

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE
DEĞİŞEN MOTİVASYON UYGULAMALARI: BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET
İNCELEMELERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
GAMZE BULUT**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SERAP ÖZEN**

**OCAK, 2018
MUĞLA**

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE
DEĞİŞEN MOTİVASYON UYGULAMALARI: BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET
İNCELEMELERİ

Hazırlayan : GAMZE BULUT

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12.01.2018

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 16.02.2018

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serap ÖZEN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özgür Hakan ÇAVUŞ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Recep KAPAR

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

OCAK, 2018

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 16.../02/2018 tarih ve 820/3. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Gamze Bulut'un "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları: Büyük Ölçekli Şirket İncelemeleri" adlı tezini incelemiş ve aday 16.../02.../2018 tarihinde saat 14.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

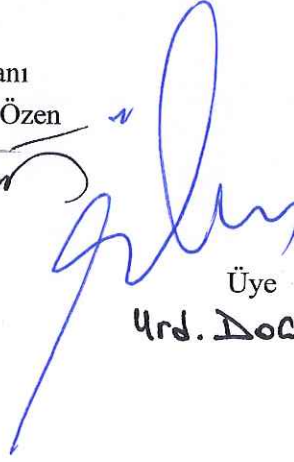
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oy... *birlikte karar verildi.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Serap Özen



Üye

Doç. Dr. Recep KAPAR



Üye

Ürd. Doç. Dr. Özgür Hakan
GAVUŞ

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları: Büyük Ölçekli Şirket İncelemeleri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26.02.2018

GAMZE BULUT

İMZASI



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : BULUT

Adı : Gamze

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları: Büyük Ölçekli Şirket İncelemeleri

Y. Dil : Changing Motivation Practices in the Transition to Strategic Human Resource Management: Large Scale Company Investigations

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Özen, Serap

Ünvanı : Doçent

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
2. Motivasyon Kavramı ve Teorileri
3. İşletim Sistemlerine Göre Motivasyon Araçları
4. Büyük Ölçekli Şirketlerde Motivasyon Uygulamaları

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim
2. Motivasyon ve Motivasyon Teorileri
3. Motivasyon Araçları ve Uygulamaları

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Human Resources Management and Strategic Management
2. Motivation and Motivation Theories
3. Motivation tools and applications

- | | |
|---|-----|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | 0 |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | (×) |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | () |

Yazarın İmzası :



Tarih : 26/02/2013

ÖZET

Edmund Percival Hillary, 1953'te, dünyanın en yüksek yeri Everest'in zirvesine ilk ulaşan kaşif ve dağcıdır. Şerpa Tenzing Norgay ile birlikte yaptığı bu tırmanışta onu hedefe ulaştıran en önemli güç motivasyonu olmuştur. Hedefler yolunda harekete geçmeyi, istikrarı ve akışı sağlayan, motivasyondur. Motivasyon günlük hayatın her alanında önemli bir konu olmakla birlikte, yaşamının üçte birini işyerinde geçiren çalışan insan için ve çalışma hayatı açısından vazgeçilmez bir öneme ve role sahiptir.

Motivasyon, parmak izi gibi öznel bir olgudur. Motivasyonun bu özelliği; motivasyon araçlarının her bir işletmeye, her bir çalışana göre şekillenmesi gerekliliğini ortaya çıkarır. Motivasyonun dinamik bir kavram olması, motivasyon konusunu daha güncel bir yaklaşımla ele alınmasını ve değişen çalışma hayatıyla uyumlaştırılması gerekliliğini zorunlu kılar.

Bu tez çalışmasının amacı, çalışma hayatında motivasyona bakış açısının dönüşümünü, değişen motivasyon araçlarını ve motivasyon uygulamalarını inceleyerek ortaya koymaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında bu çalışmada; insanlar nasıl motive olur, motivasyonu olumlu etkileyecek araçlar nelerdir, nasıl uygulanır sorularına yanıt aranmaktadır.

Bu tezde motivasyon araçları ve uygulamaları, Daniel Pink'in "Drive" adlı kitabında kullandığı işletim sistemleri yaklaşımına göre gruplandırılmıştır. Buna göre, motivasyon araçları ve uygulamaları geleneksel motivasyon araçlarını ifade eden "Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi" ve modern motivasyon araçlarını yansıtan "Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi" ayrımı ile ele alınmıştır. Bu amaçla büyük ölçekli şirketlerin web sayfaları üzerinden derinlemesine bir tarama yapılmıştır. Örnek teşkil edebilecek olan şirketlerin motivasyon uygulamaları işletim sistemleri ayrımına göre aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Büyük Ölçekli Şirketlerde Motivasyon Uygulamaları.

ABSTRACT

Edmund Percival Hillary is an explorer and climber who first reached the summit of Everest in 1953, the highest place in the world. This climb with Tenzing Norgay has been the most important power motivation to reach her goal. Goals are motivated to move in the way, to provide stability and flow. Motivation is an important issue in every field of daily life, and it has an indispensable prescription and role for the working person and the working life who spend a third of their lives in the workplace.

Motivation is a subjective phenomenon, such as fingerprints. This feature of motivation; motivation tools need to be shaped for each employee, each employee. The fact that motivation is a dynamic concept necessitates a more up-to-date approach to motivation and the need to adapt it to changing working life.

The purpose of this dissertation is to examine the transformation of motivational perspectives in working life, by examining the changing motivational tools and motivation practices. Within the scope of strategic human resources management, how people are motivated, what tools will positively influence motivation, and how to apply them.

In this thesis, motivational tools and applications are grouped according to the operating systems that Daniel Pink uses in his book Drive. Accordingly, motivational tools and practices are dealt with by distinguishing between "Motivation 2.0 Operating System" which expresses traditional motivation tools and "Motivation 3.0 Operating System" which reflects modern motivation tools. For this purpose, an in-depth screening has been done on the web pages of large-scale companies. Motivational applications of companies that can be exemplified are transferred according to operating systems.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Motivation Tools, Motivation Practices in Large Scale Companies.

ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda yaşanan gelişmeler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da değiştirerek, şirketlerin daha stratejik yaklaşımla hareket etmesine zemin hazırlamıştır. Küreselleşme sürecinin getirdiği rekabet baskısı, şirketlerin varlığını devam ettirmesini, üstünlük sağlamasını ve sürdürmesini daha da önemli hale getirmiştir. Tüm bu süreçler içerisinde, şirketleri bir adım öteye taşıyan; insan emeğidir. İnsana bakış açısının değişmesiyle birlikte insan üretim faktörleri içerisinde en kıymetli varlık haline gelmiştir. Bir insanın çalıştığı şirkete bağlı kalması, üstün performans göstererek şirketin kuruluş amaçlarına hizmet etmesi, iş görme edimini yerine getirirken yaptığı işten keyif alması, kendisini işin, şirketin bir parçası olarak görmesi hem kişisel hem de kurumsal motivasyonun varlığına bağlıdır. Değişen iş ve yaşam koşulları, motivasyona bakış açısını da değiştirmiştir. Var olan ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal, motivasyon araçları ayrımı tam anlamıyla değişimi karşılayamamaktadır. “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” geleneksel motivasyon araçlarını ifade ederken, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” motivasyon araçlarına değişimlere uyumlu, farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bu nedenle “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları” konulu tez çalışmasının literatüre katkı sağlaması ve yapılacak olan diğer akademik çalışmalara yararlı bir kaynak olacağı, “Büyük Ölçekli Şirket İncelemeleri” bölümünün insan kaynakları yöneticilerine örnek uygulamalar oluşturması bakımından katkı sağlayacağı kaanatindeyim.

Eğitimim süresince bana yol gösteren, değerli *bölüm hocalarıma* çok teşekkür ederim. Lisans öğrenimimin başlangıcından bu yana rol modelim olan, çalışmamın daha iyiye ulaşılması yolunda akademik bilgileriyle, sabır ve anlayışıyla bana rehberlik eden, her zaman motivasyonumu arttıran değerli danışmanım *Doç. Dr. Serap Özen’e* teşekkürlerimi sunarım.

Varlıkları şükür sebebim olan, akademik hedeflerim için beni destekleyen, hayatımın her anında maddi ve manevi fedakarlıktan kaçınmayan *aileme* ve “*en büyük motivasyon kaynağım*” olan *babaannem Saniye Bulut’a* minnettarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER.....	11
TABLolar LİSTESİ.....	X111
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	1X
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI, ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ	
1.1. İnsan Kaynakları Kavramı.....	4
1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi ve Özellikleri.....	5
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amacı.....	6
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	7
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Önemi.....	12
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri ve İlkeleri.....	13
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim.....	14
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım.....	15
3.3. Strateji ile İnsan Kaynaklarının Bütünleştirilmesi.....	16
3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Motivasyon Kavramı.....	19
1.2. Motivasyonun Temel Kavramlarla İlişkisi.....	20
1.3. Motivasyon Süreci.....	22
1.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	25
1.5. Motivasyonun Örgüt, Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından Önemi.....	32

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.1. İnsan Doğası Hakkındaki Teoriler.....	36
2.1.1. Douglas Mc Gregor X ve Y Teorisi.....	36
2.1.2. Reddin Z Teorisi.....	37
2.2. İçerik (Kapsam) Teorileri.....	37
2.2.1. Abraham Harold Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
2.2.2 Clayton Paul Alderfer ERG Teorisi.....	39
2.2.3. Frederick Irving Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	40
2.2.4. David Mc. Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi.....	45
2.3. Süreç Teorileri.....	43
2.3.1. Beklenti Teorileri.....	43
2.3.1.1. Victor Harold Vroom Beklenti Teorisi.....	43
2.3.1.2. Lyman Porter-Edward Lawer Modeli.....	46
2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	48
2.3.3. Şartlandırma Teorisi.....	49
2.3.4. Amaç Belirleme Teorisi.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

1. İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE MOTİVASYON ARAÇLARININ SINIFLANDIRILMASI	
2. MOTİVASYON 2.0 İŞLETİM SİSTEMİ.....	56
2.1. Ekonomik Araçlar.....	56
2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	58
2.2.1. Açık Yönetim Politikası ve Dürüstlük.....	58
2.2.2. Çalışanların Tanınması.....	58
2.2.3. Güven Duygusu Yaratmak.....	59
2.2.4. İşin Anlamı ve İş-Birey Uyumu.....	59
2.2.5. İş Güvencesi.....	61
2.2.6. Rekabetin Yönetilmesi.....	62
2.2.7. Sosyal Etkinlikler ve Hobi Kulüpleri.....	62
2.2.8. Statü ve Terfi.....	63
2.2.9. Olumlu İlişkiler.....	63
2.2.10. Övgü ve Takdir.....	64
2.2.11. Ödüllendirme Sistemi.....	65
2.3. Örgütsel-Yönetimsel Araçlar.....	65
2.3.1. Akıl Hocalığı.....	66
2.3.2. Bilgi Yönetimi.....	66
2.3.3. Çalışma Koşulları.....	66
2.3.4. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	67
2.3.5. Ekip Çalışması.....	69
2.3.6. Koçluk.....	69

2.3.7. Liderlik.....	70
2.3.8. Olumlu Sorgulama.....	70
2.3.9. Geri Bildirim.....	72
2.3.10. İletişim Ortamı.....	73
2.3.11. İnisiyatif Vermek.....	73
2.3.12. İşletme İçi Şikayet Mekanizmaları.....	74
2.3.13. Kurumun Adalet Anlayışı ve Disiplin Sistemi.....	74
2.3.14. Motivasyon İçin İş Tasarımı.....	75
2.3.15. Öneri Sistemleri.....	77
2.3.16. Performans Değerlendirme Sistemi.....	77
2.3.17. Tutum ve Moral Ölçümü.....	78
2.3.18. Yetkilendirme.....	78
3. MOTİVASYON 3.0 İŞLETİM SİSTEMİ.....	79
3.1. Ekonomik Araçlar.....	79
3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	80
3.2.1. Çalışanların Güçlendirilmesi.....	80
3.2.2. Çatışma Yönetimi.....	81
3.2.3. Hata Yapmanın Değeri.....	82
3.2.4. Kariyer Yönetimi.....	83
3.2.5. Özerklik.....	84
3.2.6. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Psikolojik Sermaye.....	85
3.2.7. Psikolojik Şiddet Yönetimi.....	87
3.2.8. Stres Yönetimi.....	87
3.2.9. Tutkuyla Çalışmak.....	89
3.2.10. Yaratıcılık Yönetimi.....	90
3.2.11. Yetenek Yönetimi.....	91

3.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar.....	92
3.3.1. Amaç Belirleme.....	93
3.3.2. Çalışma Ortamının Fiziksel Değişimi.....	93
3.3.3. Çalışma Ortamında Esneklik.....	94
3.3.4. Farklılıklar Yönetimi.....	95
3.3.5. Meşgul Olma: Akış.....	96
3.3.6. Öğrenen Organizasyonlar.....	97
3.3.7. Paylaşmak.....	98
3.3.8. Rahat Giyinebilme Olanakları.....	98
3.3.9. Uсталık.....	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE KULLANILAN MOTİVASYON UYGULAMALARI: BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET İNCELEMELERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	100
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	101
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	101
4. VERİLERİN ANALİZİ.....	103
5. BULGULAR.....	104
5.1. MOTİVASYON 2.0 İŞLETİM SİSTEMİ ve MOTİVASYON ARAÇLARI	
5.1.1. Ekonomik Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	104
5.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	106
5.1.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	114
5.2. MOTİVASYON 3.0 İŞLETİM SİSTEMİ ve MOTİVASYON ARAÇLARI	
5.2.1. Ekonomik Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	142

5.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	143
5.2.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar ve Örnek Uygulamalar.....	151
6. GENEL DEĞERLENDİRME.....	159
SONUÇ.....	165
KAYNAKÇA.....	168
ÖZGEÇMİŞ	



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
Tablo 2: Geleneksel İK ve Stratejik İK arasındaki farklar.....	18
Tablo 3: Dürtü ile Gudu Arasındaki Farklar.....	21
Tablo 4: Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	35
Tablo 5: Temel Motivasyon Teorileri.....	36
Tablo 6: Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi'nin Örgütlere Uygulanması.....	39
Tablo 7: Motivasyon Araçları Olarak Sosyal Yardım ve Hizmetler.....	57
Tablo 8: Organizasyonel Değişim veya Yapılanma Sürecinde Benimsenebilecek İki Farklı Bakış Açısı.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Stratejileriyle İnsan Kaynakları Stratejilerinin Bütünleştirilmesi....	17
Şekil 2: Motivasyon Süreci.....	24
Şekil 3: Olumlu Sorgulama Metodunun Beş Aşaması: 5D.....	71



KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Birçok yönetici, çalışanlarının yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamadıklarından şikayet etmektedir. Bunun nedenini de çalışanların işlerini yaparken hevesli, heyecanlı veya başarılı olma arzusunun olmamasıyla açıklamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, yetenekli olsalar bile çalışanlar da eksik olan motivasyondur. Bunun bir anlamı da her organizasyonda kullanılmayan ve üretime yansımayan insan yeteneklerinin varlığıdır. Eğer, insanların odaklanarak işini sevmesi ve çaba sarf etmesi sağlanırsa şirketlerin verimliliği, başarısı şansı artacak, rekabet üstünlüğü sağlanacaktır. Bu nedenle, çalışanların motivasyonunu sağlayıcı, arttırıcı araçların bulunması ve uygulanması insan kaynakları yöneticileri açısından son derece önemli bir konudur (Barutçugil, 2004: 371).

