stres, çevre faktörleri, grup faktörleri gibi iş ve iş ortamına bağlı faktörler de etkilemektedir (Elbir, 2006, 47).

Motivasyon ve iş tatmini, iş yerinde gerekli olan, birbirini tamamlayan önemli iki kavramdır. Bir işyerinde çalışanın ihtiyaçları karşılanıyorsa, beklentilerine uygun bir ortam sağlanıyorsa çalışanlar tatmin olur. Tatmin olan kişi de motive edilmeye hazırdır. Eğer iş tatminsizliği yaşanıyorsa yaptığı işten zevk almama, aradığını bulamama, ihtiyaçların karşılanmaması gibi sebeplerle işten ayrılmalar yaşanır. İş tatmini olumsuz davranışları azaltır. İş tatmini yüksek olan kişilerde işi bırakma olasılığı düşüktür.

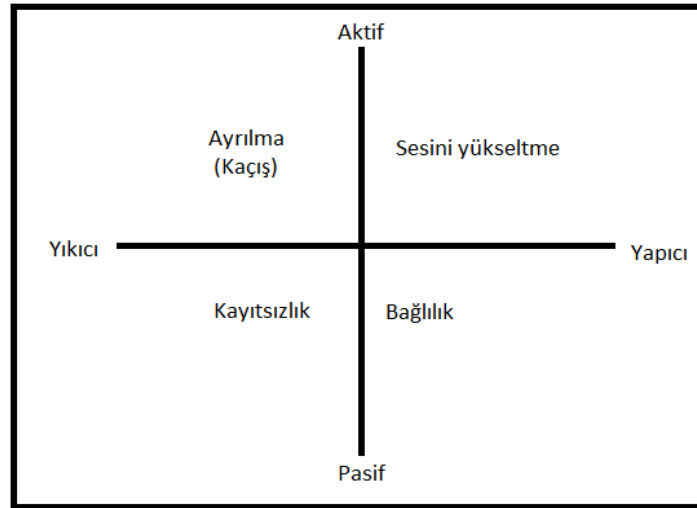
İşten ayrılmalar, işletmeyi her yönden olumsuz etkiler. Boşalan yer zamanında doldurulamaz, gelen kişi bilgisiz ve eğitimsiz olabilir. Kişilere iş eğitimi sağlamak zaman ve masraf gerektirir. Doğal olarak verimlilik düşer. Bu yüzden işten ayrılmaları azaltmak için, kişiyi buna iten sebepler araştırılmalı, uygun önlemler

alınmalıdır. Kişileri motive edecek yöntemler iyi belirlenmeli, çalışanların tatmin düzeyi araştırılmalıdır.

İşe devamsızlık, işgörenin kendisine belirtilen çalışma süresine riayet etmemesi, türlü bahanelerle işten kaçması, mevcut çalışma süresinde düşmeler meydana getirir. İşyerindeki çalışan alet ve makineler bir süre kullanılmaz. Verim azalır. İşten tatmin olmayan devamsızlık yapan bu kişileri uygun motivasyon yöntemleriyle tatmin edip işletmeye kazandırabiliriz.

Tatminsizlikten kaynaklanan bir diğer olumsuz davranışta işe geç kalma, iş yerinden erken çıkmadır. İş yerinde aradığını bulamayan kişi kaçış yollarını deneyecektir. Bu durumdan aynı işyerindeki çalışma arkadaşları da olumsuz etkilenecektir.

Aşağıdaki şekilde yapıcı/yıkıcı aktif/pasif boyutlu olarak çalışanların tatminsizlikleri gösterilmiştir.



Şekil 3. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2010, 120)

İş yerini terk etme davranışı kaçış olarak, mevcut durumu iyileştirmek için yöneticilerle tartışma, sesini yükseltme olarak, şartların değişmeyeceğini düşünerek

pasif şekilde beklemek, bağıllık olarak ve daha da ileriye giderek işe geç kalma, işten erken çıkma, işe karşı duyarsız davranışlar, düşük verim, yüksek hata oranı kayıtsızlık olarak açıklanabilir. (Özkalp ve Kırel, 2010, 120)

İş yerinde tatmin olmuş kişiler motive edilmeye hazırdır. Kişiler işyerinde tatmin edildikçe öğrenme istekleri de artar. “İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden, memnun oldukları sürece daha verimli çalıştıkları herkes tarafından kabul edilmektedir.” (Nuri Tortop ve arkadaşları, 2007, 165) Duyulan bu memnuniyet, zincirin halkaları gibi tüm yaşamda olumlu etkiler bırakır. Çalışanlar tatmin oldukça işe bağıllıkları, çalışma istekleri artar. Fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini iyi hissederler. İsteyerek, severek işlerini yaparlar. Mutlu ve huzurludurlar. Bu durum performanslarını da olumlu etkiler. İşyerinin verimliliğine katkı sağlayan performans;

Dursun’a göre, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya davranış biçimi olarak tanımlanır. (2003, 273) Yani bir işi yerine getirmek için ortaya koyulan davranışın seviyesidir. Organizasyonların amacına ulaşması, çalışanların performansına bağlıdır. Eğer bu seviye yüksekse iş üretkenliği ve verimliliği artacak, düşükse azalacaktır.

Her organizasyon üretken olmalıdır. Dolayısıyla bir organizasyonun amacına ulaşması, çalışanların performansına bağlıdır (Palmer ve Winters, 1993, 91). Çalışanların performansları arttıkça işletmenin amacına uygun olarak verimlilikleri de artar. Ancak performansı etkileyen birçok unsur vardır.

Çalışma davranışını belirleyen değişkenleri temel alan bir modele göre çalışanların performansını yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, geri bildirim, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi gibi değişkenler belirler (Baştürk, 2003, 70).

İşyerinin tamamen dışındaki bazı kişisel nedenler de çalışanın performansını etkiler. Her gün aynı performansı yakalamak mümkün değildir. İnsanlar öfkeleri, hayal kırıklıkları, sevinçleri, üzüntüleri ile birlikte işyerine gelirler. Tüm yaşadıkları,

iş performansına da yansır. Doğal olarak insanı etkileyen bu kadar fazla değişkene karşılık aynı verimi almamız olanaksızdır. Bu durumda önce kişilerin performansının düşüklüğünün nedenlerini belirlememiz gerekir. Bunun için de performansı ölçmemiz gerekir. Performans ölçme, işyerinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, gözden geçirilmesidir. Kişilerin bir nevi kendini tartmasıdır. Kişinin iş yapabilme düzeyinin farkına varmasını sağlar. Aynı zamanda işverenlerin de çalıştırdığı kişilerin neler yaptığını izlemesine yardımcı olur.

Başarı değerlendirme, kişinin yeteneğini, alışkanlığını, benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan ölçümdür. Başarı değerlendirme ile insanın gizli gücü keşfedilir. Bu gücün işe karşı kullanılması, kişinin işe karşı özendirilmesi sağlar. Kişinin iş davranışı saptanır. Verimi yüksek olanlar belirlenir ve ödüllendirilir. Her işgöre amirinin kendi hakkında ne düşündüğünü, nasıl değerlendirildiğinin öğrenme fırsatı verilmelidir. Nasıl değerlendirildiğini söylemezsek kendi kendine yorum yapar, yanılıya düşer ve hayal kırıklığı, içe kapanıklık, verim düşüklüğü yaşar. Başarı değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler; yeni kişilerin işe alımında, personelin eğitiminde, yükselme ve iş değişimlerinde sorunların çözümünü kolaylaştırır. (Filiz, 2008).

Motivasyon ile performans (iş başarımları) arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Yeterince motive edilmemiş bir personelden, verimli çalışması ve performans göstermesi beklenemez (Balçık, 2004, 136).

İşletmeler hedeflerin gerçekleşme derecelerini, kişilerin ne ölçüde hedefe yaklaşmış ve yaklaşmadığını performanslarını ölçerek anlayabilirler. İşletmede çalışanların performansını ölçüp değerlendirebilecek bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Öncelikle kişilerin yaş, cinsiyet, karakter gibi niteliklerle iş arasında uyum olması gerekir. İş performansının yükseltilmesi için bu niteliklerin işe uyması gerekir. Performansta artış sağlamak için kişiye göre iş seçimi önemlidir. Bunun yanında İş yerinde kişilerin yetersiz olduğu, destek beklediği durumlar da olabilir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli yer, malzeme, bütçe, yetki gibi koşullar sağlanmadığı takdirde performans düşüklüğü yaşanır. Kişilerin beklentilerinin farkına varılması, yardım beklentisine cevap verilmesi için performans ölçümlerinin

yapılması ve iyi değerlendirilmesi gerekir. Performans sonuçlarına göre işletmede bireyler arasında performansı düşük olanlar çıkabileceği gibi, yüksek performanslılarda çıkacaktır. Yüksek performanslılara verilecek ödül onları işe karşı daha çok motive eder. Motivasyon arttıkça, performans ve verim artar. Eğer ödüllendirme olmazsa performansı ölçme anlamını yitirecek elde edilen başarı yok olacaktır. Yaptığı işin denetleneceğini bilmek, performanslarından sorumlu tutulmak kişileri motive eder.

1.6. Verimlilik ve İnsan

İnsan, yaşamını sürdürebilmek, belli amaçları gerçekleştirebilmek için sürekli öğrenen, araştıran, düşünen, yorumlayan, üreten ve tüketen bir varlıktır. Bu özelliklerinden dolayı diğer canlılardan üstün vasıflara sahiptir. Tanımdaki gibi üreten, ürettiklerini tüketen bir varlıktır. Üretim ve tüketim, verimlilikle direkt ilgili terimlerdir. İnsan, gerekli şartlar hazırlanıp, motivasyonu sağlandığında fazla üretmeye odaklanabilen özelliğe sahiptir. İnsanın bu psikolojik yönünün yanı sıra sosyal yönü de olan bir varlıktır. İnsanların yaşayabilmek, hayatını idame ettirebilmek için çalışma, birbiriyle etkileşime girme zorunlulukları vardır. Çalışmadığı zamanlarda ihtiyaçları karşılanamaz, gelişimleri geriler. Her ne kadar teknolojik gelişmeler olsa da insan unsuru önemini kaybetmemiştir. Ancak teknolojiyle sosyal yönü zayıflamış, yalnızlığa itilmiş, duygusal olarak bunalıma girmiştir. Psikolojilerini de etkileyen bu durum verimlerinin düşmesine sebep olmuştur. Sanayileşmeyle birlikte insan ilişkileri, moral ve motivasyon gibi konularda önemli sorunlar ortaya çıkmıştır.

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanmak ise, onların beklentilerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını belirlemekle olur. Başka bir ifadeyle yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak bilmelidir (Şahin, 2004, 526) .

Motivasyon önemlidir. Verimliliği, etkinliği ve üretkenliği artırır. Hedeflenen sonuçlara ulaşmayı sağlar. Şayet motive edilme yoksa yönetim boş yere vakit harcar. Kişilerin motivasyonu düşerse, yöneticinin karşısında bitmeyen kontroller, tartışma ve çatışmalar çıkar. Bir yere kadar hedeften uzaklaşılır (Forsyth, 2006, 8).