Çalışanlar kendilerini “gören” ve “motive eden” yöneticiler ile çalışmak istemektedirler. Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Yöneticilerin, çalışanlarının profillerini belirlemesi ve etkili motivasyon sistemleri oluşturması güçlü bir motivasyon sağlama açısından önemlidir (Tahiroğlu, 2002: 244-245). Motivasyon araçları kişilere, işletmeye ve işin özelliğine göre değiştiğinden dolayı, yöneticilerin çalışanların önem verdikleri ve onları motive eden araçları bilmeleri ve buna göre motivasyon araçlarını uygulamaları gerekmektedir (Şenel, vd., 2012: 14).

Motivasyon sürecinde en temel etken, motivasyon sürecini yönetecek yöneticidir. Duruma göre yönetme yeteneğine sahip bir yönetici ile motivasyon uygulamalarında başarı gözlenebilir. Motivasyon sürecindeki diğer aşama ise, bireysel ya da grup olarak çalışanları motive etmede kullanılacak araçların aranması, seçilmesi ve uygulamaya geçirilmesidir (Kantar, 2008: 83-84).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde en önemli aşama motivasyon araçlarının seçilmesidir. Geleneksel, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ayrımı, değişen çalışma hayatına tam olarak uyum sağlayamamaktadır. Daniel Pink, “Drive” adlı kitabında, toplumları işletim sistemlerine benzetmektedir. Motivasyona farklı bir yaklaşım getirerek, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” kavramlarını kullanmıştır. Motivasyon araçları da

bu iki kavram çerçevesinde ele alınmıştır. Geleneksel motivasyon araçları “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ile, motivasyona değişiklik getiren araçlar ise “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” olarak ele alınmıştır.

“Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ödül-ceza sistemine dayanır ve dışsal ödüllerle ilgilenir. “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ise, içsel unsurlara dayanır, harici unsurlar da motivasyonu artırır ama fazladan kazanım olarak görülür. Pink, işletim sistemini yükselterek “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” kavramını kullanır ve motivasyona yeni bir bakış açısı getirir. Bu tez çalışmasının amacı da işletim sistemleri kavramlarını kullanarak motivasyona bakış açısının değişimini ortaya çıkarmaktır.

Dört bölümden oluşan bu tez çalışmasının temel konusu, işletim sistemlerine göre motivasyon araçlarını geleneksel ve modern olarak gruplandırmak, büyük ölçekli şirket incelemeleri bölümü ile teorik düzlemde pratik uygulamalara nasıl dönüştüğünü saptamaya çalışmaktır. Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları kavramı, özellikleri ve önemi, insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, tarihsel gelişimi, kapsamı, işlev ve ilkeleri incelenmektedir. Bu bölümün son kısmında ise, insan kaynakları yönetimi stratejik yönetim yaklaşımı ile ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyonun temel kavramlarla ilişkisi, motivasyon süreci, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyonun farklı boyutlardan önemi ve motivasyon teorileri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde Daniel Pink’in, “Drive” adlı kitabındaki “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” kavramları kullanılarak motivasyon araçları, bu sistemlere göre ikiye ayrılmıştır. Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar ayrımı, bu işletim sistemlerinin alt başlığı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölüm, ilk üç bölümde yapılan teorik açıklamaların, örnek uygulamalar boyutunu oluşturmaktadır. Bu bölümde, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ayrımı altında, seçilen büyük ölçekli şirketlerin motivasyon uygulamalarına yer verilmiştir. “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi”ni ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ni ayrı ayrı kullanan şirketler olmakla beraber her iki işletim sistemini de kullanan şirketler bulunmaktadır. Böylelikle hem geleneksel motivasyon araçlarının, hem de motivasyona değişiklik kazandıran modern

motivasyon araçlarının hangi şirketlerde ne düzeyde kullanıldığı ortaya çıkarılmak istenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI, ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ

1.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları kavramını açıklarken önce insan kelimesinin anlamını incelemek daha etkili olacaktır. Literatürde çeşitli açılardan “insan” kelimesine yönelik tanımlar yapılmıştır. İnsan (Human being; Person) Arapça “ins” (insan), “üns” (alışkanlık; arkadaş) ve “ünsiyet” (dostluk) kelimelerinden türemiştir. Arapça’daki “insan” kelimesi ile “nisyan” (unutma) arasındaki kelime ilişkisine göre insan, özellikle yaradılışın amacı ve istikameti ile ilgili en temel doğruları unutan varlıktır. Sosyal bilimcilere göre insan “*Homo Economicus*” Latince kökenli bir kavram olup “ekonomik insan” anlamına gelir. Buna göre insanlar, daima bireysel faydaları peşinde koşar ve bunun için de rasyonel (akılcı) davranırlar. Böyle yaparak hem kendi menfaatlerini korumuş olur, hem de toplumun sosyal refahına da katkı da bulunurlar. *Genel Sistemler Teorisine* göre, dünyadaki insanlar birbiriyle bağlantılı, belirli bir düzen ve süreklilik içinde karşılıklı olarak etkileşim halindedirler (Seyyar ve Öz, 2007: 168-170).

Üretim faktörleri içinde en önemli kaynak entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Erel ve Yalçın, 2014: 18). *İnsan kaynakları bakışı (Human Resources)* ile insan, bir üretim kaynağıdır. Üzerine insan sermayesi eklendikçe, bir kıt kaynak haline dönüşmektedir. Bir kıt kaynak olarak, işletmelerin ona yatırım yapması zorunludur. İnsana yatırım yapıldığı sürece, karlılığa katkısı, verimliliği ve etkinliği artacaktır. İnsanı daha verimli hale getirmek için yapılması gereken, onun her türlü durum karşısında motivasyonunu korumaktır. Motivasyon araçları sonsuz sayıdadır, neredeyse dünyadaki çalışan sayısı kadar değişken bir yapı gösterir (Ülsever, 2005: 35-36).

İnsan kaynakları, bir işletmede, en genel bir şekilde ile en üst yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar çalışan personel anlamına gelir. Aynı zamanda insan

kaynakları, işletme bünyesinde çalışan işgücünün yanında, işletmenin dışında bulunan potansiyel olarak istifade edebilecek işgücüdür. Somut insan varlıkları, soyut insan varlıkları, insan kaynakları yetenekleri olmak üzere insan kaynakları, literatürde üç şekilde sınıflandırılabilir (Sevinç, 2006: 187-189; Seyyar ve Öz, 2007: 165).

1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi ve Özellikleri

İnsanlar genel yapıları ve yaşam göstergeleriyle birbirlerine benzemelerine rağmen iç dünyaları ve ayrıntıdaki farklılıklarıyla hiçbirisi birbirine benzemez. Bu nedenle insanlar hakkında genelleme yapma olanağı sınırlıdır. Bir insan, her zaman için diğer insanlardan farklıdır, emsalsizdir ve bu nedenle her insan bir bireydir (Açıkalın, 2000: 12-13).

İnsan örgütlerin hem işletim aracı, hem de nihai amacıdır. Örgüt ortamında insanlar, işçi, yönetici, işgücü, insan gücü, insan kaynağı ya da “entelektüel sermaye” olarak görülmesinin yanı sıra insan, bizzat “*örgütün kendisi, bütünü*” olarak görülür. İnsan kaynakları yönetiminde, kaliteye en üst düzeyde ulaşmanın örgütteki insan kaynağının geliştirilip yöneltilmesine bağlı olduğu bilinci hakimdir ve “*insana değer vermek*” için uygun bir ortam yaratılır (Açıkalın, 2002: 17).

İnsan kaynakları yönetimi, sadece bir takım araç ve tekniklerin uygulanmasından öte insanı merkeze alan bir örgüt kültürüne sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı sayılar ve tutarlar olarak görmez, her bir çalışanı tek tek insan olarak önemser. İnsanı kıymet olarak algılayan ve insana kıymet veren bir örgüt kültürüne sahiptir. Böyle bir bakış açısı firmanın vizyonuna, misyonuna, politika ve stratejilerine, insan kaynakları sistemlerine ve uygulamalarına yansımaktadır (Koca, 2008: 18-19).

Modern bir yönetim anlayışıyla hareket eden insan kaynakları yönetimi, insan merkezli bir yönetim anlayışını hedefleyerek (Küçük ve Güzeler, 2009: 151) çalışanların tanınma, beğenilme, yükselme, sorumluluk alma ihtiyaçlarının giderilmesini amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların gereksinimlerini, “güdüleme/motivasyon” boyunda izler (Açıkalın, 2002: 18:20).

İnsan kaynaklarının özelliklerine bakıldığında; *değerli olma özelliği*; insan kaynakları, hem işgücü talebinin farklı olduğu, hem de işgücü arzının farklı olduğu durumlarda,

işletme değerine bireysel katkılar farklı olacağı için, işletme için değer yaratabilir. *Kıt olma özelliği*; kıtlık, bir işletmenin kontrolünde bulunan insan kaynaklarının sahip olduğu özelliklerin, rakip işletmelerin insan kaynaklarında da yaygın olarak bulunmaması anlamı olarak tanımlanır. *Taklitsiz olma özelliği*; insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için, aynı zamanda taklit edilemez olması gerekir. *İkamesiz olma özelliği*; insan kaynaklarının rakip işletmelerin diğer kaynakları tarafından ikame edilememesi olarak açıklanır (Sevinç, 2006: 189-191). İnsana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa sürede alınamayan bir yatırımdır. Bütün şirketler için uzun süreçte farklılık ve üstünlük sağlayacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası haline gelmiş insan kaynağının oluşturulmasıdır (Filizöz, 2003: 169).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), İngilizce “Human Resource Management” (HRM), olarak adlandırılır. Türkçe’de, “İnsan Kaynağı Yönetimi”, “İnsan Kaynağının Yönetimi” veya çoğul olarak “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” şeklinde kullanılır. Bununla birlikte, “İnsangücü Yönetimi” (Manpower Management), “Personel Yönetimi” gibi kavramlar da “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir (Aykaç, 1999: 17-18).

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş ifadeyle bir şirketin en kıymetli varlığı olan çalışanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY, günümüzde yüksek niteliklere sahip insan kaynağının seçilmesi, geliştirmesi, elde tutması, motive edilmesi ve yüksek verimli bir işletme olunabilmesi açısından çok büyük önem taşıyan bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 32-33).

İnsan kaynakları; bir yandan insanın örgütte yüksek verimlilikle çalışmasını, diğer yandan çalışanların yaşam kalitesinin artırılmasını amaçlar. Bu anlayışla, insanı üretimin bir parçası olarak gören klasik yönetim anlayışından ayrılır, aksine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceğini benimser (Sabuncuoğlu, 2005: 4).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin kuruluş amacına, hedeflerine hizmet ederken aynı zamanda çalışanlarının beklentilerini, gereksinimlerini de göz önünde bulundurur. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, örgütsel verimliliğin artırılması ve her bir çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesidir. Örgütsel hedeflerin ve bireysel ihtiyaçların birbirini destekleyecek şekilde bütünleşmesi insan kaynakları yönetiminin çıkış noktasını oluşturmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 19-20). Bu yönetim anlayışında örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar göz önüne alınır. Çalışanların psikolojik, sosyolojik, fiziksel her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ve böylelikle verimliliklerinin en üst düzeyde olacak biçimde geliştirilip bütünleştirilmesi amaçlanır (Akyüz, 2001: 55).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, nitelikli insanların şirket bünyesine kazandırılması, onların geliştirebilmesi ve elde tutulması olarak Tablo 1’de görüldüğü gibi üç ana başlık altında toplanmıştır (Barutçugil, 2004: 38-39).

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Etkili İnsangücü Kaynağını Oluşturmak	Etkili Bir İnsangücü Kaynağını Geliştirmek	Etkili Bir İnsangücü Kaynağını Elde Tutmak
İK Planlama İş Analizi İhtiyaçların Belirlenmesi Seçme ve İşe Alma	Eğitim ve Geliştirme Kariyer Yönetimi Performans Yönetimi	Performans Değerlendirme Maaş ve Ücret Yönetimi Yan Ödemeler Sosyal Haklar İşe Son Verme Endüstri İlişkileri

Kaynak: Barutçugil, 2004: 38.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları kavramını literatürde, ilk defa 1817 yılında, ekonomist Springer tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Tortop vd., 2010: 10). İnsan kaynakları yönetimi tarihsel gelişmeler ve bu tarihi olaylara bağlı olarak her dönemde ortaya çıkan yönetim teorileriyle gelişmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin kökeni, personel yönetimidir. (Erel ve Yalçın, 2014: 25). İnsan kaynakları kavramının hem personel yönetimi kavramı yerine, hem de personel yönetimi kavramı ile birlikte kullanıldığı görülmektedir.

En geniş tanımı ile personel yönetimi, “bir örgütün insan kaynaklarına olan ilgisinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Personel yönetimi, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütsel etkinliklerin gereklerine uygun nitelikte bireylerin bulunması ve yararlanılması için gerekli örgütsel etkinliklerin tümünü kapsamaktadır. Benzer biçimde personel yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynakların en etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren disiplin” olarak da tanımlanabilir (Kayar, 2011: 1).

Örgütlerde personel yönetimine olan ilgi Batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. 19. yüzyılda geliştirilen “Klasik Yönetim Teorileri” ile Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” , Henry Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı” temel taşları oluşturmaktadır. Taylor’un 1881’de başlattığı ve 1914’te bir kongrede çok sayıda kişiye açıklama imkanı tanıdığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ve Hugo Münsterberg’in kitabının yayınlanması personel yönetimini etkilemiştir. Endüstriyel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen H. Münsterberg, kitabında kişilik özelliklerine ve zihinsel becerilerine göre bireylerin kendileri için en uygun işlere yerleştirilmelerinin onların motivasyonunu ve performansını arttıracaklarını, ayrıca bu şekilde seçilenlerin işten ayrılmayı istemeyeceğini ileri sürmüştür. Klasik yönetim yaklaşımı incelendiğinde her bir yaklaşımın birleştiği ortak ve temel özellikleri, insanın arka planda kalması, daha çok üretim, makineler ve iş süreçleri, iş tasarımı üzerinde durması, yetki ve sorumlulukların bürokratik, emir-komuta zinciri şeklinde benimsenmesi olduğu görülür. Bu yaklaşımlar doğrultusunda, o dönemde geliştirilen insan faktörüne bakış açısı şu şekilde özetlenebilir: İnsanlar tembeldir, sorumluluktan kaçınır ve çalışmayı sevmezler, çalışanlardan verim alabilmek için sıkı, katı bir denetim ve yönlendirme gereklidir. Bu arada 1917’de Personel İdaresi konulu ilk kitabın yayınlanması o dönemde insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkıda bulunan önemli olaylardan birisidir. 1940’lı yıllarda A.B.D.’de eğitim, istihdam, sigorta gibi konularda “personel yöneticisi” kavramının yerleştiği görülmektedir. İngiltere’de bu gelişmelerin sonucunda 1946’da Çalışma Yönetimi Enstitüsü’nün ismi Personel Yönetimi Enstitüsü’ne dönüşmüştür (Ferecov, 2011: 55; Erel ve Yalçın, 25-26; Ergeneli, vd., 2014: 11).