Japonya, İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke, kalkınmak için en önemli faktörün insan olduğunun farkına varmışlar ve gelişmelerini insan davranışları, personelin eğitimi ve motivasyon teknikleri üzerine yoğunlaştırmışlardır (Ankara: Türkiye İş Bankası Eğitim Müdürlüğü, 1994, 6).

Örgütlerin en önemli sermayeleri görüldüğü gibi insandır. Mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanarak üretimi çoğaltabilir ve verimliliği artırabiliriz ama verimlilik düzeyi düşük işgörenlerle örgüt hiçbir şey yapamaz. Örgüt içinde önemli bir yere sahip olan insanın eğitilip, bilinçlendirilip memnun edilmesi gereklidir.

İKİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA MOTİVASYON

2.1. Yönetici Açısından Önemi

Motivasyon yöneticileri yakından ilgilendiren bir kavramdır. Başarılı bir yönetim, motivasyon olmadan gerçekleşemez. Yöneticiler, çalışanları işletmenin amacı doğrultusunda hem iş verip ne yapacağını bildiren hem de motive ederek etkin ve verimli çalışmalarını sağlayan kişidir. Tanımda görüldüğü üzere yöneticiler, işletme içinde motivasyon konusuyla direkt ilişkili kişilerdir.

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, bireyin davranışlarını, tutumlarını gözlemlemek, ihtiyaçlarının giderip giderilmediğini kontrol etmek ve gidermektir. Çünkü, zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte olan kişilerin yaşadığı her şey iş verimine, iş kalitesine olumlu ya da olumsuz şekilde yansır. İhtiyaçları karşılanamayan, yaşadıklarının farkına varılmayan birey, iş tatminsizliği, moral bozukluğu yaşayabilir. Bu yaşananlar başarıyı ve iş verimini etkileyen en önemli faktörlerdir.

Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı çalıştığı kişilerin başarısına, bilgi, yetenek ve gücünü örgütsel amaçlar doğrultusunda harcamasına bağlıdır. Diğer bir deyişle, motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan kişilerin performans göstermesi beklenemez. Kişiler çeşitli davranışlar sergiler ve bu davranışların çeşitli nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan, kişilerin organizasyonun amacı doğrultusunda davranışlarıdır (Theo Haimann ve arkadaşları, 1978, 410).

Motivasyon kişinin davranışlarının yorumlanmasıyla ortaya çıkar. Dolayısıyla yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Her bireyin yaşantısı farklı olduğu için davranışlarının sebepleri de farklıdır. Çalışanlarını tanımayan, onlar hakkında bilgi sahibi olmayan yöneticilerin, davranış çözümlemesine girmesi yanlış olacaktır. Her bireyi motive eden faktörler de farklıdır. Bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Yönetici herkesin aynı motivasyon yöntemleriyle motive edildiği gibi hatalı bir düşünce içine girmemelidir. Eski tip yöneticiler, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve onları korkutarak, parasal ödüller vererek motive edileceğine inanır. Bu kısa vadede yarar sağlasa da uzun vadede çalışanları işten soğutur (Kantar, 2008, 126).

Verimi yükseltecek, motivasyon yöntemlerini geliştirebilmek için yöneticilerin insan kaynaklarını iyi bilmeleri, üretkenliği, verimi neler artırır, sonuç neden böyle olduğu hususunu anlamaları gerekir. Ayrıca kişilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamakta, onları motive etmek için gereklidir (Palmer ve Winters, 1993, 14).

Yöneticiler işyerinde çalışanların moralini değerlendirmeli, yüksek tutmak için çaba harcamalıdır. Personelin çalışma ortamı, oda ısısı, çalışacağı, ihtiyaç duyacağı bilgisayar ve teknik donanımı çalışma şevkini artıracak şekilde sağlamalıdır. Disiplin anlayışı gerektiğinde sert, gerektiğinde samimi olmalıdır.

2.2. Çalışan Açısından Önemi

Bir işletmede çok sayıda nitelikli işgören bulunması verim için yeterli değildir. Bu işgöreni harekete geçirecek bir şeyler yapılmadıkça yeterli oranda verim sağlanamaz. Çalışanın istediği ortamı sağlamak ve bunu belli bir standartta tutmak motivasyonla gerçekleşir. İşgören motivasyonla işi sadece mecbur olduğu için değil zevk aldığı için yapar.

“Bana ne faydası olacak? Bu yaygın deyiş insanların öncelikli olarak onları en çok ilgilendiren şeylere nasıl odaklandığı gerçeğinin güzel bir örneğidir. İnsanların kendi bakış açısı temelinde, teşvik etmeye çalışmak insan doğasının bir gereğidir.” (Ciotta, 2011, 25)

İşgörenlerin performansları tatmin düzeyiyle ilişkilidir. Tatmin edildikçe performansları, başarıları artar. Yüksek performansla çalışan işgörenlere sahip işletmenin verimliliği de artar. Motive olmuş bireylerle işletme daha iyi yerlere gelebilir. Devamlılığını sağlayabilir.

İnsanları nelerin motive ettiğini bilmek, empati yapmayı, kişileri anlamayı gerektirir. İnsanların görünen ve görünmeyen yönlerini anlayabilmek için yüksek bir duyarlılık, gözlem ve çevreyi tanımak gerekir. Birbirini anlayan insanlar problemlerini daha iyi çözer. İş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurabilir.

Güdüleme kavramını anlamak, kişiye özel yaşamındaki ilişkilerini düzenlemede, evdeki çocukları ve eşiyle kurduğu ilişkilerde, arkadaşlık ilişkilerinde sağlıklı ilişkiler kurma ve uyumlu yaşama açısından yarar sağlar. Görüldüğü gibi tüm davranışların belli bir nedeni vardır. Bu nedenleri anlamaya çalışmak ileride ortaya çıkacak sorunları önceden tahmin etme, engelleme ve çözmek için yardımcı olacaktır. (Barlı, 2005, 8).

2.3. İşletme Açısından Önemi

İşgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyum içinde olması gerekir. İşgören, işletmelerin kendisine sağlayamayacağı olanakları istememelidir. İşletmeler de kendilerine uyan kriterlere göre kişileri seçmelidir. İşgörenlerin hangi istek ve ihtiyaçta olduğunu bilmelidir. Bunlar için çaba sarfetmeyen yönetim başarılı olamaz. Kendi içinde kopukluk yaşar. İşgörenler ne istediğini bilen, sorunlarına çözüm bulabilen bir işletmede çalışmak isterler. Çalışanlarını motive etmek, verimlerini artırmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarını iyi analiz etmeli, motivasyonlarını sağlayacak çalışma ortamı sunmalıdır. Varlığını verimli bir şekilde devam ettirebilmek için işletmeler motivasyon konusunda bilinçli hareket etmelidirler.

Bir işletmenin temel amacı karlılıktır. Karlı olmayan işletmelerin varlığı sürdürmesi pek mümkün olmaz. Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin işletmenin amacını gerçekleştirmek için, çalışanları verimli çalıştırmaları gerekir. Örgütlerde personeli kazanmak, başarıyı yakalamak için öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek gerekir. Çünkü başarının temeli motivasyondur. Eskiden olduğu gibi insanları zorla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek, başarıyı artırabilmek için önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak gerekir (Genç, 2007, 261).

Bir işletme çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine yardımcı olursa, hiçbir bedel ödemedi verimliliği artırabilir. Bu planlama ve motivasyon stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleşir. Uygun motivasyon stratejileri belirlenebilir ve başarılı şekilde uygulanırsa, aynı girdilerle, daha çok çalışarak kurum verimliliği artar (Kumar, 2012, 24).

Gallup araştırmasına göre çalışanların sadece %29'u teşvik edilmiş ve enerjiktir. O zaman diğer %71 'e ne olmaktadır? Kuruluşlar, çalışanların meşguliyet doğasını düşünmelidirler. Çünkü, kurumların üretim kapasitesi, yararlılık, müşteri hizmetleri ve iş yeri güvenliği yeteneklerinin tatmininde yardımcı olur. (Kimball ve Nink, 2006, 71)

Teşvik olmazsa, çalışanlarda performans düşüklüğü, tatminsizlik, boşvermişlik, sorumsuzluk gibi davranış bozuklukları ortaya çıkar ve kurumun verimliliğini olumsuz etkiler.

2.4. Örgütlerde Motivasyonu Sağlayan Araçlar

Her örgüt, çalışanlarında her zaman gülen bir yüz, çalıştığı işyerini kendisinin gibi benimseyip her söylenen işi yapan ve yaptığı içten haz duyan çalışanlar görmek ister. Bunun gerçekleşmesi tabii ki hiç kolay değildir. Takım ruhu gereklidir. Önce yöneticiler işgörenleri çok iyi tanımalı, onları motive etmeli sonra üzerine düşeni işgören yapacaktır. Motivasyon işyerinin vazgeçilmezi olmalıdır. Çünkü motivasyonda amaç işgörenlerin isteyerek, zevk alarak, etkili ve verimli çalışmalarını, yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamaktır. Motivasyon araçları çalışanları hem yaptıkları iş için isteklendirir işe adapte eder hem de o işin sürekliliği sağlar. Yönetici işgörenleri motive etmek için önce işgörenler sonra da motivasyon araçları hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu araçları yerine, zamanına ve kişisine göre kullanmalıdır. Her araç herkeste aynı etkide olmaz. Bir işgöreni takdir, övgü tatmin ederken, bir başkası için ekonomik araç daha öne çıkabilir. İşgörenlerin eğitimi, kültürü, beklentileri, yaşı, sosyal çevresi birbirinden farklıdır. Farklı kişilerin ihtiyaçları da farklıdır. Tüm insanları motive edecek tek bir yöntem yoktur. Ancak kişilere uygun yöntemlerle işgörenin başarısı artırılabilir ve yapabileceğinin en iyisini yapması sağlanabilir.

Çalışanların, dolayısıyla da işletmenin verimliliğini artırmayı amaçladığımızda, bunu sadece birkaç motivasyon yöntemiyle; sırt sıvazlama, oturma düzeni, ödül veya ücret artışı ile yapamayız. Bu tür uygulamalar tek başına yapılırsa, geçici olarak performansı artırsa da etkisi kısa süreli olur. Geçici olarak artış sağlasak bile, bir süre sonra performans tekrar düşer. Onun için şartlara, kişilere, işletmeye en uygun olan yöntemler seçilip kullanılmalıdır.

2.4.1. Ücret, Prim, Ödüller

Ücret, çalışanların zaman ve emekleri karşılığında aldıkları paradır. Hayatın devamlılığı için gerekli araçtır. Herkes daha fazla kazanmak, daha iyi şartlarda yaşamak ister. Çalışacağı işi seçerken öncelikle ücretin ne kadar olduğuna bakar. Önüne sunulan alternatiflerden ilk bakacağı, iş için verilen ücrettir.

Ücret birçok işgörenin motivasyonunu sağlayan en etkili araçtır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, aynı zamanda işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırır. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının işgörelere belli bir doyum sağladığı kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 120).