1929 Dünya Ekonomik Krizi ile birlikte yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmelerle işletmelerin organizasyonel sorunlarının artmasıyla klasik yönetim görüşleri yetersiz kalmaya başlamış ve “*Neo-Klasik Yönetim*” anlayışı ortaya çıkmıştır (Erel ve Yalçın, 2014: 26). Harvard Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasındaki deneyleri ile “*İnsan İlişkileri Akımı*”, örgütün bir sosyal sistem olduğunu ve insanın da bu sistemin en önemli faktörünü oluşturduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. Akım; algı, tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonda değişime ve gelişme gibi kavramları vurgulayarak; davranışın ve örgütsel ortamın bireysel verimliliğe katkısını öne çıkarmış; personel işlevine yeni boyutlar kazandırmıştır. 1950’li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat bilimciler emek üzerine yaptıkları çalışmalarda “insan kaynağı” kavramını kullanmaya başlamışlardır (Demirkaya, 2006: 5-6).

Mc Gregor’un 1960 yılında yayınlanan ve hızlı bir şekilde temel referans niteliği kazanan “*Örgütlerin Beşeri Yönü*” adlı kitabında geliştirdiği “Y Teorisi”, günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin temel çerçevesini oluşturmakta ve bugün yaşananları 30-40 yıl önce görmüş olması bakımından çok büyük değer taşımaktadır (Ferecov, 2011: 56).

1960’lı yıllardan itibaren ise yaşanan hızlı değişimlerle birlikte klasik ve neoklasik görüşlerin sentezi biçiminde gelişen “*Modern Yönetim Anlayışı*” dönemine geçilmiştir. Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Quichi’nin Z Teorisi, Toplam Kalite Yönetimi, Endüstriyel Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi en çok bilinen görüş ve uygulamalardır (Erel ve Yalçın, 2014: 27).

Japon şirketlerinde ise işletmenin geleceğini ilgilendiren bir karar alınacağı zaman, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Karara, karardan etkilenecek herkesin katılmış olması, kararın uygulamaya geçirilmesini kolaylaştırmakta ve sonuca en kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaktadır. (Zerenler ve İraz, 2006: 762). Japonya’da elde edilen başarılar, Toplam Kalite Anlayışı ve katılımcı yönetim uygulamaları, 1980’li ve 1990’lı yıllarda, insan kaynaklarının basit bir üretim girdisi olmadığını, aksine, işletme performansının ve başarısının temel unsuru hatta tek kaynağı olduğu görüşünün gelişmesinde önemli bir yeri vardır (Ferecov, 2011: 56).

Türkiye’de ise personel yönetimi anlayışı ilk kez kamu kuruluşlarında “Zat İşleri” olarak ortaya çıkmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında personelin bütün "zati" işlerini bu birimler yapmıştır. Dönemin çalışanlarına göre dar bir kadro ile atama, nakil ve maaş gibi rutin işleri gerçekleştirmiştir. Çalışanların sayılarının artmasıyla beraber bu birimlerin adı “Özlük İşleri” olarak değişmiştir. Daha sonraki yıllarda bu birimler personel yönetimi olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. “Personel” sözcüğünü kullanan ilk kitap 1955 yılında yayınlanırken ilk doktora tezi 1964 yılında tamamlanmıştır. Personel yönetiminin ayrı bir akademik disiplin olarak görülmeye başlanması 1960’lı yılların sonlarını bulmuştur. 1968 yılında kurulan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde personel yönetimi ayrı bir kürsü olmuştur. 1970’li yıllara gelindiğinde, üniversite ve akademilerdeki hemen hemen bütün lisans programlarında “personel yönetimi” ya da “kamu personel yönetimi” derslerinin yer aldığı görülmektedir (Tuncay, 2015: 10, Açıklan, 2000: 31-32). Türkiye’de ilk defa personel yönetimi ile ilgili bir derneğin kuruluşu da yine bu yıllarda gerçekleşmiştir. “PERYÖN” adını alan bu dernek, o yıllardan bu yana Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin söylemde ve uygulamada gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Danışman, 2008: 49).

1980’li yıllardan itibaren “personel yönetimi” kavramı yerine “insan kaynakları” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu iki kavramın “aynı” veya “ayrı” anlama gelip gelmediği tartışması ortaya çıkmıştır (Kaya ve Taş, 2015: 22).

İşletme içi ve işletme dışı birçok gelişme daha önceleri, personel yönetimi olarak adlandırılan yönetim anlayışından günümüzde geçerlilik kazanmaya başlayan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini etkilemiş ve şekillendirmiştir. İşletmelerde var olan işçi-işveren ilişkilerine de farklı bir boyut getirmiştir.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişinin temel nedeni, küreselleşmedir. Küreselleşme, dünyadaki tüm insanların birbirleri hakkında gün geçtikçe daha fazla bilgiye sahip olmaları gerçeğidir. “sınırsız dünya, coğrafyanın sonu” olarak tanımlanan küreselleşme, en genel anlamıyla, dünyanın homojenleşmesini ifade etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 81).

Küreselleşme bir takım olgu ve olaylar sonucu, zaman içerisinde gelişen bir süreçtir. Buna bağlı olarak küreselleşmenin oluşumuna zemin hazırlayan ve gelişiminde etkili olan nedenler şu şekilde örnek gösterilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 85): Artan rekabet koşulları, teknolojik ve bilişim alanındaki değişimler, ekonomik yapılardaki dönüşümler, çalışanların beklentilerinin değişmesi, telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha hızlı, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanması (Kozak, 2004: 22; Akyüz, 2001: 57). Bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler, sınırların kaybolması, uluslararası rekabet nedeniyle, haberleşmede "mesafe" kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşır hale gelmiştir (Dereli, 2003: 119).

İşletmeler artık sahip oldukları bilgi ile rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Sanayi toplumundaki ürün ve hizmetleri değil, üstün teknoloji ile taklit edilmesi çok zor, bilgi yüklü ürünleri üreten işletmeler küresel rekabet içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler (Odabaş, 2005: 10). Bu bağlamda giderek düşünce ve bilgiye dayanan işler artmış, fiziksel güce dayalı işler azalmıştır. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sağlama sorunlarını beraberinde getirmiştir. Böylelikle, insan gücünün her olaydaki en önemli unsur olma özelliği daha önemli bir biçimde ortaya çıkmıştır. Bu ve benzeri gelişmelerle, toplumsal hayat biçimini, iletişim toplumu, sanayi sonrası toplumu, bilgi toplumu olarak adlandırmıştır. Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli gelişmelerden birisi de insana olan ilginin giderek artmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. İnsan, üretim sürecinin bir parçası görülmekten çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmıştır. Böylece, insana yapılan bütün harcamalar herhangi bir maliyet değil, insan kaynağına yatırım olarak görülmeye başlanmıştır (Fındıkçı, 2012: 9-10).

Tüm bu gelişmeler ve değişimler insan kaynaklarının farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her örgütteki en önemli unsur, insandır. Bu yaklaşım, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeninden ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır. Personel yönetimi kavramı, bu bakış açısını tam olarak karşılayamamıştır. Nitekim,

İKY'nin varlık nedeni bu farklı bakış açısını sunmaktır. İKY, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir (Fındıkçı, 2012: 12). Aynı olguyla ilgilenmeleri sebebiyle, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin kapsamı önemli ölçüde aynıdır, ancak insanları yönetmedeki bakış açıları farklıdır. Bu farklılığın en belirgin özelliği, İKY'nin insanları birer kaynak, insanlara yapılan harcamaların bir gider değil, bir yatırım olarak görülmesidir. Dolayısıyla, insan kaynakları personel yönetiminden daha stratejik yönelimlidir (Sevinç, 2006: 186).

Görüldüğü gibi tüm gelişmeler ve değişimler hem birbirlerinin nedeni hem de sonucudur. Tüm süreçlerin; kümülatif bakış açısıyla yorumlanması ve değerlendirilmesi bütünlük sağlaması için oldukça önemlidir. Personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçişin günümüzdeki yansıması ise stratejik insan kaynakları yönetimidir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Önemi

İnsan ilişkilerinin bir bütün olarak ele alınması ve incelenmesindeki zorluklardan dolayı İKY oldukça kapsamlı ve karmaşık bir alandır (Koca, 2008: 44). İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde dar bir alanda uzmanlaşmış bir fonksiyon olmaktan çıkıp bütün üst düzey yöneticilerinin birlikte hareket ettiği geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmüştür (Barutçugil, 2004: 44).

İnsan kaynakları yönetimi; personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, personel ilanlarının yapılması ve uygun personelin seçilerek örgüt kültürüne alıştırılmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonunun geliştirilmesi, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Soydal, 2005: 458).

İnsan kaynakları yönetiminin odağı insandır ve çalışmalarını insan odaklı sürdürür. İnsanın işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, çalışanlar arasında yaşanan gerilimler, çatışmalar,

beklentiler, örgüt kültürünün oluşturulması, etkili bir iletişim ortamının varlığı gibi tüm faaliyetler İKY'nin kapsamı içindedir.

Doğru işe doğru insanın seçilmesi, çalışanlara bir takım eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme olanakları sunma, onların işe ve örgüte bağlılığını sağlayarak örgüt kültürü oluşturma, performans, motivasyon yönetimi gibi çeşitli uygulamalarıyla insan kaynakları yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşılmasına katkı yapmakta, örgüte rekabet üstünlüğünü sürdürmede yardımcı olarak fark yaratmakta ve çalışma hayatının kalitesini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesine destek olmanın ötesindedir. İşletmenin stratejilerin oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarında yer alması gereken stratejik öneme sahip bir yönetim anlayışıdır (Bayat, 2008: 89).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri ve İlkeleri

Bir çalışanın işletmede işe başlamasından ayrılmasına kadar geçirdiği süre içerisinde etkilendiği insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları işlevleri adı verilir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak, gerekli olan personel ihtiyacını belirlemek, seçmek ve yerleştirmek, personeli yönlendirmek ve eğitimi, kariyer planı, performans yönetimi ve ölçümünü yapmak, ücret planlaması yapmak, personeli ödüllendirmek ve motive etmek, örgüt kültürünü oluşturmak, stratejik insan gücünü planlanmak, işletme kaynaklarını, işletmenin amaçlarını ve sınırlarını belirlemek, fırsat ve riskleri belirlemek, değerlendirmek, seçilen stratejiye ilişkin ayrıntılı programları hazırlamak işletmede insan gereksinimine önem vermek, verimliliklerini arttırmak, iş hayatının kalitesini arttırmak, iş doyumu sağlamak, çalışanların gelişmelerine olanak tanımak, işbirliğine ve dayanışmaya bağlı bir çalışma ortamı yaratmak gibi işlevleri bulunmaktadır (Koca, 2008: 45). İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevinin kısaca *“her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek”* olduğu sonucuna varılabilir. (Akyüz, 2001: 53-54).

Çalışanlara eğitim fırsatları sunarak, onların bireysel ve mesleki gelişmelerine yardım eden, maddi ve manevi araçlarla çalışanları motive eden, çalışanlarla iyi iletişim kuran, çalışanlarla işveren arasında işbirliğini hedefleyen, yeniliklere açık olan insan

kaynakları yönetimi, bu işlevleriyle çalışanları işletmeye bağlamakta ve işletmenin rekabet üstünlüğünü artırmaktadır (Bayat, 2008: 85). Her geçen gün artan rekabet baskısı nedeniyle, insan kaynakları yöneticilerinin işlevlerinde stratejik bir yaklaşımla hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır (Yıldız, 2013: 112).

İlke, insana hem teorik çalışmalarında, hem de uygulamalarında rehberlik eden genel dayanak noktasıdır. İnsan kaynakları yönetimin de temel ilkeler: İnsana saygı ilkesi, tarafsızlık ilkesi, eşitlik ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, bilimsellik ilkesi, likayat ilkesi, kariyer ilkesi, verimlilik ilkesi ve insancıl davranış ilkesi olarak sınıflandırılır.

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji (Sevk-ül-Ceyş): (strategy) Yunanca “Strategeus” kelimesinden türetilmiş bir kavram olup, “Başkomutan” anlamına gelmektedir. “Stratos” (ordu) ve “Agein” (göndermek) kelimelerinden meydana gelir. Literatüre ilk defa 1950’li yıllarda, işletme hedeflerini gerçekleştirmek için yapılan plan ve programlar olarak girmiştir. İşletmenin önce kendini, sonra sürekli gelişen çevre şartlarını çok iyi analiz ederek, başarıya ulaşılacak amaç ve ilkelerin benimsenmesidir. (Seyyar ve Öz, 2007: 353). Görüldüğü gibi strateji terimi literatüre askeri bir terim olarak girmiş ve 20’nci yüzyılın başına kadar bu şekilde kullanılmıştır (Aktaş, 2015: 1).

Strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, ileride oluşabilecek bütün durumların öngörülemeyen kısmi belirsizlik şartlarında alınan ve işletmenin bütününe ilgilendiren yaklaşım olup gelecekteki başarıya nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren yol belirleme çalışmalarıdır (Söyler, 2007: 105; Aktan, 2008: 5; Clayton, 2002: 19).

Stratejinin belirli bazı özellikleri bulunmaktadır: Doğrudan amaçlarla ilgilidir. Bir işletmenin stratejisi amaçlarına, beklentilerine hizmet eder ve kaynaklar bu amaçlara göre belirlenir. Değişen ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal olayları kavrar, organizasyon üzerindeki olumsuz bir sonuç oluşmaması için gerekli önlemleri alır ayrıca olumlu etkileri de zamanında fark ederek, onlardan yararlanılmasını sağlar. Organizasyonun finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir ve eyleme geçirir.

Bu kaynakların nasıl kullanılacağını, nasıl yararlanılacağını, ne zaman kullanılacağını belirler. Strateji aynı zamanda, tüm bu dinamik süreçler içerisinde, çalışanları cesaretlendirme, yönlendirme ve motive etme aracıdır (Barutçugil, 2004: 55).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir faaliyetlerin belirlenmesi, planlanması, seçilmesi ve uygulanması süreci olarak adlandırılabilir. Elde edilmesi hedeflenen bir sonuç değil, devamlılığı olan bir yönetim anlayışını ifade eder. Stratejik yönetim, uzun dönemli, geniş kapsamlı ve değişen koşullara göre uyum sağlayabilmesi gibi özellikleriyle önemli bir konuma sahiptir (Barutçugil, 2004: 53-54). İşletme yönetimi ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen stratejik yönetim anlayışı, hedeflere ulaşarak rekabet üstünlüğü elde edilmesini amaçlayan yönetim stratejileridir. (Bayat, 2008: 70; Kabar, 2011: 19). Stratejik yönetim anlayışıyla hareket eden işletmeler proaktif (önleyici) davranarak, değişime ayak uydurabilir ve bunu sürdürülebilir hale getirerek varlıklarını devam ettirmektedir. Böylelikle rekabette hep bir adım önde, kazanan durumda olmaktadır (Çetin, 2005: 93).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetiminin insan odaklı yönetim anlayışlarının oluşturulmasında ve örgütsel gelişimin sağlanmasındaki sorumlulukları her geçen gün artmaktadır. Buna bağlı olarak stratejik yönetim anlayışı giderek daha önemli hale gelmektedir (Gerşil ve Aracı, 2014: 74).

Değişen iç ve dış çevre koşulları, kapsamlı ve karmaşık sorunlar, yeni yönetim anlayışı, rekabette üstünlük ve farklılık sağlama gereği gibi konular nedeniyle insan kaynaklarına stratejik bir yaklaşımla ele alınması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti veren bir birim olmaktan çıkarak, organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşınmasını ve paylaşılmasını sağlayarak güçlü bir yönetim anlayışına dönüştürür. Aynı zamanda İK bölümünün, dışa açık, anlaşılabilir ve anlaşan bir bölüm olmasını kolaylaştırır. Bu yönetim anlayışıyla, çalışanlar ve diğer bölümler birer taraf ya da rakip olarak görülmek yerine iç müşteri ve stratejik iş ortağı olarak

görülür. Organizasyon şeması hiyerarşiden takım çalışmasına geçer, sınırları belirleyen otorite yerine çalışma grupları oluşturulur (Barutçugil, 2004: 56-60).

Stratejik yönetim anlayışla hareket eden örgütler, sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilmekte, kararlarını vizyon gereklilikleriyle uyumlaştırmakta ve konjonktürel dalgalanmalardan olumlu yönde etkilenmektedir. Etkisini günden güne artıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü elde eden örgütlerin insan ögesini farklı yorumladıkları ve insan kaynağına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu süreçte İKY, karmaşıklaşan çalışma koşulları nedeniyle daha da önemli hale gelmekte ve birçok yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu fark etmeye başlamaktadır. Bu stratejik açımların temel noktası ise keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılması ile ortaya çıkan bir anlayış olarak stratejik İKY oluşturmaktır. Yöneticilerin istedikleri gerçek hizmet ve işlemlerin rekabet edici güç olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak olan güç stratejik İKY'dir (Öğüt vd., 2006: 16).

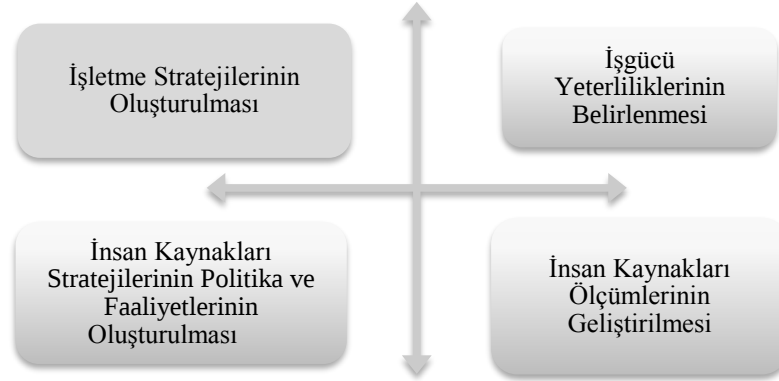
3.3. Strateji ile İnsan Kaynaklarının Bütünleştirilmesi

Stratejik yönetime olan ilginin her geçen gün artması, işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de artırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile bütünleşmeyi amaçlamaktadır (Sevinç, 2006: 184).

Rekabet üstünlüğü elde etmede insanın stratejik-temel kaynak olarak görülmesi ile stratejik yönetim önem kazanarak, İKY ile stratejik yönetim anlayışının bütünleşmesi gerekli kılınmıştır. Stratejik İKY, İKY ile stratejik yönetim süreci arasındaki bütünleşmenin önemine vurgu yapar ve stratejik planlama sürecinde İKY'nin dikkate alınması gerektiğine değinen bir yaklaşımdır (Akdoğan ve Cingöz, 2015:2-3).

Şekil 1'de görüldüğü üzere, insan kaynakları stratejilerinin bütünleştirilmesi, bir takım aşamalardan geçmektedir.

Şekil 1: İşletme Stratejileriyle İnsan Kaynakları Stratejilerinin Bütünleştirilmesi



Kaynak: Tüzüner, 2011: 25.

Örgüt stratejileri ile bütünleşmiş stratejik İKY çalışanların psikolojik, sosyolojik, davranışsal durumlarını yüzeysellikten uzak bir biçimde ele almaktadır. Örgütlere sıçrama etkisi sağlayacak tek sınırsız güç kaynağı olan insan ögesinin bu yönde aktif kullanımı için liderler ve yöneticiler gereken stratejik İKY çalışmaları ile bütünleşmeli, bu çalışmaları ivmesi düşmeksizin desteklemelidir. Rakip firmalarla teknik, fiziki ve maddi yönden üstün düzeye gelinebilmesi ve rekabet gücünün artması stratejik insan kaynakları yönetimiyle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle stratejik İKY birimlerinin kurulmasına ve üst yönetim ile bütünleşik olarak aktif çalışmasına özen gösterilmelidir (Yavan, 2012: 18).

3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “*örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşım*” olarak tanımlanır (Yüksel, 2007: 8). Başka bir ifadeyle, stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki değişimlerin örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Bu noktada önemli olan, örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle bağlantılı olması, hem de örgütün stratejik planlamasıyla bütünleşmesidir (Bayraktaroğlu, 2001: 449).

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, büyük ölçekli şirketlerde, insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunun ve rolünün incelenmesine yönelik makro-

örgütsel bir yaklaşım olarak ele alınır (Akdoğan ve Cingöz, 2015: 1). Stratejik insan kaynakları yönetimi, üst yönetimlerin karar alma süreçlerini etkileyebilmesi, örgüt misyonunun belirlenmesindeki rolü ve uluslararası yönetim yaklaşımı ile örgütlerde önemli bir departman olma özelliği göstermektedir (Küçük ve Güzeler, 2009: 151).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim süreci sayesinde şirketler gelecekte hayata geçirmeyi düşündükleri faaliyetleri planlayabilmekte, uygulamaya koyabilmekte ve uygulanan faaliyetlerin başarısını kontrol edebilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 137).

Tablo 2: Geleneksel İK ve Stratejik İK arasındaki farklar

DEĞİŞKENLER	GELENEKSEL İK	STRATEJİK İK
İK'nın Sorumluluğu	Kurmay uzman	Hat yöneticileri
Odak	İşçi-işveren ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK'nın Rolü	Etkileşimsel değişim takipçisi	Dönüşümsel değişim lideri
Karar verme yetkisi	Yavaş, reaktif, parçalanmış	Hızlı, proaktif, bütünleşik
Zaman ufku	Kısa-vadeli	Kısa, orta, uzun (gerekirse)
Kontrol	Bürokratik-roller-politikalar, prosedürler	Organik-esnek, başarmak için ne gerekiyorsa
İş Dizaynı	İş tanımlarına sıkı bağlılık, bağımlılık, uzmanlaşma	Geniş, esnek, çapraz eğitim ve takımlar
Temel Yatırımlar	Sermaye, ürünler	Çalışanlar, bilgi
Hesap Verilebilirlik	Maliyet merkezi	Yatırım merkezi

Kaynak: Tüzüner, 2011: 11.

SİKY ile İKY arasındaki ayrım çok belirgin olmamakla beraber en net farklılığın, İKY'nin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, SİKY'nin de, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü avantajı düşüncesiyle, daha çok örgütsel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması olduğu söylenebilir (Sevinç, 2006: 186).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI ve MOTİVASYON TEORİLERİ

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, ilk olarak 1918 yılında Woodworth tarafından “*bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi*” olarak tanımlanmıştır (Uluköy, vd., 2014: 195). Motivasyon kavramı, Latince’de “hareket etme” anlamına gelen “Mot” kökünden türetilmiştir (Gül, 2016: 190). Motivasyon kavramının kökeni Fransızca olup, iç veya dış etkiyle kişiyi davranışa yönlendiren istektir. Motivasyonun İngilizce karşılığı “motivation” olup, güdülenme, moral gücü, teşvik etme kavramlarıyla aynı anlama sahiptir (Seyyar ve Öz, 2007: 268).

Motivasyon, canlanma, davranışlarda istikrar ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle coşku ve kararlılık göstermesini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 372).

Motivasyon kavramı, azim, gayret, heves, gaye, arzulama, isteme, canı çekme ve hareket etme isteği gibi anlamlara gelir. Bir şeyi yapma isteğidir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmaktır. Para, maddi kazanç ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusudur. Hedefler peşinde gayret, sebat ve sabırla koşmaya-mücadele etmeye yatkınlıktır. Çalışanı isteklendirmek ve işgücü performansını artırabilmek amacıyla, çalışanın davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için kullanılan etkili ve stratejik bir vasıta. Kişide güçlü başarı dürtüsünün varlığı, başarısızlık karşısında dahi iyimser tutumunun devam etmesi ve kişinin, ait olduğu örgüte bağlılık içinde olmasıdır. Kişiyi davranışa iten sebeplerdir. Çeşitli ihtiyaçların karşılanması için, insanı, davranışlara sevk eden güdülerin etkisiyle faaliyete geçme ve arzuları gerçekleştirme sürecidir (Seyyar ve Öz, 2007: 268).

Motivasyon kavramının temelinde; bireyin öz yapısında saklı bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel unsurlar aracılığıyla davranışın tetiklenmesi, belli bir hedefe ulaşmak üzere davranışın

yönlendirilmesi ve birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi şeklinde üç önemli faktör bulunmaktadır (Tınaz, 2005: 8-9).

1.2. Motivasyonun Temel Kavramlarla İlişkisi

Motivasyon kavramı, içten gelen itici kuvvetlerle (dürtülerle), belirli bir hedefe doğru yönelen, belirli bir amacı olan davranışları tanımlamak için kullanılır. Güdülenme kavramı, canı istemek, gayret, amaç edinmek, heves, canı çekmek gibi kelimelerle eş anlamı kullanılabilir. Motivasyon, bireyin içsel durumlarını açıklamaya çalışan hem psikolojik hem de fizyolojik bir süreçtir. İhtiyaçlar, dürtü ve teşvik ediciler motivasyon sürecinin bileşenlerini oluşturur (Tevrüz, 1997: 33-35).

Dürtü (muharrik), (drive), (trieb), kavramı ise, varlıkların hayatlarını sağlayan, fizyolojik, nefsani, bedeni ihtiyaçlarını (açlık, susuzluk, temizlik vb.) gidermek için, çeşitli tutum, davranışları harekete geçiren bir iç güç olarak tanımlanır (Seyyar ve Öz, 2007: 94). Günü ise, “bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliği sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik.” (Türkçe Sözlük, 2005: 803). Büyük Türkçe-İngilizce Sözlüğe göre günü; “drive; push; aim, purpose; motive; design, intention; güdücü, (güden), driver, güdüleme, motivation; güdülemek, to motivate; güdülenmek, to be motivated.” İçgünü; gütmek; saik olarak çevrilir. Günü; bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçiren, ona enerji veren itici güçtür. Başka bir ifade ile organizmanın davranışa başlama hazırlığını veya bu davranışını sürdürmesini etkileyen herhangi bir şart olarak tanımlanır (Güney, 2000: 124-125).

Birincil ve ikincil güdüler olmak üzere, güdüler genelde iki grupta ele alınır. *Birincil Güdüler*; yeme, içme, nefes alma, düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik birincil güdülerdir. Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir. *Genel Güdüler*: Bazı güdüler ne birincil güdülerdir ne de ikincil güdülerdir. Bu günü grubuna, öğrenilmemiş ancak fizyolojik temel olmayan güdüler girer. Merak, yetkinlik, çevreyle ilgilenme, faaliyet ve sevgi güdülerini gibi. *İkincil Güdüler*: Bu güdüler sonradan öğrenilmiş güdülerdir. Çok çeşitlidir ve işletmeler açısından oldukça önemlidir. Güç, başarı elde etme ve ait olma güdülerini en önemli ikincil güdülerdir. Bunlara güvenlik ve statü güdülerini de eklenebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 102-103).

Tablo 3: Dürtü ile GÜDÜ Arasındaki Farklar

DÜRTÜ	GÜDÜ
Doğustandır.	Öğrenilir.
Fizyolojik temellidir.	Sosyal temellidir.
İhtiyaçlar harekete geçirir.	Çevre harekete geçirir.
Doyum amaçlıdır.	Uyarım amaçlıdır.

Kaynak: Ay, 2007: 5.

Umut, inanç, ihtiyaç, korku, arzu ve düşünce kavramları aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu kuvvetler dışında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) bulunur. Güdülerin aksine teşvik ediciler, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu işlevler bireyin örgüt kültürünü benimsemesini ve örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesini sağlar. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar bir süre sonra bireyde iç dengenin bozulmasına ve gerginliklere neden olur. Gizli gerilimin ortadan kaldırılması ya da azaltılması sonucunda birey doyuma ulaşacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışardan rahatlıkla gözlenip ölçülemediğinden, bireyin güdülenmesini daha da zorlaştırmaktadır. Ayrıca, güdüler, birbirlerini tamamlamak ya da etkisini azaltmak maksadıyla etkileşimde bulunurlar. Dolayısıyla insanın hareket ve davranışını etkilerler. Bu nedenle, her insanda diğerinden farklı birçok istek veya ihtiyaç olabilir ve bu da güdülerin sayısını ve niteliğini artırır (Eren, 2001: 492-493).

Tatmin edilen bir ihtiyacın, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır. Fakat bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmaz, tatmin bu güdülere etki etmeyebilir. Bunlar; yeme, susuzluk, uykusuzluk, cinsel istek gibi ihtiyaçlardır. Tatmin edilen bazı güdüler ise daha kuvvetlendirici bir yönde olabilir. Terfi ettirme, üstün sosyal statüler kazandırma gibi tatminler, çalışan üzerinde bu tür etkiler yapabilir. Ya da yerlerine yeni bazı arzu ve ihtiyaçlar ortaya çıkabilir. Bir kişinin herhangi bir arzusu tatmin edildikçe, yeni bir arzunun baskısı altına girecek, davranışlarında bu arzunun etkisi görülecektir (Eren, 2001: 494-495).