Kişi ne kadar az kazanıyorsa, ücretin miktarı onun için o kadar önemlidir. Borcu olanın tek bir düşüncesi vardır: Nasıl daha fazla para kazanabilirim? Az ücret alan işçiler için fazladan alacakları her kuruş önemlidir. Daha çok kazanan insanlar paraya çok önem vermez. Paranın yerini başarısının onaylanması, hareket serbestisi alır (Hagemann, 1995, 41).

Bazı işverenler ücreti düşük tutarak daha fazla sayıda kişi çalıştırırız diye bir düşünceye sahiptirler ancak kişi sayısı kadar verimli çalışıp çalışmama durumu da önemlidir. On kişinin yapacağı işi beş kişi verimli programlı çalışarak yapabilir. Verimliliği daha yüksek işletmeler, fazla ücretle, yardım ve ikramiyelerle çalışanlarını memnun edebilir.

Ücret artışı konusunda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan biri; benzer işlerde çalışanlara eşit ücret verilmesidir. Şayet kişi aynı işi

yapıp başkalarından daha az ücret alıyorsa çatışma ve kıskançlık durumu doğabilir. Bunun işe yansması da çok iyi olmaz. Bunun yanında ücret artışının zamanı ve miktarı da önemlidir. Ücret artışının hangi noktada yapılacağını bilmek ve bu artışın zamanını saptamak, ücretin verilmesinden daha önemlidir. İşgörenleri işe bağlamak için sürekli ücret artırmak alışkanlık yapabilir.

Ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse motive ediciliğini kaybeder. Ücret artışı sadece özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti, zamanla motive edici bir araç olmaktan çıkar ve zaten var olan bir faktöre dönüşür. Bu yüzden ücret artışı gereken zamanlarda ve gerektiği ölçüde, örgütçe uygulanmalıdır (Keser, 2006, 165).

Motivasyonu artıran araçlardan ücretin yanında prim de işletmede doğru kullanıldığında çalışmayı özendirici, verimi artırıcı bir etkiye sahiptir. Primli ücret, kişilere sözel verilen ödüllerin yanında başarılarını maddi olarak desteklemedir.

Primli ücret sistemleri çok değişik biçimde uygulanmakla birlikte, bunların ortak yönleri bir yandan işletmenin karlılığını artırmak, öte yandan çalışanların verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak özellikte, öncelikle zaman ve parça başına göre ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır (Acuner, 2010, 49). Önce saatlik ücret belirlenir, standardın dışındaki her fazladan üretim için ayrıca ücret ödenir. İşgören standart zamanda işi bitirirse normal ücret alır ama daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır.

İşyerinde prim sisteminin özendirici etkisi olduğu gibi, ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulanma zorluğu vardır. İşlerin hızlı yapılması nedeniyle kazalara, yıpranmalara sebebiyet verebilir. Bunun yanında verilecek primi zamanla yarışarak, daha fazla üretim için uğraşan çalışan, kaliteden ödün vermek zorunda kalır. İşin iyi ya da kötü oluşuyla ilgilenilmez. İşgören verilen zamanda istenilen üretimi gerçekleştirmek ve primi kazanmak amacıyla hızlı ve seri bir şekilde çalışır. Genel olarak primli ücret sisteminde belirlenen sakıncalara göre tedbir alınarak uygulandığında, işgörenleri çalışmaya motive etmede olumlu etki sağlamaktadır. Ayrıca işgörenin yaptığı işle, üretimiyle bağlantılı prim verilmesine de dikkat

edilmelidir. İşgören eğer bu düşüncede değilse verilen prim bir işe yaramaz. İşgörenin işe bağlanması hayal olur.

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret, ücret dışı yapılan ödemelere de prim denir. Ödül ise, çalışanlara gayretleri karşılığında sağlanan maddi, manevi yararlarıdır (Genç, 2007, 259).

Yöneticiler, işgörenlerden beklendiği davranışlar gerçekleştiğinde ödül vererek onları daha iyisini yapmaya şevklendirir. Örneğin işletmede zor bir işin başarılması gibi durumlarda, ya da bir sorunun çözülmesi durumunda ödül verileceğinin söylenmesi tüm çalışanları harekete geçirici bir etki yapar. Birbirleriyle yarış içine sokar. Yalnız burada unutulmaması gereken olumlu sonucun hemen arkasından ödülün verilmesi ve davranışın pekiştirilmesidir. Ayrıca sağlanan başarı ile ödül arasında orantı olmalıdır. Ödüller, kişilere, işe, ihtiyaçlara göre belirlenirse etkisi artar.

Ödülleri, nakit ödüller, eşya, giyim, gıda ödülleri, hediye çekleri, kâra katılma, izin, terfi, sorumluluk, yemek, tatil, kutlamalar, plaketler, eğlenceler gibi çeşitli kategoride çeşitlendirebiliriz.

Amerika'da çalışanlar arasında yapılan anket sonucuna göre, ankete katılanların %95'i nakit para ödülleri olumlu bir teşvik aracı olduğunu bildirmişlerdir. Nakit para ödülleri tek problem, elemanlara ödül olarak verilen bu parayı borç ödeme aracı olarak kullanmaları ve ödülü çabucak unutmalarıdır. Yine de nakit ya da nakit değeri ödüller çalışana nasıl kullanılacağına karar verme esnekliği sağlar. Kendi tercihlerini kendileri yapacağı için tatmin dereceleri yüksek olacaktır (Nelson, 1999, 59).

Günümüzde çalışanlardan daha çok iş yapma, yüksek performans gösterme davranışları beklenmektedir. Çalışanlarda zayıf yönleri güçlendirebilmek için, ücret, prim ve çeşitli ödüller vererek, olumlu, destek verici iş ortamı sağlayarak bu eksiklikler giderilebilir.

2.4.2. Sosyal Güvence/Daimi İş güvencesi

İnsanlarda, yaşadıkları sürece taşıdıkları genel bir gelecek kaygısı vardır. Bu yüzden çalışma hayatındaki sosyal ve ekonomik güvence kişilerin hayatında büyük önem taşımaktadır. Geleceğinden endişe duyan bir kişiden sürekli örgütte kalması, yararlı olması beklenemez. Çünkü hiçbir güvencesi olmayan kişi her an işten çıkarılma korkusuyla yaşar. İş güvencesi, çalışma hakkının korunma altına alınmasıdır. Son yıllarda artan teknolojiyle birlikte, işsizliğin artması, iş güvencesini çalışanlar açısından önemli bir hale getirmiştir. Buna göre iş güvencesi sağlanamadığı durumlarda, işletmenin niteliksiz işgörelere sağlayacakları sürekli iş garantisi, çalışanları motive etmede etkili olacaktır. Geçinebilmek çalışmaya bağlıdır. İşverenlerin sunduğu sosyal güvence ve ekonomik güvence işi cazip hale getirmekte, tercih edilen aranan nitelik yapmaktadır.

İş güvencesi, işgücü verimliliğinin artışında önemli bir etkidir. Güven içinde çalışan işçi elbette verimli olacak, işine var gücüyle sarılacak ve daha çok çalışacaktır. Böylece iş güvencesi diğer unsurlarla birlikte çalışma barışının sağlanmasında önemli bir anahtardır (Taşkent, 2003, 12).

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemlidir. Günümüzde emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi, işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri geliştirilmiştir. Fakat örgüt bunları daha yararlı biçimlere sokup teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işten memnun olması, tatmin olması sağlanabilir (Eren, 2003, 572).

İşgörelenin hem ekonomik olarak kendini güvende hissetmesi hem sağlık açısından kendini güvende hissetmesi işe kendini vermesinde etkili unsurlardır. Birey ekonomik güvenceyle birlikte kendini psikolojik olarak da güvencede hissetmek ister. Bir işletmede işgörelen ne yapacağını, kiminle nasıl çalışacağını bilerek çalışırsa kendine güveni artar.

2.4.3. Değer ve Statü

Değer ve statü motivasyon için önemli iki kavramdır. Çalışanın işyerinde hissettiği psikolojik gereksinimdir. İşletmede yönetici ve arkadaşları tarafından belli bir değerinin olması, kişide psikolojik doyum için gereklidir. Değer verilmediğini düşünen işgörenler kendisini işten soyutlar ve başarılı olamaz.

Yapılan işin yöneticiler tarafından beğenilmesi çalışanın memnuniyetini artırır. Daha fazla önemsenmek için her türlü çabayı sergiler. Çalışmalarının karşılığında statüsünde de yükselme gerçekleşir. Bireyin statüsü yükseldikçe iş tatminine bağlı olarak verimi de yükselir.

Statü, bir kimseye, toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavram olup, saygıyla iç içedir. Yani, kişi, gerçek bir statüye sahipse, iş arkadaşlarından ya da iş dışındaki kişilerden saygı görür. Çalışılan mevkii ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme, herkeste tatmin duygusu oluşturur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görülen bir ünvana sahip olma, başkalarının onlara verilen statülerde de olumlu etkiler yapar (Acuner, 2010, 51).

Örgüt içerisinde kişinin sahip olduğu yer anlamına gelen statü, hiyerarşik ya da fonksiyonel olabilir. Fonksiyonel statü bireyi daha fazla motive eder. Başkalarının kendisine değer vermesi ve örgüt içinde saygın olması, bazen kendini beğenmişliğe sürükler. Aşırı ilgi ve övgü kimi zaman olan bitenden kuşku duyulmasına da sebep olur. Dolayısıyla statünün etkisi herkeste farklıdır (Günaydın, 2007, 228).

İşgörenlerin yaptıkları işten duydukları manevi tatminleri, işveren ve yöneticinin elindedir. İşgörenler, işverenlerin sevgi ve saygısını kazanabilmek için elinden geleni yapmaya çalışacaklardır. Çalışmalarının karşılığında değer gören, statüsünde değişiklik olan her çalışan, daha istekli olarak çalışacaktır.

2.4.4. Özel Yaşama Saygı

İnsanların aile ilişkileri, özel hobileri, sağlık durumları, dini ve siyasi görüşleri gibi iş hayatı dışında, yaşamın içindeki tüm unsurlar onun özel hayatını oluşturur.

Yöneticiler, elemanlarının iş dışında da bir yaşamlarının olduğunu her zaman hatırlamalıdır. İnsanlar için doğum günlerinin hatırlanması, çocukların sınavlarının nasıl geçtiğinin sorulması-nişanlanmaktan, ehliyet almaya kadar- bir şişe şampanya alınması gibi davranışların kabullenilmesinden ve yapılmasından hoşlanırlar (Forsyth, 2000, 41).

İş yerinde yaşananlar kişinin özel hayatını etkilediği gibi, özelinde yaşadıkları da iş hayatını olumlu ya da olumsuz etkiler. Bu insanın psikolojisinden kaynaklanan, engelleyemeyeceği bir durumdur. İşgörenin işini etkili ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için özel hayatında karşılaştığı sorunları çözüme bağlaması gerekir. Böyle durumlarda yöneticiler işgörenleri hoşgörüsüyle karşılamalı, geçici olan bu sürecin atlatılmasına destek olmalıdır.

İşgörenlerin iş dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarıyla yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi işgörenleri işe bağlamada çok önemlidir. İşgörenlerin sorunlarını hoşgörüsüyle karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işyerinde işbirliği ve çalışma isteğini güçlendirecektir (Çelenk, e.t: 04.01.2013).