Moral kavramının kökeni Fransızca olup bir insanın ruhsal gücü, manevi güç, yürek gücü, maneviyat anlamlarına gelir (Türkçe Sözlük, 2005: 1407-1409). Moral (morale), bir insanın psikolojik ve manevi iç alemi, kişinin enerjisi, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanır (Seyyar ve Öz, 2007:268).

1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon, bir işyerinin en çok konuşulan fakat en az anlaşılan konularından birisidir. Motivasyon sizin birilerine yaptığınız bir şey midir? veya motivasyon, motive olmuş bir kişi tarafından onun için dengeleyerek ortaya koyduğu bir şey midir? Bir kişinin motive olup olmadığı nasıl anlaşılır? Bunu ne sağlamıştır? Neden bazı olaylar veya şeyler bazı kişileri motive ederken diğerlerini etmemektedir?’ (Uluçınar, 1999: 107). Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri veya göstermemeleri nasıl sağlanabilir? (Koçel, 2003: 633). Motivasyon süreci, tam da bu noktada rol oynayarak, bu ve benzeri soruların cevaplanmasını mümkün kılar.

Motivasyon, bireyin bir ihtiyacının karşılanması amacıyla bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak ele alınır. Motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi söz konusu olduğu için bir süreç içerisinde değerlendirilir (Keser, 2006: 4).

Motivasyon alanındaki çalışmalar, kişinin içsel yapısındaki koşulların ne olduğu öğrenilmeye çalışılması ve motivasyonun bir takviye mekanizması olarak kullanılması; daha çok ödül-ceza sistemine dayalı olması olarak iki yönlü bir süreçtir (Önen ve Tüzün, 2005: 12).

Bu görüşler ışığında motivasyon genellikle “dışsal” ve “içsel” olmak üzere iki başlık altında incelenir. İçsel motive olan bireylerin davranışları amaçlar ya da özendiricilere yöneliktir. Dışsal güdülenmede ise birey, ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlarla tatmin eder ve iş görme arzusu artar (Kantar, 2008: 29).

İçsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır (Yalçın, 2013: 19). İçsel motivasyon (Intrinsic Motivation) kısaca kişinin kendi kendisini motive etmesi olarak açıklanır. İçsel olarak motive olmuş bireyler kompetant (becerikli) olmak için içsel açlığa sahiptirler. İçsel motivasyonun, zihinsel ve fiziksel motivasyon olmak üzere iki aşaması vardır. Zihinsel aşamada, birey, hedeflerini aklında oluşturur. Fiziksel aşamada ise, kişi, varmak istediği hedefe doğru harekete geçer. Dışsal motivasyon (Extrinsic Motivation), diğer insanlar aracılığıyla

gelen negatif ve pozitif etkilerde bulunabilen, davranışın tekrarlanma olasılığını arttırıp azaltabilen maddi, manevi değerler taşıyan güçlendirme veya pekiştirme olarak ifade edilir (Soyer, vd., 2010: 228).

“Özgün insan davranışının kendi seçimiyle belirlendiğini, piyonsa davranışının kendi denetiminin erişemediği dışsal güçler tarafından belirlendiğini algılayan kişidir... Bu ayırım süreklidir, yani bir kişi kimi durumlarda kendini daha özgün biri gibi, kimi durumlarda da daha çok piyon gibi görebilir. Bu kişisel yön nesnel olgulardan çok güdüsel yönden önemlidir. Bir kişi kendini özgün görüyorsa, dıştan bir zorlamayı gösteren nesnel belirtiler de olsa, davranışını açıklamakta en önemli etken bu olacaktır. Tersine, kendini piyon olarak görüyorsa, özgür olduğunu gösteren nesnel kanıtlara karşı davranışı büyük ölçüde bundan etkilenecektir” deChrams, özgünlük kavramını içsel olarak güdülenmiş davranışla, piyon kavramını da dışsal olarak güdülenmiş davranışla içselleştirmiştir. İçsel ve dışsal güdülenme ayırımı ele alan Deci, para gibi dıştan verilen ödüllerin dışsal güdülenmeye, yaratıcılık gerektiren bir işin başarılması gibi içsel ödüllerin de (kişinin kendini ödüllendirmesi) içsel güdülenmeye yol açtığını ileri sürer. Deci’ye göre, dışsal ödüllerin denetleme ve bilgi verme (geri bildirim) yönü olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Denetleme yönü, içsel güdülenmeyi azaltır, bilgi verme yönü ise, kişinin kendine olan inancını, güvenini arttırır, dolayısıyla da içsel güdülenme artar (Onaran, 1981: 234-236). Bununla birlikte, Deci’nin çalışmasından bugüne, çalışanların sadece dışsal uyarıcılar tarafından motive olmadıkları, bunlarla birlikte içsel uyarıcıların da çalışanların motivasyonun da etkili olduğu görüşü yaygınlaşmaktadır (Açıkgöz, 2015: 365-366).

İçsel olarak, özden motive olan bireyler, işlerine vereceği haz ve hissettireceği kendini aşma duygusu için bağlanırlar. Onlar için, “işin kendisi” güdüleyicidir (Keçecioğlu, 2002: 137). İçsel motive olan kişi, düşünceyi eyleme dönüştürür; hedeflerini belirler ve onlara ulaşmak için harekete geçer (Shinn, Çev. Kaplan, U., 2010: 7). Dışsal olarak motive olan bireyler de ise, bir işi yaparken yaşayabilecekleri içsel keyif için katılmaktan ziyade olumlu bir şey elde etmek veya olumsuz bir şeyi önlemek amacı söz konusudur (Akın vd., 2015: 19).

Motivasyon sürecini Şekil 2 ile özetleyebiliriz:

Şekil 2: Motivasyon Süreci



Kaynak: Eroğlu, 1998: 246.

Motivasyon sürecinin çıkış noktasını, tatmin edilmemiş ihtiyaç, arzu ve beklenti oluşturabilir. Kişinin iç dengesizlik durumunun değişimi için ya kişi kendi kendine harekete geçmelidir ya da dışardan özendiricilerle müdahale edilmesi gereklidir.

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda, bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda ihtiyacı giderebilirse, tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır. Bunlar; ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum aşamalarıdır. Motivasyon süreci, bireyin herhangi bir şeye karşı duyduğu ihtiyaçla başlar, bu ihtiyacın yoğun bir biçimde hissedilmesi ve ihtiyacın giderici davranışta bulunulmasıyla devam eder ve bu ihtiyacın doyurulmasıyla sona erer. Bireylerin duyduğu ihtiyaçlar, süreklilik gösterdiği için, motivasyon süreci durgun bir özellik değil, aksine dinamik bir özellik gösterir (Ferecov, 2011: 48).

Bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklar, insan kaynakları yönetimi açısından motivasyon düzeyini belirleyen en önemli etkidir. İnsanların birbirinden farklı kişilik yapıları ve deneyimleri, ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açar. Bazı çalışanlar için ekonomik ödüller en önemli motivasyon aracıyken, bazıları içinse psikolojik araçlar önemlidir. Dolayısıyla motivasyon sürecinin temelini bireysel farklılıklar, ihtiyaçlar ve beklentiler oluşturur (Fındıkçı, 2012: 375).

Sosyal hayatta olduğu kadar çalışma hayatı için de motivasyon kavramının önemi oldukça fazladır. Çünkü motivasyon hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İş motivasyonu, “örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltmesi ve sürdürülmesi süreci olarak” tanımlanmaktadır (Recepoğlu, 2013: 576-577). Başka bir ifadeyle, iş motivasyonu kavramı, temel motivasyon kavramının, bir işletme, örgüt ya da kurumda çalışan personel açısından değerlendirilmesidir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 219).

Her çalışanın farklı istek ve ihtiyaçları vardır. Bir çalışanı motive eden araç başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Bugün çalışanı motive eden çalışmaya iten güç, gelecek yıl, gelecek hafta hatta gelecek saat de aynı çalışanı motive etmeyebilmektedir (Güzel, 2010: 3417). Motivasyon, kesintisiz, süreklilik gösteren ve dinamik bir süreçtir. Motivasyon sürecinin başarılı olması için, yöneticilerin, örgütteki ortak amaçları belirlemesi, çalışanlarla kurum amaçlarını uyumlaştırması gereklidir (Tortop, vd., 2010: 165).

1.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insanı kazanmaktır. Yöneticilerin çalışanlarını kazanabilmesi için ise, çalışanların bireysel özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, birlikte çalıştırdıkları bireylerin nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme amacı içerisinde olmalıdırlar (Şahin, 2004: 526).

Bu kısımda, motivasyonu etkileyen bireysel faktörler üzerinde durulmuştur. Her bir çalışanın motive olma yöntemi birbirinden farklı olduğu için, bireysel faktörler son derece önemli bir konu olmaktadır.

Yaş

Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple kişinin işe ilişkin düşünce ve tutumunda da yaşa bağlı olarak bir takım farklılıklar görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumu arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta

ve buna bağlı olarak tatmin düzeyinde bir artış görülmesiyle açıklanabilir (Açık, 2010: 38).

Vries, Miller, Toulouse, tarafından yapılan araştırma sonunda ya  gruplarına göre motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Genç bireylerin beklentileri ya lı bireylere göre daha yüksektir. Buna göre; 20-25 ya  grubundaki çalışanlar, i e girişteki beklenti ve ideallerinin çalıştıkları işyerlerinde kar ılanmadığını görerek tatminsizlik yaşamaktadırlar. Buna gerçeklerle kar ıla ma (reality shock) dönemi denilmektedir. 30'lu ya ların ilk dönemlerinden itibaren i e göre kendini ayarlayan ve ona uygun davranışları öğrenmeye ba layan çalışanlarda i  doymu giderek artmaktadır. Bu döneme sosyalleşme ve gelişim dönemi adı verilmektedir. Bu dönem aynı zamanda kariyer gelişiminin tamamlandığı dönemdir. Orta ya lı çalışanlar, i  ortamını tanımı  ve i e belli bir oranda alı mı  kişilerdir. Yaptıkları i teki doymu anlamak genç çalışanlara göre daha kolay olmaktadır. Orta ya lı bazı kimseler k kle mi  bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olmaları ve i  değiştirme imkanlarının azalması nedeniyle bulundukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim sergilemektedirler. 40'lı ya ların ba ı i  doymunun en yüksek düzeye geldiği dönemdir. Bu ya  grubunun sonuna doğru “kariyer ortası krizi” (midcareer crisis) adı verilen dönem ba lamakta ve i  doymu biraz düşmektedir. 50'li ya  grubunun başında ise emeklilik düşüncesinin ba ladığı dönem gelmektedir. Ya lanan kişinin yaşamdan beklentileri azaldığı için i  doymunun bu dönemde yükseldiği bilinmektedir. Bunun nedeni; çalışanların ya ının ilerlemesi yaşamla ve i le ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olmasıdır. I  ile motive olma düzeylerinin ya ın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir (Sezgin, 2010: 21, Tınaz, 2005: 28, Açık, 2010: 38, Güven, vd., 2005: 131-132).

Cinsiyet

Hem kadınlar hem de erkekler için prestij, gelir, özerklik ve öğrenme olanakları motivasyon belirleyicileridir. Ancak bu durum yine de kadınlarla erkeklerin i leriyle ilgili duygularının aynı olduğu anlamına gelmemektedir (Sezgin, 2010: 18).

Kadınlar, kariyer yaşantısının evreleri olan kariyer tercihi, kariyer edinme ve kariyer geliştirme süreçlerinin her birinde, bir takım baskılar ve engellerle kar ıla maktadırlar

(Günlü, vd., 2014: 131-132). Kadınların motivasyonlarının olumsuz etkilenmesinde kariyer yaşamındaki engellemelerin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, kadınların ev ve aile ile ilgili sorumlulukları nedeni ile çatışma yaşaması da kadınların motivasyonunu azaltmaktadır (Aşık, 2010: 39).

Yapılan araştırmalar, kadın ve erkekler arasında problem çözme yeteneği, beceri, güdü, liderlik, sosyal olma ve öğrenme yeteneği gibi konularda önemli bir farklılık olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda, üretkenlik açısından da bir fark görülmemektedir. Ayrım, iş değiştirme ve işe gelmeme oranlarında görülmektedir. Kadınlar, erkeklere göre, daha yüksek oranda devamsızlık yapmaktadırlar. Bu durumun en temel açıklaması, kadınların çocuk yetiştirme ve ev ile ilgili sorumluluklarıyla açıklanmaktadır (Kırel ve Özkalp, 2010: 133). Ayrıca, kariyer yapmak için çalışma hayatına atılan kadınlarla, ailesine destek olmak için çalışan kadınların motivasyon düzeylerinin de birbirinden tamamen farklı olduğu gözlenmektedir (Sezgin, 2010: 19).

Motivasyonun cinsiyet ayrımında farklılık gösterip göstermediği sorusu, oldukça karmaşık bir konudur. Kadın ve erkek çalışanların motivasyon faktörlerinin birbiriyle tamamen benzer olduğunu söylemek mümkün değildir. Kadınların sosyalizasyon süreci, toplum dinamikleri ve her şeyden önemlisi çalışma hayatında karşılaştıkları engeller veya kısıtlılıklar, onların iş hayatına girme ve kalma süreçlerini erkeklerinkinden daha farklı bir noktaya kaydırabilmektedir. Önceki iş deneyiminde yaşanan ayrımcılık, terfi edilmeme, iş ve aile sorumluluklarını dengeleme ihtiyacı, ekonomik kısıtlılıklar gibi iten faktörler, erkeklere kıyasla, kadınların motive edilme düzeyleri üzerinde daha olumsuz bir etkiye sahiptir (Özdemir, 2010: 121).

Çalışanların, iş dışı yaşam çevresi koşulları ve şirket tarafından iş dışında sağlanan sosyal hizmet uygulamaların etkinliği, dolaylı açıdan motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artıracaktır. Örneğin; çalışanlara sağlık, çocuk yuvası, misafirhane, konut, ulaşım, kantin gibi hizmetlerin sunulması ile çalışanların birçok sorunu çözülmüş ve zihinsel rahatlığı sağlanmış, çalışma hayatının kalitesi de artırılmış olacaktır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 54).

Medeni durum

İş ve evlilik yaşamının ilişkisinin birbirinden bağımsız ele alınamayacağı görüşü giderek güçlenmekte ve birbirini etkileyen karşılıklı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Tezer, 1994: 1). Evli olan çalışanların daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara göre daha çok tatminkar olduklarını yapılan çalışmalar göstermektedir. Evlilik ile birlikte bireyin sorumluluğu arttığı için, iş hayatı daha önemli olmaya başlamaktadır (Kırel ve Özkalp, 2010: 133).

Eğitim düzeyi

Eğitim, iş doyumunun oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesi olup, eğitim düzeyi çalışanın doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 360). Yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel motive olma düzeylerinin, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir (Aşık, 2010: 39). Bu konuda yapılan araştırmalar, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının şartları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarını ve yaptıkları kıyaslama sonucu doyumsuzluk yaşadıklarını belirtmektedir (Sezgin, 2010: 22).