Ayrıca özel şeyler paylaşıldığı için ilişkiler daha samimi olacaktır. Ama aksi bir durumda, çalışanlarını anlayışla, hoşgörüsüyle karşılamayan, sadece işi düşünüp belli bir başarı bekleyen yöneticiler, kişisel sürtüşmelere, emirlerin yerine getirilmemesine neden olur.

2.4.5. Takdir, Övgü, İyi Yönde Eleştiri

İnsanların yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmek, beğenilmek hoşlarına gider. Her insan bunu bekler. İnsanların kendilerine duydukları saygı ve güvenin gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan takdir ve beğeni, insanların gelişmesine yardımcı olacaktır (Bentley, 2008, 179).

Her işgören yaptığı işin karşılığını ücret olarak almaktadır ama işgörenler çoğu zaman bununla yetinmez. Beklenti içine girer. Her insanın doğasında kendini özel hissetmek, farkında olunmak vardır. Çoğu zaman iş yerinde yaptıklarımızın kimsenin farkında olmamasından dolayı üzülmür, şikayet ederiz.

Çalışanlar genellikle o kadar çalışıyorum ama kimse bir teşekkür bile etmiyor diye yakını. Çalışanlara katkılarından dolayı neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar geri bildirim almak isterler. Gelişme kaydedip, etmediklerini, çalışıp, çalışmadıklarını bilmek isterler (Uğur, 2005, 113).

Yapılanların takdir edilip, övülmesi, çalışanların önemsendiğinin, dikkate alındığının, farkına varıldıklarının işaretidir. Bu, kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Ortaya çıkan davranışların pekişmesine yardımcı olur. Takdir edilen, iyi yönde eleştirilen çalışan, örgüt içinde daha önemli kişi olmaya, daha çok çalışmaya gayret eder.

Yüksek motivasyon, kapasite kullanım alanını ve çalışanların işletmeye bağlılığını artırır. Söylenecek bir aferin ya da ısmarlanacak bir yemek, kapasitenin tam kullanılmasını, özverili çalışma ve bağlılığın artmasını sağlar (Bıyıklı, e.t: 11.03.2013).

Öte yandan takdirin ve övgünün ölçüsünü iyi ayarlamak gerekir. Ölçü kaçırınca işgörenler tarafından yalakalık olarak adlandırılır ve ciddiyetsiz bir uygulama haline dönüşebilir. Ölçü kadar adaletli uygulamada önemlidir. Eğer bir iş yerinde, başarının sonucunda bu yöntem kullanılıyorsa sadece bir kişiye değil aynı davranışı sergileyen diğer çalışanlara da uygulanmalıdır. Kişinin sevilip sevilmemesine göre bu uygulama değişmemelidir. Çifte standart uygulanmamalıdır. Yoksa bir kişinin davranışı iyi yönde pekiştirilirken, diğer kişinin işi önemsememesine neden olur.

2.4.6. Ceza

Ceza istenmeyen, hoş gitmeyen bir davranışın engellenmesi için uygulanır. Yönetici, işgörenlerin kurallara riayet etmemesi sonucu ceza vererek, bu davranışın terk edilmesini sağlayabilir.

Olumlu bir disiplin yaklaşımına sahip işletmelerde, ödüllendirme, ihtiyaçları karşılama, öğüt verme, eğitim gibi cezadan daha etkili araçlar kullanılabilir. Ancak kuralların ihlali durumunda, disiplin davranışına başvurmak yararlıdır. Ayrıca örgütün düzeniyle çatışmayı sona erdirmek ve iş yaşamını kurallar çerçevesinde

sürdüremeyen işçiyi işletmeden uzaklaştırmak için cezalandırıcı disiplin uygulamalarını kullanabiliriz. Ancak bazı kurallar çerçevesinde cezalandırma yapılmalıdır. Yoksa yeni sorunlar, huzursuzluklar ve çatışmalar doğabilir. Bir işçi cezalandırılırken yöneticinin, cezanın ciddiyetine uygun olması gerekir. Yönetici karar vermeden önce, kim, ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl gibi sorular hakkında tam bir bilgi sahibi olmalıdır. Cezanın seçiminden önce bir toplantı yapmalı, çalışana hikayesini anlatma, kendini savunma imkanı verilmelidir. Olumlu disiplin anlayışını sürdürmek için, cezanın belirlenmesinde çalışanın siciline bakılmalı, iyi sicile sahipse ceza ağırlığı buna göre seçilmelidir (Bingöl, 1990, 147).

Gerçekten işin ayrıntılı olarak incelenmesi, cezayı hak edecek bir durumunun varlığının tam olarak tespit edilmesi yanlış davranışın önlenmesi açısından önemlidir. Karşısındakini dinlemeden onu azarlayan, uyaran yönetici, istediği sonucu alamaz. Aksine düşmanlıkların, hoş olmayan gerginliklerin meydana gelmesine sebep olur. Cezanın ölçüsü de iyi ayarlanmalıdır. Yöneticiler cezanın olumlu ve yapıcı olmasına dikkat etmeli, çalışanı işe kazandırmak için bu yöntem kullanılmalıdır. Kindarlık ve çatışmalara yol açma gibi tehlikesi sebebiyle motivasyon yöntemi olarak ceza yerine olumlu pekiştireçler tercih edilmelidir.

2.4.7. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler

İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonunu artırır. İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler, kültürel aktiviteler, sosyal ve kültürel etkinliklerden bazılarıdır. Kısacası, işyerinde nitelikli ve içerikli sosyal uğraşlarla ilgilenmek çalışanları motive etmede etkilidir (Silah, 2005, 111).

İşgörenler, iş yaşamının monotonluğunu, stresini atmak için boş zamanlarında çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler yapabilirler. Özel gün ve gece kutlamaları, sinema ve tiyatro aktiviteleri gibi etkinliklerle iş yaşamında yakalanamayan samimiyet ve kaynaşma yakalanabilir. Bu aktivitelerin işbirliği ortamında yapılması, kişilerin yakından tanınmasına da olanak verir. Kimin ne yapabileceği, gizli yetenekleri doğal ortamda daha iyi gözlenebilir.

Bu tür uğraşlar işgörenlere iş yerlerini sevdiren motivasyon araçlarıdır. İşyerinde sağlanamayan iletişim, bu tip etkinliklerle olumlu boyut kazanıp, motivasyonu artırır. Bu yüzden yöneticiler bazı sosyal çabalardan kaçınmamalı, grup ruhunun gelişmesine yardımcı olmalıdır.

2.4.8. Yaratıcılığın Desteklenmesi

Yaratıcılık; sadece birkaç kişiye tanınmış, ilham veren, kontrol edilemeyen bir güç olarak bilinir. Yaratıcılık ve iş hayatı birbirini rahatsız eden iki yakın dost olarak görülür. Yaratıcılığı bir kenara atıp, bu konuyu iddialı kişilere bırakmak, geçmişteki başarıları taklit ederek işimizde ilerlemeye çalışmak bir hatadır. Bu ancak rekabetin az olduğu, müşterilerin ürüne sahip olmak için savaş verdiği bir ortamda geçerlidir; ama bu nadiren gerçekçi bir durumdur. Doğru şekilde uygulandığında, iş hayatında yaratıcılık, hem orijinal fikirler üretmek, hem de ilerlememizi engelleyen problemleri ortadan kaldırmak için kullanılacak bir araçtır (Clegg ve Birch, 1997, 7). Genelde işletmelerde rutin uygulamalarla iş tekrarlarına gidilir. Geçmişte yapılan işlere, kazanılan başarılarla bakılarak işletmede bir yol haritası çizilir. Oysa yaratıcılık, farklılaşmayı sağlayan bir araçtır.

Yaratıcı olan kuruluşlar değil insanlardır. Bir kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin sebebi, çalışanların içindeki yaratıcılığı canlandırmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin 3M gibi bir firmanın başarısı, yaratıcı düşünceyi teşvik eden bir ortam yaratmasındandır. Bu ideal ortamın temel özellikleri, açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici ve açıklayıcı olmasıdır (Bentley, 2004, 29).

Bazı yöneticiler, işgörenlerin ilerlemesine engel olmak için yaratıcılıklarını kullanmalarına izin vermez. Bu yanlış bir yaklaşımdır. Yaratıcılık tekniklerinin ortaya çıkmasına izin veren bir ortam oluşturulmalı, sürekli ödüllerle desteklenmeli, ve çalışanları motive etmeye çalışılmalıdır. Ortaya atılan farklı fikir ve düşünceler yargılamadan değerlendirilmelidir. Eğer bu yapılmazsa çalışanlarda cesaret kırılır.

İşe yaratıcı enerjiyle başlamak, işi eğlenceli hale dönüştürür. Çevredeki her şeye olumlu bakmayı sağlar. Günlük problemleri çözerken, çalışanları daha yaratıcı hale getirir.

2.4.9. Moral

Moral sık değişen, zaman içerisinde kişilerin psikolojilerine göre yükselip, alçalan bir kavramdır. İşletmelerde moral seviyesinin korunması için birtakım tedbirler alınmalıdır. İşgörenin bireysel morali büyük ölçüde çalıştığı kişilerle olan iletişimine bağlıdır. Bu sebepten dolayı, öncelikle kişiler arası çatışmaların olmaması için uygun ortamların sağlanması gerekir. Bireysel moral, büyük ölçüde bireyin çalıştığı grupla ilgilidir.

Grup moralinin oluşması, verimliliği getirir. 1974 yılında Kıbrıs Barış Harekatının olduğu dönemde, makine kimya endüstrisi silah ve tüfek fabrikasının yıllık yapacağı G-3 tüfeğinin miktarı 36 bindi. Ama birinci ve ikinci Barış Harekatı Döneminde motive olan işçi 30 bin tüfek çıkarmıştır. Bir yılda yapacağı tüfeği bir ayda yapmıştır. Bu arada, bizim insanımızın moral olarak takviye edildiğinde engelleri nasıl ezip geçtiğinin bir göstergesidir (Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1991, 93).

Çalışanın beklentileri de moral düzeyini etkiler. Mdr olmayı beklerken mdr olmayışı moralini olumsuz etkiler. Verimini düşürür. Tam tersi bir durumda ise, beklentilerine ulaşacağına olan inancından ötürü moralini sürekli yüksek tutup daha gayretli çalışır.

İnsanların sağlık durumları da moral üzerinde etkilidir. Özellikle kriz döneminde moralin yüksek olmasına çok ihtiyaç vardır. Örneğin; İşsizlik dönemleri uzun sürdüğü için işgörenlerin morali bozulmakta ve karamsarlığa sürüklenen bu kişiler intihara kadar sürüklenebilmektedir. (Günaydın, 2007, 89).

Ayrıca isteğe ve yeteneğe göre iş yapılması, çalışma ortamının düzenlenmesi, kişilerarası iletişim, yöneticinin moral durumu, çalışanların morali üzerinde etkilidir. İşgörenler, işten ve iş ortamından memnun olduğu takdirde moralleri daha iyi olur.