Kişilik

Kişilik, “*bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü*” ifade eder. Bireyin, duygu, düşünce ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkların oluşmasını sağlayan özelliklerin bütünü anlamına gelir. Kişilik kavramını; “*benzersizlik veya kendine özgü olma, tutarlılık, değişmezlik veya durağanlık*” unsurları oluşturur. Benzersizlik unsuru, her bireyin tek ve biricik olduğu temeli üzerine kurulur. Tutarlılık, farklı ortam ve durumlarda bile bireyin benzer bir biçimde hareket etmesini ifade eder. Durağanlık unsuru ise, bireyin tutum ve davranışlarında düzenlilik göstermesidir (Kırel ve Özkalp, 2010: 72-74).

Kişilik kavramının örgüt içindeki yönetim uygulamaları açısından çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgütte çalışan işgücünden elde edilecek çıktının maksimize edilmesinde kişilik kavramı hakkında bilgi sahibi olmak çok önemlidir. İnsanın kişiliği örgüte karşı geliştirilmiş olduğu tutumun da kaynağını oluşturmaktadır. Kişinin

örgütte özdeşleşmesi ya da yabancılaşmasında kişiliğin etkisi çok büyüktür (Özcan, 2011: 95-96). Kişilerin renkleri, tonları, sesleri, heyecanları, hayalleri beklentileri, arzuları, gördükleri ve baktıkları oldukça farklıdır. Bu durum, çalışanların, çalışma ortamındaki davranışlarını şekillendirmektedir. Bu sebeple örgütlerde bireylerin davranışlarını daha iyi anlamak ve belirli durumlarda olası tepkilerini tahmin edebilmek için bireylerin kişilik özelliklerinin dikkate alınması oldukça önemlidir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 9). Kişilik kavramı, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında, değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu için, motivasyonunu da olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Kırel ve Özkalp, 2010: 74-75).

İhtiyaçlar

İnsanlar ve toplumsal sistemler olarak örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için farklı ve sınırsız sayıdaki ihtiyaçları karşılama çabası içindedirler. Birey, iş veya çalışma ile ortaya çıkan ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlar. İhtiyaçlar, bireyler arasında farklılık gösterir ve zamanla değişebilir (Ulutaş, 2010: 15- 17). Motivasyonun ihtiyaçlarla yakından ilgili olması; bireyin duyduğu ihtiyaç, onun toplumsal fonksiyonlarını yerine getirmesinde ve hayatını devam ettirmesinde önemli bir etkidir (Kavi, 2007: 170).

Çalışan insanın, bir insan olarak yaşamını devam ettirmesi için gerekli ihtiyaçları yanında, bir işletme üyesi olarak da ihtiyaçları bulunmaktadır. İş yaşamında, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Doyumun ertelenmesi veya ihtiyacın karşılanmasının gecikmesi, çalışan kişide gerilim ve dengesizliğin oluşmasına neden olacaktır. Birey, motive edilmediği takdirde, umutsuzluk, kırgınlık, hayal kırıklığı yaşayacaktır. Organizmanın doğal dengesini koruması için gerilimin bir an önce ortadan kalkması gerekmektedir (Aytaç, 2000: 63).

Yöneticilerin, örgüte uygun bir iş gücü oluşturma amacını yerine getirirken çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sistemli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmelidir (Ağırbaş, vd., 2005: 327).

Amaçlar

Motivasyon iş konusunda bireyin davranışları olarak tanımlanır. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte oluşturduğu amaçlarını elde ettiği sürece mutludur, aksi durumda ise, mutsuz, gergin ve huzursuzdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 118).

Kültür

Motivasyonu farklılaştıran temel etkenlerden birini kültür olgusu oluşturmaktadır. Motivasyon ile kültür arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Çalışanların içinde yetiştiği toplum, o bireyin davranışlarını, dolayısıyla davranışların temelinde yatan motivasyon faktörlerini etkileyecektir (Turunç ve Kabak, 2009: 317). İnsan doğumdan ölüme kadar içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini ve normlarını benimseyerek kişilik özellikleri kazanır ve bu kazandığı kişilik özellikleriyle başkalarıyla ilişki kurar. Kültür, bireylerin psikolojik fonksiyonlarında ve özellikle duygusal yaşantılarında önemli bir rol oynar (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 51).

İnanç ve Tutumlar

İnsanlar, iç ve dış etmenlerden kaynaklanan birçok uyarıcıdan etkilenmektedir. Bu etmenlere “uyarıcı” adı verilir. Çevreden duyu organlarına gelen uyarıcılar ise uyaran olarak adlandırılır. İnsanlar, bu uyarıcılara karşı belirli bir davranış kalıbı olarak, tepki verir. Bunlara psikolojide “davranış” adı verilmektedir. İnsanı davranışa götüren iç ya da dış güçlere ise “güdü” denilmektedir. Davranışlar insandan insana farklılık gösterebildiği gibi, toplumdan topluma da farklılık göstermektedir. Davranış kavramı “tutum, gidiş ve hareket tarzı” olarak açıklanmaktadır. En geniş anlamıyla davranış; “*insanların bütün eylemlerini, etki ve tepkilerini karşılayan*” bir kavramdır (Aytaç, 2000: 11-13).

İnançlar, geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadır. İnançlar, kişilerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47).

Tutum, “*en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alıştı*” olarak tanımlanır (Kirel ve Özkalp, 2010: 105). Tutumlar; deneme-yanılma yolu, algısal eğilimler ve önyargılarla, belirli bir durum karşısında bir başka kişinin tepkilerinin gözlemlenmesi, belirli bir durumda sözlü talimatlar alma gibi süreçler sonucunda öğrenilirler (Tınaz, 2005: 22).

Tutumlar inançların, hislerin ve davranışların bir sonucudur. Çalışanlar, yaptıkları işin önemli olduğuna inandıklarında bu durum onların davranışlarını etkileyip, işlerine karşı olumlu duygular beslemelerini sağlayacaktır. İşte bu da tutumun kendisidir. İşe karşı olan tutumlar olumlu ise doyum olumlu, olumsuz olduğunda da doyumsuzluk söz konusu olacaktır (Özgen ve Yalçın, 2011: 368).

Değerler

Değerler, bireysel ve örgütsel hayatı etkileyen, kararların, davranışların, insan ilişkilerinin, örgütsel davranışın, ast-üst ilişkilerinin, örgüt çevre ilişkilerinin ve daha pek çok konunun temel belirleyicilerinden biri olduğu için oldukça önemli bir konudur (Taş, 2010: 211). Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olması nedeniyle bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleriyle daha iyi ilişkiler kurduğu görülmektedir. Ortak iletişim sistemi ile belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz durumları ortadan kaldırmaktadır (Sezgin, 2010: 6).

Çalışanların değerlerinin kurumsal değerlerle nasıl uyumlaştırıldığını anlamak, çalışanların motivasyonu sağlamada önemli bir konudur. Bir organizasyonda çalışan insanların değerleri önemli farklılıklar içerebilir. Farklılıklar, organizasyona zenginlik, canlılık ve yaratıcılık kazandıracaktır (Barutçugil, 2004: 473). Yapılan işler kişilere değerlerini, hedeflerini ve standartlarını elde etme konusunda yardımcı olduğunda kişiler işlerinden tatmin olmakta, ama çalışanlar işleri konusunda onlara yardımcı olmazsa tatminsizlik yaşamaktadırlar (Özcan, 2011: 111).

1.5. Motivasyonun Örgüt, Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından Önemi

Motivasyon süreci bir hassas süreçler bütünü olarak değerlendirilir. Süreç birbirini takip eden farklı süreçlerden oluşur. Motivasyonun güdüleyen birey ve güdülenen birey olmak üzere iki farklı boyutu bulunur. Güdüleyen birey, yönetici; güdülenen birey ise çalışandır (Tınaz, 2005: 15-16). İnsan kaynakları yönetimi açısından, motivasyon önemli bir yere sahiptir. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğu için, iş başkalarıyla birlikte, her iki taraf için de mutluluk verici şekilde olmalıdır (Yüksel, 2007: 131).

Günümüzde, yöneticilerin başarılı olması, tüm çalışanlarının gereksinimlerini dikkate alarak işletmenin amaçları doğrultusunda güdüleyebilme yeteneğine bağlıdır. İyi bir yöneticide aranan niteliklerden biriside, çalışanlarının niteliklerini bilme ve tanıma yeteneğinin olmasıdır. Yöneticilerin amacı, her bir çalışanına uygun özendirici araçları kullanarak, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını; kaynakları daha etkili kullanmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2005: 16). Örgütün fırsatlarının ne olduğunun ve bu ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verilebileceğinin de bilinmesi oldukça önemli bir konudur (Örücü ve Kanbur, 2008: 97).

İş doyumu, “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum”, “çalışanın işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanması” şeklinde birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. En temel ifadeyle, iş doyumu, çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

Motivasyon kavramıyla doyum arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlıdır. Bu ilişki, bazen olumlu, bazen nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı anlatılmaktadır. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa doyum duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir. Motivasyon ile doyum arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Doyuma ulaşmış bireyin, motive olabilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Çünkü, birey davranışını değiştirmeye güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş

bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon, doyum yaratabilir (Gül, 2016: 197).

Yapılan araştırmalar, iş doyumunu ile motivasyon arasında pozitif ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu açıdan iş doyumunu sağlayan unsurların bilinmesi, yöneticilere ipuçları vermekte ve etkili motivasyon stratejileri geliştirmelerine fırsat sağlamaktadır (Moslem ve Çelik, 2016: 136).

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime ayak uydurmak ve zorlu rekabet şartlarında başarılı olmak için temel dayanağı insan kaynağıdır. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmesi, maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılması örgütsel başarıyı getirir. Motivasyonun amacı ise; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar. Diğer bir ifadeyle, bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümü motivasyonlarını düşüren faktörler nedeniyle performanslarına yansımaz (Tunçer, 2013: 93). Motive olan bir çalışan, kendisini daha tatminkar hissedecek ve bu da sonuç olarak performansını olumlu etkileyecektir (Kırel ve Özkalp, 2010: 118). İşletmelerin, düşük verimlilik ve düşük kaliteli iş gibi sorunlarla uğraşmamaları için ileriye dönük uzun vadeli planlarında motivasyonu temel araç olarak kabul etmeleri gerekmektedir (Ölçer, 2005: 20).

Yapılan araştırmalar, motivasyonu yüksek olan bireylerin, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok iyi olduğunu ve bunun sonucunda da bu kişilerin öğrenme potansiyellerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların başkalarına yardım etme isteği içerisinde, müşterilere daha çok yaklaşan, iletişim kuran, hizmet eden ve katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlenmektedir (Kırel ve Özkalp, 2010: 119). Yüksel moral ve motive ile çalışan birey daha huzurlu ve mutlu olacağı için, daha barışçıl bir çalışma atmosferi oluşacak ve çalışanlar arasında çatışmalar azalacaktır (Koparal ve Özalp, 2013: 129). Morali yüksek olan çalışanlar görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir. Çalışanlar, çalışmaya daha istekli olur. İşyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.

Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler. Çalışanların yöneticilere ve işyerine bağlılıkları artar (Aşık, 2010: 44). Ayrıca, daha yüksek moralle çalışarak, işini ve örgütünü daha fazla benimser (Koparal ve Özalp, 2013: 129). İş, belirlenmiş zaman süresi içinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır. İnsanlar iş yaparken zevk alır ve kendilerine önem verildiğini düşünürler. Yapmak istedikleri işi yaptıkları için, daha çok çalışırlar. Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenir ve fazla denetlemeye gerek kalmaz. Moral durumu yüksek olur. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlar (Bakan, 2011: 239).

Motivasyonu düşük bir çalışan fırsat buldukça işten kaçır, işe geç gelmenin yollarını arar. Bu durum organizasyona zarar verir (Kırel ve Özkalp, 2010: 123). Çalışan, işini eksiksiz hatta daha fazla bir şeyler katarak yerine getirme isteği duymaz. İş, yapılması gerektiği kadar yapılyordur. Bir bakıma, çalışan “gizli işsiz” olarak adlandırılır. Kişi, işyerinde çalışıyor görünür fakat ortada verimli ve kaliteli bir üretim ya da hizmet söz konusu değildir.

İşyerinde sürekli probleme odaklanan, yaşadığı stres nedeniyle işinden ve çalışma ortamından soğuyan, çalışmayı bir zorunluluk olarak gören ve yaşadığı bu zorunluluk hissinden dolayı mutsuz olan insanların oluşturduğu “Çalışan Emekliler” olarak adlandırılan insanların sayısı artmaktadır. Çalışan emekli sendromuna sahip olan bir çalışanın tutum ve davranışları ise şu şekilde gösterilmektedir: Gelecekle ilgili işten bağımsız ve bulundukları ortamın çok dışında kalan hayalleri vardır. İşle bağlantılı hayal kurmadıkları için hedefleri de yoktur. Değişimi gereksiz ya da durduk yere alınmış bir risk olarak algılayarak değişime karşı direnç gösterirler. Günü kurtarmak felsefiyle çalıştıkları için uzun vadeli düşünmezler. Belli inanç kalıpları edindikleri için daha farklı ve yeni yolları denemeyi gereksiz görürler. Sürekli şikayet ederek çözüme kafa yormazlar. Çoğu zaman işlerinin içeriğine odaklanmadıkları için yaptıkları işin niteliği düşer ve şirket içi ilişkilere takılabilirler (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 119-120).

Birey, başka bir yerde çalışmanın imkansız olduğunu düşünüyorsa, ne kadar motive düzeyi düşük olursa olsun, işini bırakmayacaktır. Ayrıca, iş yerinde çalışılan süre arttıkça, işten ayrılmayı azaltacaktır. Ekonomik faktörler de kişinin işten ayrılmasını engelleyebilir. Eğer birey, başka yerlerde daha iyi fırsat yakalama şansının olduğunu

düşünürse, işini bırakabilir. Motivasyonu düşük bir çalışanın iş değiştirme şansı varsa, bunu kullanacaktır. Bu durum, şirketler için, iş değiştirme oranlarının yüksek olmasıyla sonuçlanır. İş gücü devir hızı belirli bir oranda iyidir. İş gücü devir hızının yüksek olması, uzun dönemde maliyettir (Kırel ve Özkalp, 2010: 118-119). Yapılan araştırmalar genel olarak, iş gücü devir hızı ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Özcan, 2011: 123).