2.4.10. Yönetim Yaklaşımları

Üç kişi teker teker yerinden kımıdatamayacakları taşı yuvarlamak için işbirliği yaptıda “yönetim” ilerinden birisi “haydi” dediğinde de yönetici ortaya çıkar. Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya gelip

işbirliği yapmasıdır. Yönetici ise bu işbirliğini sağlayan çalışanları o amaca yönelten kişidir (Aytürk, 2007, 1).

Belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla, işgörenleri işbirliği ve uyum içinde düzenli, disiplinli, verimli şekilde çalışmasını sağlamak yöneticini görevidir. Bu görevi yerine getirirken adil bir şekilde işbölümü yapmalı, yapılan işleri kontrol etmeli, motive edici koşulları sağlamalıdır. Bunu sağlayabilmesinde işgörelere yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Her yöneticinin yönetim anlayışı farklıdır. Hatta tüm koşullar aynı olsa bile sonuçlarında farklılık olur. Çünkü yöneticinin, becerisi, alışkanlıkları, tecrübesi, yetenekleri, çalışanları yönetirken kullandığı yöntemler, amacın gerçekleşmesini etkiler.

İletişim kurma, ikna, sosyal olma, karizmatik görünüş, asık ya da güler yüzlü olma, dışa dönüklük gibi özelliklerin yöneticide bulunması performansı etkiler. Yönetici yerine göre otoriter, yerine göre samimi, sempatik olmalıdır. Davranışlarında samimi olmayan, ne istediğini bilmeyen yönetici karşısında, işgörel de o tarz davranışlar sergiler. Yani işgörel yöneticilerin tutum ve davranışlarına göre şekillenir.

Başkalarının duygularını anlama yeteneğinden yoksun, eleştiriye sürekli eleştiriyle cevap veren bir yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü şefin sinirlenmesinden duyulan korkunun ortaya çıkaracağı tek şey, akılcı olmayan davranış biçimleridir. Korkuyla yoğrulmuş ortamda çalışanlar, iş alanındaki başarıdan çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku, verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (Uğur, 2005, 112). Sert bir yönetim anlayışı karşısında daha tedirgin, daha çekingen davranışlar sergilenir. Azarlanma, eleştiri korkusuyla işe başlangıçta tedirgin yaklaşan işgörel verimli olması beklenemez.

Yöneticinin davranışlarının kişiden kişiye değişmemesi gerekir. İşgörel arasında yöneticinin adam kayırdığı görüldüğü zaman, ona duyulan güven sarsılır. Ben ne yapsam zaten yaranamayacağım düşüncesi, çalışanın iş verimini olumsuz etkiler. Yöneticinin davranışları çalışanların motivasyonunu doğrudan etkiler ve değiştirir. İşgörelin görüşlerine yer veren, fikirlerini sorup, karar aşamasına aktif olarak katılmayı sağlayan yönetim anlayışı, çalışan kişilerde motivasyonu artırır.

Bu anlayış çalışanların, kendilerini işletmenin dışında değil işletmeye ait hissetmelerine, daha bir şevkle, doyum sağlayarak çalışmalarına yardımcı olur.

Yöneticinin olaylar karşısındaki tutumu da önemlidir. Karar verme sürecinde acaba yapabilir miyiz? Yetiştirebilir miyiz? gibi kendinden emin olmayan, kendine ve ekibine güvenmeyen yönetici davranışları, işgörenlerde de bu davranışların oluşmasına neden olur. Bu tarz yöneticiler yenilgiyi baştan kabullenmiştir. Bu kişilerin çalışanlarını motive etmesi imkansızdır. Yönetici başarılı olacağına inanırsa, başarılı olma olasılığı artar. Motivasyonun önemini kavramış, işgörenlerin davranışlarını çözümlemiş bir yönetim anlayışı başarıyı yakalayabilir.

2.4.11. Yetki ve Sorumluluk

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesidir. Yetki devriyle, hem çalışanların kendine güveni artar hem de örgüte olan bağı güçlenir. Önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan, kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek başarılı olmak için daha fazla motive olur (Keser, 2006, 172).

Yetki devri çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Kişinin işiyle ilgili kendisini geliştirmesini sağlar. Yetki devredilebilir. Kişiye belli sorumluluklar da verilmelidir. Ancak bu sorumlulukları yerine getirmesi için yetkinin de kendisinde olması gerekir. Belli bir sorumluluk yüklenen işgörenler bu sorumluluğu yerine getirecek şekilde yetkilendirilmediyse işler aksayacak, sorunların tespiti ve çözülmesinde anlaşmazlıklar, suçlamalar oluşacaktır. İşgörenlerin kendinden beklenen performansı göstermeleri için yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulmalıdır. Sorumluluğunu bilen yetkili, işin olumlu, olumsuz her şeyinden kendisinin sorumlu olduğunu bildiği için çalışmasını, planını ona göre ayarlar. Kendi yöntemlerini kendi belirler. Yetkilendirme yapılırken ya da sorumluluk verilirken kişinin bilgi, beceri, yetenek ve karar verme gücüne göre yapılırsa başarılı olma olasılığı artar. Yetkilendirilen çalışanlar, sorumluluklarını bildiği için bir üst düzey yöneticinin onayını beklemeden acil kararlar alıp, uygulamaya koyabilir. Sorun çözümünde kendisi etkin rol oynar.

Gelişime yönelik olumlu tutum motive edicidir. İyi eğitilmiş bir ekibin beceri ve güvenleri yüksektir. Bu yüzden daha fazla yetkilendirilirler. Yetkilendirilmiş ve yetkin bir ekip, daha yüksek bir üretkenliğe ve performansa sahip olacaktır. Bu etkili bir döngüdür (Forsyth, 2006, 133).

2.4.12. Eğitim İmkanları

Günümüzde herkesin dilinden düşmeyen iki kavram, bilgi ve teknoloji. Bu gelişmelerin gerisinde kalmak istemeyen işletmelerin yapacağı tek şey, bu alanlardaki yenilikleri, gelişmeleri takip etmektir. Bu ancak eğitim sayesinde gerçekleştirilebilir. Örgütlerde eğitim etkinliklerinin amacı; iş görenlerin mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesini sağlamak, dolayısıyla kendisini geliştirmesine olanak vermektir.

Birey, eğer bir ortamda kendisi için sosyal ve maddi içerikli düzenlemeler, değişiklikler yapıldığını görürse, o ortamda kendisine önem verildiğini, kabullenildiğini, sevildiğini, o ortama ait kalıcı bir fert olduğunu algılayacaktır. Düzenlenen eğitim etkinlikleri bir bakıma çalışanların ihtiyaçlarını gidermede önemli bir yer tutar (Barlı, 2005, 87). Çalışanların eğitim alması kişilere ve kuruma önemli katkılar sağlar. İnsanlar yeni şeyler öğrenmek ve edindikleri bilgilerle, yaptıkları işlere olumlu katkıda bulunmak isterler. Doğal olarak eğitime verilen zaman ve para olumlu şekilde iş verimine yansıyor ve geri döner. Eğitim, kurum içinde olabildiği gibi kurum dışında da olabilir.

Çağın yeniliklerini, gelişmelerini takip edemeyen işgörenler bir müddet sonra niteliksiz, verimsiz duruma düşerler. İşgörenlerin böyle bir duruma düşmesini engellemenin en etkili yolu onları eğitmektir.

Yenilikleri, gelişmeleri sadece çalışanlar değil yöneticiler de takip etmelidir. Üst düzeyin de çağın gerisinde kalmamak için gelişime ihtiyacı vardır. Genç kuşaklar yaşları gereği teknolojiye daha yakındır. Oysa genelde orta yaşın üstünde olan yöneticiler teknolojiyi yakından takip etmemektedir.

Her çalışan, özellikle yöneticiler başarılı olmak için öncelikle kendisine yatırım yapmalı, eğitime yönelmeli, çok okumalı ve araştırma yapmalıdır. Bilgisini

genişletmeli, güncel tutmalı, kullanmalı ve işine yansıtmalıdır. Kişisel gelişimine yatırım yapan yöneticiler, kurumsal gelişime de katkı sağlar. Çalışanları gelişmeyen şirketlerin başarılı olması mümkün değildir (Bozgeyik, 2005,243)

2.4.13. Terfi, Kariyer Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işyerlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşır. Buldukları mevkilerdeki yetkilerini, sorumluluklarını yetersiz bulurlar. Bu nedenle, daha yüksek daha yetki ve sorumluluklarla çalışmak isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayretleri, şevkleri azalacaktır. O halde yükselme işyerinde teşvik yani güdüleme aracıdır diyebiliriz (Eren, 2003, 573).

Her işgören, işe, örgüt içinde kariyer konusundaki geleceğine dair, bazı endişeler taşır. Bu endişelere bağlı olarak kariyerinde en üst ulaşabileceği yere kadar yükselme yolunun açık olmasını ister. Günümüz koşullarında bu elbette ki pek mümkün değildir. Her istediğimizde uygun koşullar, uygun kadro olmayabilir. Bu hususta bir tıkanıklık, duraksama yaşanabilir. Çoğu işgören uygun şartları taşısa da, yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olsa da belli bir noktada kalacak, ilerleyemeyecektir. Yükselme konusunda bir diğer sorun ise, işyerinde oluşan boşlukların, iş yerinde uygun kişiler olmasına rağmen dışarıdan getirilenlerle doldurulmasıdır. Bürokratik engeller dışında yöneticinin işgörene sağlayacağı yükselme olanakları, işgöreni motive edecektir. Daha fazla işi öğrenmek için hırslandıracaktır.

Terfi, kariyer, paraya dayalı olmayan statü ile ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması, hem işgörenlerde güven duygusunu geliştirir, yetki almayı kolaylaştırır hem de motivasyonu artırarak, yüksek performansı sağlar.

2.4.14. Rekabet

Uray'a göre rekabet, birden fazla kişinin, aynı amaca ulaşmak için çekişme, yarışma ve çaba harcamasıdır. (2008, 207)

Rekabetin amacı, tanınma, ne geçme, piyasada saygınlık kazanmadır. İşletmelerde ve çalışanlardaki rekabet isteği, kapasitelerini sonuna kadar kullanma

hırsı verir. Diğerlerinden üstün olma yarışıdır. Rekabet çalışılan ortama heyecan ve hareketlilik katarak kişileri motive eder.

İşletmelerde rekabet ortamının olması kişileri sürekli yenilik arayışına girmelerini sağlar. Diğerlerinden üstün olmak, değişimi yakalamak için otomatik bir güdülenme mekanizması çalışır. Çalışanlar sürekli daha iyisini yapmak için arayış içine girer. Çalışanların kendini geliştirmesinde olumlu katkı sağlar. Maliyeti düşük olan bu motivasyon aracının faydalarının yanında aşırıya kaçıldığı zaman, düşmanlıklara ve çatışmalara sebep olduğu da bilinmektedir. Ayrıca çalışanlar kendilerini sürekli baskı altında hissettikleri için işgörenleri gerilime sürükler. Rekabet aşırıya kaçmamak şartıyla her insanda bir miktar bulunmalıdır. İşletmelerde verimliliği artırmak için yöneticilerin rekabeti desteklemesi, olumsuzluklara yol açmaması için gerekli tedbirleri devreye sokması gerekir. Başkaları tarafından beğenilme, tercih edilme, öne çıkma duygusu çalışanların işi isteyerek yapmasındaki en güçlü ve etkili motivasyon aracıdır.

2.4.15. İletişim

İletişim, iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişidir. Bir başka deyişle iletişim, konuşmak, yazmak, dinlemek, beden dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermektir. Hatta hiçbir şey yapmamak ve susmak dahi karşı tarafa bir mesajdır. Bu sebeple özel hayatta olduğu gibi toplumsal ve örgütsel hayatta da iletişim son derece önemli ve etkili bir süreçtir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010, 140-141).

İletişim, karşılıklı duygu, düşünce ve bilginin aktarımıdır. Örgüt içinde iyi, gelişmiş, anlaşılır bir iletişimin olmasının güdüleyici bir etkisi vardır. Kişilerarası iletişime girerek, işletmeyle, işle ilgili konularda bilgi sahibi olmak için önemlidir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi iletişime bağlıdır. Tüm çalışanlar yöneticinin kendisinden ne istediğini bilmek zorundadır. Ancak iletişimin açık, anlaşılır olmayışı, işlerin doğru ve zamanında yapılmasını engeller.

Bunun yanında bir işin bitirilmesinden sonra sonucunun çalışanlara bildirilmesinin de güdüleyici etkisi göz ardı edilemez. İşin sonucunun olumlu olması

durumunda çalışan mutlu olur, ben yaptım duygusunu yaşayıp, kendine güveni artar. Yönetici sonucun olumsuz olması durumunda da eğer çalışana eksiklerini iletirse, hatalarını görme fırsatı yakalamış olur. Bir daha aynı hataları yapmamak için güdülenir, daha çok araştırmaya, öğrenmeye yönelir.

Söylenti, dedikodu, belirsizliğin artması gibi durumlar, sağlıklı iletişimle engellenebilir. Bu sağlandığı takdirde çalışanların boş şeylerle uğraşması, verimlerinin düşmesi de engellenmiş olunur.

Günümüzde bir şirketin başarısı, çalışanların başarısına, çalışanların başarısı ise çalıştıkları kurumla olan ilişkilerine bağlıdır. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, şirket hedeflerine ulaşılmasında, doğal olarak da bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarında verimlilik gözlenebilecektir. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve performansı düşük kişinin, diğer personeli etkilemesini engeller (Ilıman, e.t: 03.13.2013).

Çalışanların, işverenin beklentileri, bu beklentilerin nedeni, üstlerin çalışanlardan beklentileri, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle alakalı olarak ne olduğunu, nasıl bir sonuca varıldığını bilmek, onların en büyük hakkıdır (Işıksaçan, 2008, 128). İşletme içinde, işgörenlerin yöneticilerine ulaşabilmesi, sorun ve beklentilerini aktarabilmesi, motive olmaları açısından önem arz eder. İletişimin her yönden iyi olduğu bir işletmede işgörenler mutlu ve huzurlu olur, daha az hata yapar.

2.4.16. Adaletli ve Sürekli bir Disiplin Sistemi

İşyeri disiplini, işin niteliklerine uygun olarak çalıştırılanların, işlerini düzenli yerine getirmesi ve verimliliği artırması açısından olumlu insan ilişkilerini oluşturmak amacıyla sadece işveren tarafından ya da işveren-işçi arasındaki işbirliği sonucu belirlenmiş kuralara politikalara uygun hareket etmesidir (Bingöl, 1990, 27).

İşletmenin düzenli bir şekilde işlevini yerine getirmesi için herkese aynı şekilde uygulanan, planlı bir disiplin sistemi gereklidir. Kuralları olan, ödülleri ve cezaları içinde barındıran bu disiplin sisteminde amaç, düzen ve tertip içinde işlerin

aksamadan devamını sağlamaktır. Disiplin sayesinde keyfi uygulamaların, başına buyruk davranışların önüne geçmek mümkündür. Herkesin kafasına göre iş yapmasını önlemek için disiplin şarttır. Uygulanan cezalar ve ödüller disiplin anlayışının bir parçasıdır ancak cezalar verilirken, kişiliğe değil davranışlara yönelik olmalı, küçük düşürücü, rencide edici olmamalıdır. Ödül de, ceza da herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. İşgörenlere, memnun olmadığı zaman şikayette bulunabilme olanakları tanınmalı, şikayetler kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler çalışanların çıkarlarını gözetmeli, zor durumda kaldığı zaman destek olmalıdır. İşgöreni koruyan bu disiplin anlayışı işletmeye olan bağlılığın, güvenin artmasını sağlar.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi, memnuniyetsizlik kaynağı değil, işbirliğini, iş yapma isteğini artırıcı bir özendirme aracıdır (Eren, 2003, 579). Adaletli ve sürekli bir disiplin anlayışının iş yerinde uygulanması, baskıcı bir davranış olarak algılanmamalı, herkesin çıkarının eşit korunduğu, işe olan güveni ve çalışma arzusunu artıran bir sistem olarak değerlendirilmelidir.

2.4.17. İş Tanımına Uygun Kişileri Bulma

Müessesenin gelişmesi, müessese içindeki kişilerin gelişmesine bağlıdır (Garih, 2008, 83). İşletmede çalışacak bu kişilerin işe uygun olarak seçilmesi de bu olasılığı artırır. Çalışanlar istediği işi yaptığı takdirde motivasyonları yüksek olur. Bu sebeple işe uygun kişilerin bulunması önemlidir. Yanlış elemanın seçimi olumsuzlukları da beraberinde getirir. Kendi özelliklerinin, yeteneklerinin altında ya da üstünde iş yapmak motivasyonu düşürür. Bu sebeple öncelikle iş tanımı yapılmalı ve iş tanımına uygun kişiler belirlenip işe alınmalıdır.

İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin değerlendirilmesi yapılır, özellikleri, işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Ayrıca işi yapacak kişilerde aranan nitelikler iş tanımında tespit edilir (Şermin Şenturan ve arkadaşları, 2007, 13).

Yöneticiler öncelikle ileride olası olumsuzlukları önlemek, iş başarısını ve verimini artırmak için, işe alacağı kişilerde aradığı kriterleri iyi belirlemeli, işe uyan

özelliğindeki kişilerle çalışma ekibi oluşturmaya çalışmalıdır. Zaman, emek ve para kaybının olmaması için işi bilen, işe uygun kişilerle çalışılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR MOTİVASYON UYGULAMASI: TEKİRDAĞ PTT ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikli olarak motivasyon, motivasyon araçları ve verimlilikle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bunun yanında Tekirdağ ili ve ilçelerinde (Çorlu, Marmara Ereğlisi, Muratlı) PTT'nin yöneticileri ile mülakat çalışması yapılmıştır.

Görüşme yapılan yöneticilerden yeterli bilgi alabilmek için mülakata zaman ayırdıkları için teşekkür edilmiştir. Araştırmaya ilişkin kısa bir açıklama yapılmış ve görüşme sırasında not tutma sistemi kullanılmıştır.

Mülakat yaklaşık olarak 40-50 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat formu hazırlanmasına rağmen aralarda ek sorular sorulduğu için yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır.

3.2. PTT (Posta ve Telgraf Teşkilatı) Hakkında Genel Bilgi

1840: Posta Nezareti'nin Kurulması.

İlk Posta, Teşkilatı Tanzimat Fermanı ile yaşanan gelişmelerin sonucu olarak Osmanlı Devletinin tüm halkının ve yabancıların posta ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla Nezaret olarak 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur. İlk Postahane ise İstanbul'da Yeni Camii avlusunda Postahane-i Amire adı ile açılmış, ilk memurlar Süleyman Ağa, tahsildar Sofyalı Ağyazar Türkçe dışında yazılmış gönderilerin adreslerini tercüme etmek üzere mütercim olarak atanmışlardır.

1855: Telgraf Müdürlüğü'nün kurulması.

1871: Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü'nün birleştirilmesi.

1901: Havale (para transferi) işlemlerinin başlaması.

1909: Telefon hizmetleri ile kurumun PTT Nezaretine dönüştürülmesi.

1939: PTT Genel Müdürlüğü olarak Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanması.

1954 Yılında Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan PTT Genel Müdürlüğü, 1984 yılında Kamu İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) statüsüne geçirilmiştir.

1984: Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçilmesi.

18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı Kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğünün, T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi şeklinde yeniden yapılanması öngörülmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü müstakilen çalışılmaya başlanmıştır.

1995: PTT'nin T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. olarak yeniden yapılandırılması.

1995: Havale ve Posta Çeki İşlemlerinde Otomasyona geçilmesi.

1999: Tahsilat işlemlerinde Garanti Bankası (Körfezbank) ile işbirliğine gidilmesi.

2000: T.C Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü tüzel kişilik ile değiştirilmesi.

29.01.2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanunun 24. maddesi ile "T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü" olan kuruluşumuzun adı "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir.

2004: PTTBank isminin tescili

Vizyonu;

Posta, PTTBank ve lojistik alanlarında yetkin personel ile etkin hizmet sunan öncü kuruluş

Misyonu;

Posta, PTTBank ve lojistik alanlarında;

Tecrübesi,

Teknolojisi,

Türkiye çapında yaygınlaşmış hizmet ağı ile

Ekonomik, hızlı, güvenli ve

Kaliteli hizmet sunmak.

Kalite Politikası;

Hizmette kaliteyi kültürel bir değer olarak kabul ederek hizmetlerimizin gelişimini ve sürekliliğini sağlamak, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri hizmetlerimize uygulayarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en üst seviyede karşılamak, kalite yönetim sistemimizi sürekli iyileştirerek kuruluşumuzu geleceğe taşımaktır.

Amacı;

Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyerek müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ön plana çıkaran, kuruluşumuzun amacı; tüm Başmüdürlükler ve bağlı işyerlerinde kalite yönetim sisteminin uygulanmasını sağlamaktır.

Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması ile; kuruluştaki kalite anlayışının geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, etkin bir yönetim, maliyetin azaltılması,

Çalışanların tatmini, kuruluş içi iletişimde iyileşme, tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol, müşteri Őikayetlerinin azaltılması, memnuniyetin artırılması sağlanmıştır.

PTT' nin yaptığı işlemler

POSTA: Mektup postası gönderileri, tebligat işlemleri, telgraf, özel hizmetler, tele-post (faks), posta abone kutusu, filateli ve pulculuk vb.

BANKA: Havale işlemleri, hesap işlemleri, efektif işlemleri, fatura ödemeleri, vergi ve ceza ödemeleri, sigortacılık işlemleri, SGK tahsilatları, anlaşmalı banka işlemleri, maaş ve yardım ödemeleri vb.

LOJİSTİK: Yurt içi kargo, kurye, Őehir içi ekspres kurye, yurt dışı koli, yurt dışı APG vb.