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon hakkında psikologlar birçok farklı teori geliştirmiştir. Ancak bu teorilerin hiçbirisi tam ve evrensel anlamda kabul edilecek düzeyde değildir. Aynı zamanda insan davranışları bu teorilerin birisinin çerçevesi içine oturtulacak kadar basit değildir (Can, vd., 2009: 366). Motivasyon teorileri, yöneticilere çalışan motivasyonunun sağlanması ya da yükseltilmesi açısından önemli bilimsel temel oluşturmaktadır (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon konusunda katkı yapan başlıca teorileri tablo 4 şeklinde özetlemek gerekirse;

Tablo 4: Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Teorisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarıma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, 2003: 6.

Çalışanların motivasyonu ile insan doğası hakkındaki görüşler ile birlikte yaygın bilinen yaklaşımlar kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Tablo 5: Temel Motivasyon Teorileri

KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
MASLOW - Gereksinimler Hiyerarşisi	SKINNER - Davranış Şartlandırması Teorisi
HERZBERG - Çift Faktör Teorisi	WROOM - Beklenti Teorisi
ALDERFER - ERG Teorisi	LOCKE - Amaç Teorisi
Mc CLELLAND - Kazanılmış Gereksinimler Teorisi	ADAMS - Eşitlik Teorisi

Kaynak: Baygüz, 2011: 35.

2.1. İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler

2.1.1. Douglas Mc Gregor X ve Y Teorisi

Yönetim ve motivasyon teorisinin gelişimine büyük oranda katkıda bulunan Mc Gregor, insan doğası ve davranışları hakkında yöneticinin çalışanlarını nasıl yönettiğini tespit ettiği “Kurumsal İnsan Yüzü” (1960), kitabında gösterildiği gibi X ve Y Teorisiyle tanınır.

Mc Gregor, güdülenme ile ilgili teorisini, X ve Y Teorisi adını verdiği iki grupta toplamıştır. Mc Gregor’a göre, yöneticiler, bu iki teoriyi ya da teoriden birini seçerek, çalışanlarını o teorideki bilgiler doğrultusunda güdülemeye çalışmışlardır (Solmuş, 2004:152).

X teorisi, her insanın kendisine yöneldiğini, organizasyonun amaçlarını göz ardı ettiğini, değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamak istemediğini ifade eder (Kırel ve Özkalp, 2010: 282). Mc Gregor’un X Teorisi basitçe ele alındığında vurgu, (alt) kademe ihtiyaçlarının doyumuna yöneliktir. X Teorisi’nin tersine, Y Teorisi insanın dinamik yapısına vurgu yapar. Bireyler gelişme kapasiteleri ve büyüme yeteneklerine sahip varlıklar olarak görülür. Çalışanlar potansiyele sahip oldukları için, yönetim onu nasıl çıkarması gerektiğine ve nasıl motive etmesi gerektiğine karar vermek zorundadır. Yöneticiler artık X Teorisi’nin arkasına sığınmayacaklardır (Hodgets, Çev. Çetin ve Mutlu, 1999: 507). Yapılan araştırmalar, Y Teorisi’ni benimsemiş olan

yöneticilerin olduğu kurumlarda, çalışanların yüksek motivasyon ve performansla çalıştıklarını göstermektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 68).

2.1.2. Reddin Z Teorisi

Z Teorisi, “*ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esastan hareket eder ve güdülerin insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiği sonucuna varan*” bir teori olarak, X ve Y teorilerine eleştiri getirmek amacıyla Reddin tarafından geliştirilmiştir. Z teorisine göre, yöneticilerin çalışanları motive edebilmesi için, her bir çalışanın hangi aşamada olduğunu ortaya çıkarması gereklidir (Kırel ve Özkalp, 2010: 284).

Z teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir: İnsan ne şeytan, ne de melek olarak görülmemelidir. İnsan tembel veya çalışkan değildir; insan düşünme, karar verme ve çabalama yeteneklerine sahiptir. Yalnız felsefi açıdan bakıldığında; insan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; durumlara göre her ikisine de eğilimli olabilir. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir. İnsanı motive eden çalıştığı ortam ve çevresel koşullardır. Motivasyon iç veya dış zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla ikna edilebilir (Kırel ve Özkalp, 2010: 284, https://tr.wikipedia.org/wiki/Z_Teorisi E. T. 18.08.2016).

2.2. İÇERİK (KAPSAM) TEORİLERİ

Motivasyon kavramının temelinde hazcılık (Hedonizm) bulunmaktadır. Hazcılığa göre insanlar zevk aldıkları işlere yönelmekte, üzüntü ve keder duydukları işlerden ise uzaklaşmaktadır. Bundan dolayı ilk motivasyon teorileri “İnsanları ne motive eder?” sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Bu soru, içerik teorisinin başlangıcını oluşturur (Altınkurt, vd., 2014: 49).

İçerik teorisi bireyi neyin güdülediği ile ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 111). Eğer bir yönetici, çalışanlarını belirli şekillerde hareket etmeye iten güçleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha etkili yönetebilir, onları motive edecek çalışmalar yapabilir (Önen ve Tüzün, 2005: 31).

2.2.1. Abraham Harold Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusundaki en temel yaklaşımlardan biri olan ihtiyaçlar hiyerarşisi, Brandeis University psikoloji profesörü, Hümanistik Psikoloji'nin ortaya çıkmasında katkıları bulunan Maslow tarafından geliştirilmiştir.

Maslow'un temel gereksinimler sınıflandırmasının temel özelliği, bir gruptaki gereksinimler giderilmeden bir üst düzey gruptaki gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Başka bir deyişle, örneğin, fizyolojik gereksinimleri veya güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde diğer gereksinimler kendini gösteremez. Birey önce alt basamaktaki ihtiyaçlarını gidermek için uğraşır. Tatmin olduktan sonra bu ihtiyacın güdüleyici gücü kalmaz. Bir üst gereksinim ortaya çıkar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 112). Fakat, Maslow, kendini gerçekleştiren insanların güdülenmesiyle, daha aşağıdaki gereksinimlerin güdülenmesini birbirinden ayırmıştır *“...kendini gerçekleştiren insanlar için bütünüyle ayrı bir güdüleme ruhbilimi düzenlemeliyiz... Belki de güdülenme kavramı yalnızca kendini gerçekleştiremeyenlere uygulanmalı. Kendini gerçekleştirenler artık bilinen anlamda uğraşıp didinmezler, daha çok kendilerini geliştirirler. Yetkinliğe ulaşmaya, kendi açılarından gitgide daha tam olarak gelişmeye çabalarlar. Olağan kimselerin güdülenmesi eksikliklerini duydukları temel gereksinimleri karşılamaya doğru bir uğraşıdır. Ama kendini gerçekleştirenler bu gereksinimleri zaten karşılamıştır. Gene de bir takım tepkileri olabilir; çalışırlar, uğraşırlar, hırsları vardır... Onlar için güdülenme karakterin gelişmesinden, olgunluktan... Kısacası kendini gerçekleştirmekten başka bir şey değildir.”* (Onaran, 1981: 19).

Tüm insanların ulaşmaya çabaladığı son değer aslında; kendini tamamlama, bütünsellik, psikolojik sağlık, bireyselleşme, özerklik, yaratıcılık, üretkenlik gibi sınıflandırılan kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 65).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin örgütlerde nasıl uyarlanabileceği ise Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Maslow’un Gereksinim Hiyerarşisi’nin Örgütlere Uygulanması

Gereksinim Düzeyi	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku, Vb.	Ödemeler, hoş bir çalışma ortamı, kafeterya
Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenmek vb.	Güvenli çalışma koşulları, örgütsel olanaklar, iş güvenliği
Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	Birlikte çalışan iş grupları, arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler
Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	Sosyal tanınma, unvan, yüksek statülü iş, işten alınan geri bildirim
Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	Anlamlı bir iş, yaratıcılık için olanaklar, işte amaçlara ulaşma, örgütte İlerleme

Kaynak: Baygüz, 2011: 42.

Bu yaklaşım konusundaki en önemli nokta, ihtiyaçlar hiyerarşisinin bireysel motivasyonla olan ilişkisidir. Gelişme ihtiyacı olan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılandığında bile bu ihtiyaçların sürekliliği bulunduğundan motivasyon azalmaz. Yani, çevresinden saygı gören, takdir edilen çalışan, daha çok saygı görmek, takdir edilmek isteyecektir. Kuşkusuz, Maslow’un geliştirdiği bu motivasyon teorisinin insan kaynakları yönetimine eksikleri olmakla beraber, önemli katkısı bulunmaktadır (Fındıkçı, 2012: 380).

2.2.2. Clayton Paul Alderfer ERG Teorisi

Amerikalı psikolog ve danışman olan, Clayton Paul Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini başka bir şekilde ifade edilmesiyle tanınır. Alderfer değişik bir yaklaşımla, güdüleyici etkenleri, üç grupta ele almıştır: “Varolma” (Existence), “Aidiyet-İlişki” (Relatedness) ve “Gelişme” (Growth). Bu teoriye, İngilizce kelimelerinin baş harfleri kullanılarak atıf yapılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 114).

ERG teorisi şöyle açıklanır (Onaran, 1981: 39): *Varlık (Existence)*: Açlık, susuzluk, güvenlik vb. gibi fizyolojik-yaşamsal ihtiyaçlar bu gruptadır. *İlişki (Relatedness)*: İnsanın kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Doyuma ulaşmak için başka insanlarla bağ kurulur ve bu bağ karşılıklıdır.

Gelişme (Growth): Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, yenilikçi, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

ERG teorisi, Maslow'un değişik bir biçimi olmakla beraber, teorinin Maslow'dan ayrılan yanı şudur: İhtiyaçlar burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Dolayısıyla bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak zor olduğunda bir alt düzeydeki ihtiyaç kümesi daha çok istenecektir. Bir diğer yanı da, ERG teorisinde ihtiyaçlar bütünüyle içsel bir güçten kaynaklanmamakta, çevredeki şartlara göre değişik biçimler alabilmektedir (Onaran, 1981: 39-43). Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi bir etkiyle düzeltebileceğini savunur. Ayrıca, ihtiyaçlar, Maslow'un hiyerarşi sırasına göre ortaya çıkmazlar (Önen ve Tüzün, 2005: 40).

Erich Fromm, Alderfer ve Maslow'un teorilerine ek olarak "Amaç Edinme İhtiyacı" ve "Bir Dünya Görüşü" ihtiyacı olmak üzere iki farklı ihtiyaç eklemiştir. Amaç edinme ihtiyacı kişinin hayatındaki en önemli ihtiyaçlardan birisidir. Hayatını anlamlı kılmasını sağlar. Bir dünya görüşü ihtiyacı ise, bireylerin, düzenli, güven dolu bir hayatta kendilerini kanıtlayabilme ihtiyaçlarını açıklamaktadır. Bu ihtiyaç, bireylerin ayakta kalmasını, istikrarlı bir karakter göstermesini sağlamaktadır (Keser, 2006: 34-35).

2.2.3. Frederick Irving Herzberg Çift Faktör Teorisi

Motivasyon teorisinin büyük düşünürlerinden biri olarak kabul edilen Herzberg, "iş zenginleştirmeyi" ve "motivator-hijyen" teorisini tanıtan Amerikalı bir psikologdur. Herzberg ve çalışma arkadaşlarının 1959 yılında geliştirdikleri "Çift Faktör Teorisi"nin ABD'de, Pittsburg çevresinde 11 işletmede çalışması yapılmıştır (Kantar, 2008: 39). Kritik olay yöntemini kullanarak, iki yüz çalışanla mülakat yapmış; "İşinizle ilgili en olumlu duygulara sahip olduğunuz bir zamanı hatırlayın. Buna neler sebep olmuştu?" ve "İşinizle ilgili en olumsuz duygulara sahip olduğunuz bir zamanı hatırlayın. Buna neler sebep olmuştu?" sorularını sormuştur. Çalışanlar, olumlu duyguların hissedildiği durumlar için; psikolojik gereksinimlerin karşılandığı başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi motivasyon faktörleri olarak

adlandırılabilir etmenlerden bahsetmişlerdir. Olumsuz duygular içinse, işyeri koşullarının kötülüğü, verilen ücretin azlığı gibi durumlardan bahsetmişlerdir (Telman ve Ünsal, 2004: 15).

Çalışma sonunda, Herzberg, çalışma ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran etmenleri, hijyen ve teşvik edici faktörler olmak üzere iki ana grupta ele alır (Fındıkçı, 2012: 380). Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, yöneticilerle ilişkilerin iyi olmaması, çalışma ortamında fiziksel koşulların uygun olmaması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, iş arkadaşlarıyla çatışmalar, kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel hayatına saygı gösterilmemesi ve benzeri etmenler, hijyen faktörleri grubundadır (Eren, 1993: 329). Teşvik edici faktörler ise doyuma ulaştıran ve daha çok işle ilgili etmenlerdir. Bu etmenlerin bir özelliği de hem doyum hem de doyumsuzluk yaratabilmesidir. İşe ve işin içeriğine ilişkin olan; sorumluluk, gelişme ve gelişme olanakları ve benzeri etmenlerden oluşur (Kantar, 2008: 41).

Bu yaklaşıma göre, hijyen faktörleri bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa neden olurken karşılanması da tek başına bireyi motive etmez. Oysa teşvik edici faktörlerin karşılanmaması aynı şekilde doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ama bu ihtiyaçların karşılanmasıyla birey yüksek motivasyona ulaşır (Fındıkçı, 2012: 381).

Herzberg'e göre, eğer hijyen faktörleri yeterli değilse, çalışan iş doyumsuzluğu hissederken, hijyen faktörleri yerine getirilse bile, çalışan “doyumsuzluk” durumundan “doyumsuzluk yok” durumuna geçer. Motive edici faktörler yeterli olduklarında gerçek anlamda iş doyumunu sağlarken, yetersiz olmaları durumunda, çalışanın doyum hissi ortadan kalkmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 44-45).

Maslow'un geliştirdiği teori ile Herzberg'in yaklaşımı temelde aynı olmakla beraber, hareket noktalarının motive etme düzeyleri olması bakımından farklıdır (Fındıkçı, 2012: 382).

2.2.4. David Mc. Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi

Amerikalı psikolog Mc. Clelland, ihtiyaç başarısı veya n-başarı teorisi olarak anılan “Başarı Motivasyon Teorisi”nin geliştiricisidir.

Organizasyon içerisinde yer alan insanların değişik hedeflerinin olmasının önemli nedeni, çalışanların farklı başarı motivlerine sahip olmalarıdır. Başarı güdüsü, bireyin olmak istediği yer, yapmak istediği işler, amaçları gibi başarı ihtiyacının düzeyini belirler. Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireye özgündür. Bazı insanlar başarılı olmayı çok isterler ve bu yöndeki emekleri daha fazladır (Fındıkçı, 2012: 382-383).