Milli Piyango Satışı, altın satışı, HGS (Hızlı Geçiş Sistemi), GSM hizmeti (PTTcell), PTTAVM (Türkiye'nin ilk üç boyutlu alışveriş merkezi), emeklilik maaşları vb. (PTT, e.t: 29.05.2013)

3.3. Örnekleme Seçimi

Tekirdağ il ve ilçelerindeki PTT yöneticilerine mülakat çalışmasına katılımları için mail gönderilmiştir.İş yoğunlukları sebebiyle sadece dört PTT yöneticisi mülakat çalışmasını kabul etmiş ve uygulamaya katılmıştır.

3.4. Mülakat Bulguları

Mülakat Soruları

1-PTT fonksiyonu zayıflamış kamu işletmesiydi. Son yıllarda yeniden güçlü ve dinamik bir işletme haline geldi. Bir tür bankacılık yapıyorsunuz, fatura tahsilatı yapıyorsunuz, yeni bir GSM hizmetleri sunmaya başlıyorsunuz, kargo hizmetleriniz dahi daha güvenli, sratlı ve ucuz hale geldi. Bu nasıl oldu?

2- Özellikle insan kaynakları açısından soruyorum, beşeri kaynak kullanımında ne yaptınız da bu kadar verimliliğe ulaştınız?

3- Sizce sektördeki rekabetin etkisi var mı?

4- PTT bünyesinde çalışmak üzere işe alacağınız kişilerde aradığınız kriterler nelerdir?

5- PTT olarak bu çevreye ait özel çalışma problemlerinizi var mı? Varsa bunları nasıl aşmayı düşünüyorsunuz? Hedefleriniz nelerdir?

6- Çalışanlarınızın performanslarını nasıl ölçüyorsunuz?

7- Çalışanları motive etmek için hangi araçları kullanıyorsunuz? (Araçları kullanırken 5 sene önceki hizmet verimliliği ile bugünkü hizmeti karşılaştırınız?)

3.4.1. PTT Tekirdağ Yöneticisi ile Mülakat

Halil Bey, 56 yaşında, 30 yıldır PTT’de çalışıyor, lisans mezunu, 24 yıldır yönetici pozisyonunda, 21 yıldır şube yöneticisi.

“Genel Müdürlüğümüzden örgüte yayılan verimlilik odaklı çalışma yeni bir kurum kültürü yaratılmasını sağladı. Esnek çalışma yöntemleri kullanılıyor. Rekabet de bizi daha rasyonel çalışmaya zorluyor. Nitelikli kişiler işe alınıyor. Özellikle dağıtıcılar işe alınırken hizmet vereceği alanı iyi tanınmasına önem verilmektedir. İşimiz yaz aylarında yoğunlaşıyor. Buna mükabil personelimiz bu aylarda izne çıkmak istiyor. Başlıca problemlerimizden birisi budur. Performans iş takibiyle ölçülmektedir. Motivasyonu sağlamak için PTT biriktirme ve yardım sandığı, ücretin tatmin ediciliği, anlaşmalı bankaların seminerleri, genel eğitimler, daimi iş güvencesi, adaletli ve eşit yönetim anlayışı vb. yöntemler etkili olmaktadır.”

3.4.2. Çorlu PTT Yöneticisi ile Mülakat

Metin bey, 48 yaşında, 25 yıldır PTT’de çalışıyor, lisans mezunu, 16 yıldır yönetici pozisyonunda, 1 yıldır şube yöneticisi.

“Geçmişten gelen sağlamlık, dürüstlük, çalışkanlık, usta çırak ilişkisi, sonuç odaklı disiplinli çalışma PTT’nin bu duruma gelmesini sağlamıştır. Rekabet bizi daha kaliteli daha ucuz hizmet sunmaya yöneltti. KPSS ve taşeron firmalardan nitelikli kişiler işe alınıyor. Bazen özel ilgi bekleyen problemlili kişilerle karşılaşılıyor. Bu kişiler sakinleştirilerek problemin kısa sürede çözülmesine, huzurun sağlanmasına çalışılıyor. Performans iş takibi ve gözlemlle ölçülüyor. Yıl sonu teskiyeleri var. Performans ölçümüne göre not veriliyor. Motivasyonu sağlamak için ücretin tatmin ediciliği, ceza, oryantasyon, olumlu davranışların takdir edilmesi, çalışanların yerinin sıkıntı hissedildiğinde departman arası değiştirilmesi, performans ölçümleri sonucu verilen puana göre ek ücret vb. yöntemler etkili olmaktadır.”

3.4.3. Marmara Ereğlisi PTT Yöneticisi ile Mülakat

Adnan bey, 52 yaşında, 25 yıldır PTT’de çalışıyor, lisans mezunu, 20 yıldır şube yöneticisi.

“PTT’deki gelişmeler öncelikle Genel Müdürlük tarafından vizyona bağlı, piyasadaki boşlukların değerlendirilmesine yönelik bir politika izlenmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşlerin sağlıklı devam edebilmesi için çalışanlara ayrı bir önem veriliyor. Rekabet bizi her yönden gelişmeye zorluyor. Nitelikli, gönüllü kişiler işe alınarak daha verimli bir çalışma sağlanıyor. Yazın iş yoğunluğumuz artıyor. Buna rağmen çalışan sayımızda değişiklik olmuyor. Bu durum biraz sıkıntı yaratmaktadır. Performans, istatistik, rapor ve gözlemlle ölçülüyor. Motivasyonun sağlanmasında işi kaybetme korkusu, uygun çalışma koşullarının sağlanması, PTT biriktirme ve yardım sandığı, eğitim seminerleri, tatil imkanları, performans göre ek ücret vb. yöntemler etkili olmaktadır.”

3.4.4. Muratlı PTT Yöneticisi ile Mülakat

Nevzat bey, 61 yaşında, 35 yıldır PTT’de çalışıyor, lise mezunu, 25 yıldır yönetici pozisyonunda, 25 yıldır şube yöneticisi.

“Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin etkisiyle PTT’de son yıllarda gözle görülür bir gelişme olmuştur. Bu duruma gelinmesinde iyi, çalışkan bir ekiple

çalışılması ve yeniliklerin takibi önemlidir. KPSS ve taşeron firmalardan nitelikli, gönüllü, şubeye yakın, güvenilir kişiler seçiliyor. PTT çok tercih edilen bir işletme olduğu için özellikle kargoda personel yetersizliği sebebiyle sıkıntı yaşanıyor. Performans iş takibi, raporlarla ölçülmektedir. Motivasyonu sağlamak için Akdeniz'deki eğitim seminerleri, hizmete göre maaş dl, ücretin tatmin ediciliği, maddi açıkların personele ödetilmesi, sağlık yardımları, iş sonucunun başka ileyle karşılaştırılması, tatil imkanları vb. yöntemlerle ölçülmektedir.”

SONUÇ

İşletmelerin devamlılığı, rekabet edebilme gücü, ticari itibarı verimliliklerine bağlıdır. Verimli olan işletmeler başarıyı yakalayabilir. Bir işletmede verimlilik düzeyinin ölçülmesi, verimliliği etkileyen faktörlerin neler olduğunun araştırılması ve gerekli tedbirlerin alınması verimlilik için ön koşuldur.

Günümüzde teknolojideki ve ekonomideki hızlı gelişmeler, işletmeleri her yönden kendini sürekli geliştirmeye, yenilemeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak ister istemez oluşan rekabet ortamında başarıyı yakalamak için, işletmenin ayakta kalması ve varlığını sürdürmesi için elindeki kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanma zorunluluğu doğmaktadır. Verimlilik teknik ve ekonomik gelişmelerin takibinin yanında insanların etkin çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir.

Görüldüğü üzere insan faktörü verimliliğin geliştirilmesinde etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal olarak insanın içsel yanını, psikolojisini ilgilendiren motivasyon konusu da bu faktörün bir boyutu olarak verimlilik üzerinde etkili olmaktadır.

İşletme her ne kadar teknolojiye ve ekonomik gelişmelere ayak uydursa da istekli çalışmayan bir işgörenele verimli olamaz ve devamlılığını sürdürülemez. Bu sebeple işgörenlerin motivasyonunun en üst düzeye çıkarılması verimlilik için şarttır. Bunun sağlanması için de önce çalışanlar iyi tanınmalı, ihtiyaçları, beklentileri bilinmeli uygun çalışma ortamı oluşturulmalı ve motivasyon araçları doğru kullanılmalıdır.

Verimlilik-motivasyon ilişkisinin analiz edildiği bu tezde elde ettiği sonuçlar itibarıyla, bireyin örgütteki yerinin ve öneminin giderek arttığına dair birçok bulgu ortaya konmuştur. Bunun yanında motivasyon araçlarının çalışan kişiler üzerinde verimlilik ve başarı açısından çok önem taşıdığı da çıkan sonuçlar arasındadır.

İşgörenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik motive edebilmek için yöneticilerin kullandığı motive edici araçlar, motivasyonda önemli bir yer teşkil etmektedir. Ücret, prim, ödüller, sosyal güvence gibi ekonomik motive ediciler, paranın motivasyondaki gücünü göstermektedir. Bunun yanında değer ve statü,

morali yüksek tutmak, takdir, övgü, iyi yönde eleştiri, ceza, sosyal ve kültürel etkinlikler, yaratıcılığın desteklenmesi, işgörenleri psiko-sosyal açıdan tatmin edebilme özellikleri ile öne çıkmaktadır. Yönetim yaklaşımları, yetki ve sorumluluk, eğitim imkanları, terfi kariyer olanakları, rekabet, iletişim, adaletli ve sürekli disiplin sistemi, iş tanımına uygun kişileri bulma gibi örgütsel-yönetimsel motive ediciler kullanılmaktadır.

Önceden sadece posta, telefon, telgraf gibi hizmetlerin verildiği bir yer olarak görülen PTT'nin son yıllarda dinamik, güçlü bir işletme haline gelmesinde kargo, kredi, tahsilat işlemleri, havale, hesap işlemleri, çek, HGS, emeklilik maaşlarının verilmesi, GSM hizmetleri vb. hizmet çeşitlendirmesi, sonuç odaklı çalışma, müşteri memnuniyetine öncelik verme, çalışanların motivasyonunu sağlama, hızlı verimli iş yapma en önemli faktörlerdendir. Piyasadaki boşlukların takibiyle, bir işi en iyi, en ucuz, en süratli şekilde nasıl yapabiliriz düşüncesinden hareket ederek kendisini rekabet piyasası içinde bulmuştur.

Çalışanların iş takibi ve performans ölçümü raporlar, iş kontrolleri, kamera sistemiyle günlük, aylık, haftalık, yıllık istatistikler şeklinde yapılmaktadır. İş akışında aksaklık, hesapta açıklık, kaytarma, zimmete para geçirme vb. sorunlarla karşılaşınca uyarı, işten çıkarma, iletişime girerek sorunları anında öğrenme ve çözme yoluna gidilmektedir. Daha iyi bir hizmet verebilmenin yolu çalışanları motive etmekten geçmektedir. Hizmet alan da, hizmet veren de insandır. Bu düşünceyle hareket ederek eğitim seminerleri, tatmin edici ücret, performans değerlendirmesine istinaden çalışanlara puana göre ek para ödülü, sağlık yardımları, sağlanan tatil imkanları, sağlıklı iletişim gibi motivasyonu sağlayan araçlar kullanılarak, işgörenlerin verimli çalışması sağlanmaktadır.

Çalışacak kişiler KPSS ile atandığı için işe uygun kişileri Türkiye şartlarında seçmenin zorluğunu PTT de yaşamaktadır. İşsizlik kaygısıyla insanların kendi kriterlerine uygun işi seçmeleri de mümkün olmamaktadır. Ancak eskiden tüm üniversite mezunları bu iş için başvuru yapabilirken şimdi sadece işletme, iktisat mezunlarına bu hak tanınmıştır. Bunun yanında Tekirdağ ili PTT yönetimi çalışanlarını 3-5 ayda bir farklı departmanlarda çalıştırarak yeteneğine en uygun yeri tespit etmekte ve verimli çalışmaya olanak sağlamaktadırlar. KPSS'nin yanında, para

sirkülasyonunun çok fazla olduğu bu işletmede güvenilirlik, dürüstlük, gönüllülük esas alınarak taşeron firmalardan işgörenler seçilmektedirler.

Yine bazı dönemlerde özellikle yazın beldeye gelen tatilcilerin yoğunluğundan dolayı, az personelle çalışma zorlukları ortaya çıkmaktadır. Bu sorun yoğunluğun olduğu dönemlerde, yoğun olmayan servislerden personel kaydırarak ya da yoğun olmayan il ve ilçelerden geçici görevlendirmeye personel takviyesi yapılarak çözülebilir. Bunun yanında yıllık izinler, iş yoğunluğuna göre ayarlanarak iş akışındaki oluşabilecek aksaklıklar giderilebilir.

Mülakat sonuçlarında da görüldüğü gibi verimli olabilmek, gelişebilmek, varlığını sürdürebilmek için insan kaynağını en değerli hazine olarak gören PTT, çalışanların motivasyonunu gerek uygun iş ortamı sağlayarak, gerekse kullandığı diğer motivasyon yöntemleriyle artırarak çalışanlardan azami ölçüde yararlanma yoluna gitmiştir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Acuner, Şebnem Akın. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010.
- Ankara: Türkiye İş Bankası Eğitim Müdürlüğü. Personel Verimliliği. Ankara, 1994.
- Aşıkoğlu, Meral. İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon: Motivasyon. Kütahya: Üniversite Kitabevi, 1996.
- Aytürk, Nihat. Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Balçık, Bahettin. İşletme Yönetimi. Konya: Atlas Kitabevi, 2004.
- Barlı, Önder. Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar. İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2005.
- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Baymur, Feriha (Balkış). Genel Psikoloji. İstanbul: Inkılap Kitabevi Baskı Tesisleri, 1972.
- Bentley, Trevor. Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme. Çeviren Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2008.
- Bentley, Trevor. Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık (creativity). Çeviren Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- Bingöl, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Bingöl, Dursun. İşyeri Disiplini ve Çalışma Başarısı. İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 1990.

- Birch, Paul, ve Brian Clegg. İş Hayatında Yaratıcılık. Çeviren Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Bozgeyik, Abdullah. Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM=Başarı. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Büyükkılıç, Deniz. Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2008.
- Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Filiz, Atilla. Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.
- Forsyth, Patrick. The Sunday Times-Yaratıcılık Motivasyon Teknikleri. Çeviren Derya Demiray. İstanbul: Resital Yayıncılık, 2006.
- Garih, Üzeyir. İş Hayatında Motivasyon. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2008.
- Genç, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- Günaydın, Hasan. Ekonomik Psikoloji: (Psikolojik Faktörlerin Ekonomik Reformlar Üzerine Etkileri). İstanbul: Elit Kültür Yayınları, 2007.
- Güney, Salih. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Gürüz, Demet, ve Emet Gürel. Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Hagemann, Gisela. Motivasyon El Kitabı. Çeviren Göktuğ Aksan. İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

- Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından. Türklerde Motivasyon İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Harp Akademileri Basım Evi, 1996.
- Işıksaçan, Tarık. Etkili Motivasyon. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.
- Kantar, Hüseyin. İşletmede Motivasyon. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.
- Keser, Aşkın. Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Milli Prodüktivite Merkezi. 100 Soruda İşletmeler İçin Verimlilik. Ankara: Anka Yayınları, 2011.
- Milli Prodüktivite Merkezi. Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu. Ankara: MPM Yayınları, 1991.
- Mirze, S. Kadriye. İşletme. İstanbul: Literatür Yayınları, 2010.
- Nelson, Bob. Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu. Çeviren Serra Egeliler. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.
- Öney, Erden. Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1968.
- Özdemir, Ali, ve Erdem Özdemir. İşletme Bilgisi: İşletme Yönetimi. Ankara: İnkansa Matbaası, 2010.
- Özen Kutanis, Rana. Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2009.
- Özkalp, Enver, ve Çiğdem Kırel. Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağ. 2010.
- Palmer, Margaret, ve Kenneth T. Winters. İnsan Kaynakları. Çeviren Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Tuncer Tokol. İşletme. Bursa: Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2005.
- Sibson, Robert Earl. İşletmelerde İşgüğü Verimliliğinin Artırılması. Çeviren Sinan Artan ve İnci Artan. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991.
- Silah, Mehmet. Endüstride Çalışma Psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Şenturan, Şermin, Zübeyde Gülten, Berk Yıldız, Esra Mankan, Bülent Haner, Hakan Aksakoğlu, Zahide Kamitoğlu, Gülgün Arslan, ve Kamuran Mısırlı. Yönetmel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları. İstanbul: Beta Basım yayın dağıtım A.Ş. 2007.
- Şimşek, Muhittin. İş Hayatında Önce İnsan. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Taşkent, Savaş. İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme. İstanbul: Belediye-İş Yayıml, 2003.
- Theo Haimann, William Scott, ve Patrick Connor. Managing The Modern Organization. 3rd ed.Houghton-Mifflin Co. 1978.
- Toker, Boran. İşletmede Motivasyon ve İş Doyumu. İzmir: Bilyay, 2007.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, ve Akif Özer. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Tutar, Hasan, ve Mehmet Altınöz. Büro Yönetimi ve İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- Uğur, Engin. İşletme Yönetimi. İstanbul: Matsan Matbaacılık, 2005.
- Unay, Cafer. Makro ekonomi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2001.
- Uray, Remzi. Ekonomik Büyüme Verimlilik ve Rekabet. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.

Uzay, Nisfet. Verimlilik ve Büyüme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Ünsalan, Erdal, ve Bülent Şimşeker, İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Sürelî Yayın

Akyıldız, Hüseyin, ve Mevlüt Karabıçak. «Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi.» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi, 2002: 57-76.

Baştürk, Ceylan. «İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi.» Active: Bankacılık ve Finans Dergisi, 2003: 60-78.

Ciotta, Diane. «Improve Productivity: Identify Your Staff's Motivating Factors.» American Salesman, 2011: 25-28.

Dolenga, Harol E. «Productivity: Problems, paradigms and progress.» in sam Advanced Management Journal (New York, Society for the Advancement of Management), 1985: 39-45.

Kimball, By L. Scott, ve Carl E. Nink. «How to Improve Employee Motivation, Commitment, Productivity, Well-Being and Safety .» Corrections Today, June 2006: 66-74.

Kumar, Singh Satyendra. «Motivation as a Strategy to Enhance Organizational Productivity.» Advances In Management, July 2012: 24-27.

- Öztürk, Zekai, ve Hakan Dündar. «Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler.» C.Ü. İktisadi ve İdari bilimler Dergisi, 2003: 57-67.
- Şahin, Ali. «Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti.» SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2003: 137-156.
- Şahin, Ali. «Yönetim Kavramları ve Motivasyon İlişkisi.»Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004.
- Tor, Serhat Sefa, ve Kemal Esengün. «Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama.» KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011: 56-63.
- Yumuşak, Sedat. «İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Arştırması.» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008: 241-251.

Tezler

- Elbir, Özkan. Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Erdurak, Cenk. İşletmelerde Toplam Verimlilik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 1997.
- Taşpınar, Fatih. Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

İnternet Kaynağı

Baş, Haydar.

«Verimlilik» <http://www.milliekonomimodeli.com/makale.php?id=50>.
(23 03, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Bıyıklı, Yaşar. «Çalışanların Motivasyonunu ve Verimliliğini Artırma Teknikleri.»
<http://www.amasyabilgi.com/haber/4967/calisanlarin-motivasyonunu-ve-verimliliğini-arttırma-teknikleri.html#.UaEA2TVrO1t>
(11 03, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Bulut, Görkem. «Verimlilik Nedir?»
<http://gorkembulut.blogspot.com/2012/10/verimlilik-nedir.html>. (02 02,
2013 tarihinde erişilmiştir).

Çelenk, Sinem. «Motivasyon: Motivasyonun Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Teorileri.» <http://blog.milliyet.com.tr/motivasyon--motivasyonun-tanimi--onemi--motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?BlogNo=277145> (04 01, 2013 tarihinde erişilmiştir.)

İlman, Burçak. « Kurum İçi İletişim İş Verimini olumlu Etkiliyor.»
<http://www.haberler.com/kurum-ici-iletisim-is-verimini-olumlu-etkiliyor-4390285-haberi/> (03 13, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Kenar, Necdet. «İş Gücü Verimliliğ Nedir?Nasıl Artar?»
<http://www.messegitim.com.tr/ti/582/0/IS-GUCU-VERIMLILIGI-NEDIR?>
(01 28, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Keskin, Abdullah. «Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi.» <http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> . (02 01, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Kıbrıs Gazetesi. «Motivasyon ve Verimlilik.» <http://www.kibrisgazetesi.com/print.php?news=146047> (02 15, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Özdemir, Selim, ve Terane Muradova. «Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi.» http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1006_70.pdf (03 08, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Özgüler, Verda Canbey .«Verimlilik Nedir?Çeşitleri.» http://www.vizyon21yy.com/documan/Genel_Konular/Standart_Kalite/Verimlilik/Verimlilik_Cesitleri.html. (03 13, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Özgün Ekonomi ve Makale arşivi. «Verimlilik Nedir, Verimlilik Çeşitleri, Verimlilik Ölçümü.» http://www.ekodialog.com/Konular/Verimlilik_nedir.html (02 01, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Özok, Ahmet Fahri. « Küçük Sanayide Daha Verimli Nasıl Çalışabiliriz?» nkü web sitesi. 1985 http://www.hiperkitap.com/ekitap/slow.jsp?full=true&w=972&h=500&bookId=BOOK201007222252027695546&page_No=1 (04 03, 2013 tarihinde erişilmiştir).

PTT. PTT web sitesi. http://www.ptt.gov.tr/index.snet?wapp=history_tr&open=1 (29 05, 2013 tarihinde erişilmiştir).

ÖZGEÇMİŞ

27 Ocak 1980 tarihinde Tekirdağ ilinde doğdum. İlk, Orta ve Liseyi Tekirdağ ilinde tamamladıktan sonra, Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksek Okulu, Bankacılık Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2003 yılında mezun olduktan sonra, özel bir şirkette 2009 yılına kadar çalıştım. Aynı zamanda 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü Lisans eğitimimi tamamladım. 2011 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans eğitimime başladım.

Filiz İNCE