Mc. Clelland’ın konuyla ilgili çalışmalarında, insan ihtiyaçlarını; başarı, bağımlılık ve güç ihtiyacı olmak üzere üç grupta ele almıştır (Fındıkçı, 2012: 383). *Başarı İhtiyacı (achievement needs)*: Başarı gösterme ihtiyacı olan bir birey, kendisine ulaşılması zor, emek gerektiren, anlamlı amaçlar edinir. Bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmek için harekete geçecektir. Birey, harekete geçmeden önce, başarı ve başarısızlık olasılıklarını da hesaplar ve her ikisinin birleşimi “toplam başarı motivasyonu” verir. Bu iki olasılık, bireyin işe girişme yönelimini belirler. Yani, başarı motivi ile başarı ihtiyacı arasındaki korelasyon yüksek, başarısızlık motivinde ise düşüktür (Kantar, 2008: 43). *Bağımlılık İhtiyacı (affiliation needs)*:İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme amacıyla olurlar, dayanışmayı rekabete tercih ederler (Kırel ve Özkalp, 2010: 288). Görüldüğü gibi bu ihtiyacı hisseden kişiler insani ilişkilerin ağırlık kazandığı ortamlarda bulunma isteği olan kişilerdir (Anık, 2000: 109). *Güç İhtiyacı (power needs)*: Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan birey ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü sürdürme davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2003: 643). Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, işin başında olmaktan, diğer insanları etkilemekten, statüden, prestijden hoşlanan insanlardır (Kırel ve Özkalp, 2010: 288).

Mc. Clelland’a göre, başarıma ihtiyacı, çalışanın performansını belirleme de kilit bir öneme sahiptir. Başarma ihtiyacı doğuştan oluşmaz sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. Başarma ihtiyacı; “*kişisel çabalarla başarıya ulaşma arzusunu ve sonuçlarından*

faydalanmayı” ifade eder. Başarma ihtiyacına sahip bir çalışan, işini en iyi şekilde yapmaya çalışır (Önen ve Tüzün, 2005: 47-48).

Başarı güdüsünün unsurları: *Telaî Edici Çaba, Rekabet yönelimi, olunacağına dair güven duyma, Egemenlik, üstünlük, Öğrenme isteği, Düzenli ve devamlı çalışma, Korkusuzluk, Esneklik, Odaklanma, Hedef belirleme, Bağımsızlık, İçselleştirmek, Israr, inat, Zor görevleri tercih etme, Üretkenlikten övünç, gurur duyma, Kendine hakimiyet, Statü kazanma* olarak sıralanabilir (Kaya ve Selçuk, 2007: 178).

2.3. SÜREÇ TEORİLERİ

“İnsanları ne motive eder?” sorusunun motivasyonu açıklamakta yetersiz kaldığı, aslında önemli olanın “İnsanlar nasıl motive olur?” sorusu olduğunun yapılan diğer çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı motivasyon süreç teorilerinin zeminini hazırlamıştır (Altınkurt, vd., 2014: 49).

Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Kapsam teorileri ise sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya çalışmıştır. Yani, davranışlar üzerindeki etkiler ve işleyişler hakkında bilgi vermezler. Süreç teorileri, bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alır (Eren, 2001: 526). Bir başka deyişle: “*Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?*” sorusuna cevap arayan teorilerdir (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

Bu kısımda, süreç teorileri kapsamında beklenti teorileri, eşitlik teorisi, şartlandırma teorisi ve amaç belirleme teorisi ele alınacaktır.

2.3.1. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusunda önemi olan teorilerin başında beklenti teorileri (Expectancy Theories) gelir. Beklenti teorileri, V. Vroom tarafından geliştirilen teori ve bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilen teori olmak üzere ikiye ayrılır.

2.3.1.1. Victor Harold Vroom Beklenti Teorisi

Motivasyon teorileri içinde en popüler olan Vroom tarafından ele alınan “Değer-Beklenti Teorisi”dir. Değer-Beklenti teorisinin genel yaklaşımı, “Davranış Değer

Beklenti” formülü ile özetlenir. Yaklaşımına göre, bir davranışı ortaya koyma isteğinin derecesi, bu davranış ile amaçlanan sonucun başarılı olup olmayacağına ilişkin inanç veya beklenti derecesi ile elde edilmek istenen sonucun birey için değeri artacak ya da azalacaktır. Vroom da bu yaklaşım çerçevesinde, bireyin alternatif davranışlar arasında yaptığı seçimi açıklayabilmek için bir formül geliştirmiştir (Anık, 2000: 117).

Vroom iki ya da daha çok amaca duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi göstermek için “valance” kavramını kullanır. Vroom bireyin alternatif davranışlardan birini seçmesini bir dizi psikolojik olaya dayandırır ve valance kavramına şöyle açıklık getirir (Onaran, 1981: 72).

Valance Kavramı: Her ödülün veya cezanın birey üzerinde çekici ya da itici bir gücü vardır. Vroom’un değer kavramı da bunun üzerine temellenir. Vroom’a göre, valance, bireyin çeşitli sonuçlar arasında seçim yapmasına yardımcı olur, zihninde canlandırmasını sağlar. İnsanlar önceden tasarladıkları bir sonuca ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. Buradaki en önemli nokta, her bireyin farklı sonuçlara farklı yoğunlukta ve türe önem veriyor olmasıdır. Bu farklılığa ise, bireysel ihtiyaç, algı, öncelikler neden olur ve öznel değerlendirmeler davranışlara yansır (Anık, 2000: 120). Bir amaç elde edilmek isteniyorsa yani bu amacın elde edilmesi elde edilememesine üstün geliyorsa bu amacın valance’ı (+), bunun tersiyse (-) olacaktır. Amaca karşı kayıtsızlık varsa, o zaman valance sıfırdır. Sonuçta, valance değeri +1’ den -1’ e kadar değişkenlik gösterecektir. Ancak bu değerler elde edilen amacın beklenen değeridir, gerçek değeri değildir (Onaran, 1981: 72).

Beklenti Kavramı: Vroom’un beklenti teorisini, belirli bir hareketin belirli bir amaçla sonuçlanacağına geçici olarak kişinin inanması olarak tanımlar. Yani, kişinin belirli bir sonucun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ilişkin kanaati olarak düşünülebilir. Beklenti sıfırdan +1’e kadar çeşitli değerler alır. Sıfır noktasında kişinin bir sonuca ulaşabileceğine ilişkin kanaati yoktur. +1 durumundaysa bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesindir. Buradaki olasılık sübjektif bir olasılıktır, yani kişinin tahmin ettiği olasılıktır, kesin bir durum söz konusu değildir (Onaran, 1981: 73).

İşte bir kişinin bir eylemde bulunma gücü ya da güdülenmesi “valance”larla beklentilerin çarpılmasıyla elde edilmektedir. Şu şekilde formüle edilir: *Motivasyon = Valance × Beklenti* (Kantar, 2008: 46).

Teoride karşılaşılan en önemli sorun, eylemlerle sonuçları ayırma güçlüğüdür. Vroom’a göre bu iki kavram arasında salt bir ayrım yoktur, eylemler etkiledikleri belirli sonuçlar açısından tanımlanırlar. Vroom bu sorunu, ilk aşamadaki sonuçlar ve ikinci aşamadaki sonuçlar olmak üzere sonuçları ikiye ayırarak çözer ve yeni bir kavram getirir: Araçsallık (Onaran, 1981: 74).

Araçsallık (Instrumentality) Kavramı: “Bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek amacın, başka bir ödülün elde edilmesine aracı olması” (Başaran, 1991: 159) şeklinde tanımlanır. Vroom’a göre de araçsallık bir sonucun bir diğer sonucu getireceğine yönelik kanaatte bulunulmasıdır. Vroom, araçsallığın sonuç-sonuç birlikteliği olduğunu savunmakta ve değerinin +1’den ve -1’e kadar çeşitlilik gösterebileceğini belirtmektedir. Ara sonuçla nihai sonuç da elde edilir ve değeri +1 olur. Ya da ara sonuçla nihai sonuç arasında herhangi bir ilişki bulunmayabilir. Bu durumda değer sıfır olur. Veya ara sonuç elde edildiğinde nihai sonucunda elde edilemediği de olmaktadır, değer olarak ise -1 alır (Onaran, 1981: 74).

Görüldüğü gibi, kişiler bir çaba sarf ederken değer, araçsallık ve beklentileri göz önüne alırlar ve bunların başarı olasılığı yüksek olana doğru yönelim gösterirler. Kişi, iyi bir sonuç elde edeceğine inanıyorsa, bunun için çaba sarf etmeye hazırdır. Yani, belirli bir çabayla iyi bir ödül elde etme beklentisi kişilerin motive olmalarına ortam hazırlamaktadır (Anık, 2000: 123-124).

Şu halde, Vroom’un teorisinin temellerini Eren (2001: 528)’e göre özetlemek gerekirse: Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet (valance) arz etmelidir. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Güdülenme bireyi çaba (gayret) göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmasına rağmen çaba tek başına yeterli olmaz. Başarıya ulaşmada bireyin çabası ile birlikte yetenek, bilgi, beceri, eğitim gibi faktörler devreye girer. Çaba ve yetenek birbirini

destekleyerek belirli bir başarı düzeyine ulaşılır. Başarının sonucunda birey bazı ödüller edinir (Eren, 2001: 529).

Teorinin güçlü ve eksik yönleri incelendiğinde, Vroom'un teorisinin, motivasyonel karar alma sürecine ilişkin oldukça üretken bir çerçeve sağlamasının yanı sıra insan davranışına dair çok şeyi açıklayamadığı görülür. Bireyler her zaman akılcı davranan bilinçli varlıklar olarak ele alınır. Oysa insanların hiç değilse bir kısmının, ileri sürüldüğü kadar rasyonel davranmadıkları ve bilinçli kararlar almadığı söylenilebilir. Bir başka deyişle, insanların çoğu bulunduğu ile yetinmekte ve çabalamaya çok fazla arzulu görünmemektedir. Ayrıca, Vroom teorisinin temel kavramları olan; valance, araçsallık ve güç kavramları de tam olarak test edilmesi, gözlemlenmesi, ölçülmesi mümkün olmayan soyut kavramlardır. Teorinin bu tür sakıncalı yönleri olmasına rağmen, güçlü yanlarının da bulunduğu açıktır. Teori, bireysel görüş, algı gibi farklılıkları dikkate alması, tüm bunları birbirine benzer motivasyon sürecine indirgeyebilmesi açısından oldukça önemlidir (Anık, 2000: 123-124).

2.3.1.2. Lyman Porter-Edward Lawer Modeli

Bu motivasyon modeli de Vroom'un modelini esas alır ancak Vroom modelinin geliştirilmiş halidir. Porter-Lawler güdünün tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı açısından hareket eder. İş tatmini-performans ilişkisini hesaba katarak Vroom teorisinden farklılık kazanır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 118). Bu modelin ilk bölümü Vroom modeliyle aynı olmakla birlikte yine valance ve beklenti tarafından etkilenir. Ayrıldığı nokta ise, bireyin yüksek bir çaba göstermesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanamayacağıdır (Koçel, 2003: 651). Vroom'un teorisinde olmayan yeni değişkenler de araya girmiştir. Teorinin başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarır (Onaran, 1981; 76). Porter-Lawer'a göre, kişinin çaba göstermesi performansını doğrudan etkilemez. Belirli ara değişkenlerin mevcut olması gerekir: yetenek, karakter, rol algısı gibi. Kişi istediği kadar çabalsın, eğer bu ara değişkenlere sahip değilse, performansı yükselmez (Tevrüz, 1997: 39).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilir. Bu ödüller, içsel (instinsic) veya dışsal (extrinsic)

olabilir. Kişinin aldığı ödül (içsel veya dışsal), eşit ödülünden az ise kişi performansından tatmin olmaz. Tatmin olma derecesine göre valance ve beklenti değişkenleri etkilenecek ve süreç yeniden başlayacaktır (Koçel, 2003: 652). Dokuz değişkenden oluşan bu mekanizma, Eroğlu (1998: 275-278)'na göre şöyle açıklanır:

Bir numaralı blokta yer alan “*Ödülün Değeri*” adlı değişken, kişinin elde etmeyi istediği ödüllere, kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri gösterir. Kişi, bu ödüllerin değerini yüksek bir seviyede tespit etmişse, o zaman ödüllere ulaşmak için işinde daha fazla çaba harcamaya yönelecektir. Vroom'un modelindeki valance kavramına benzemekle birlikte, Vroom, olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde durmuş ve valance değerini +1 ile -1 arasında ödülün bir değer aldığını ileri sürmüştür. Porter- Lawer modeli ise, sadece olumlu sonuçlar üzerinde durmaktadır.

Bir kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen değişkenlerden ikincisi “*Algılanan Çaba*” olarak adlandırılır. Çabanın sonucunda arzulanan ödüle kavuşup kavuşulmayacağı ile ilgili olan olasılıktır. Bu değişken, kişinin, çabanın ödülle sonuçlanacağına olan tahmin ve beklentisine dayanmaktadır.

Üçüncü değişken olan “*Çaba*” kişinin ödüle verdiği değer yüksekse aynı zamanda çabasının ödüllendirilme ile sonuçlanacağı hakkında beklentisi de yüksek ise, o işi yaparken harcayacağı bedensel, zihinsel ve ruhsal enerjisi de yüksek olacaktır.

Porter-Lawler'in motivasyon modeline göre dördüncü değişken olan “*Yetenek ve Özellikler*” kişinin işini iyi yapabilmesi için yalnızca isteğe sahip olması yeterli değildir, gerekli yetenek ve özelliklere de sahip olması gereklidir.

Gösterilen çabanın, performansa neden olmasının şartlarından bir diğeri beşinci değişken olan “*Rol Algılamaları*”dır. Kişinin kendi rolleri hakkında sahip oldukları kanaattir.

Porter-Lawler'in motivasyon modelinde yer alan en önemli ve altıncı değişken “*Performans*” değişkenidir. Performansı yüksek bir kişi, amaçlara ulaşmaya çalışırken kendisine verilen görevi istenilen şartlarda yerine getiren kişidir.

Yedinci değişken olan “*Ödüller*” çalışanların istedikleri sonuçlar olmakla birlikte her örgüt yöneticisi, çalışanların performansını belirli şekillerde ödüllendirir. Ödüllerin bir

kısmı birey tarafından elde edilirken, bir kısmı da dışarıdan verilir. Ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayrılır.

“*Algılanan adil ödüller*” sekizinci değişken olarak ele alınır. Bireyin içsel ya da dışsal olsun, bir ödül beklentisi vardır. İşe yapmış olduğu katkılar ve performansı sonucunda ödülleri karşılaştırma yoluna gider. Yapmış olduğu işin kendisine ne kadar ödül kazandırması gerektiği konusunda bir kanaate ulaşır. Bununla beraber, kendi yetenek ve çabasının karşılığını aldığına inandıktan sonra, diğer çalışanların katkı-ödül oranına göre, kendi ödülün adil-denkser olduğuna karar verir.

Dokuzuncu ve son olan değişken ise “*Tatmin*”dir. Çalışanlar hak ettiklerine inandıkları ödül ile elde ettikleri ödülün birbirine uyuşması sonucu tatmin olurlar. Tatmin sağlanmışsa mekanizma geri besleme (feedback) yoluyla tekrar işlemeye devam edecektir. Porter-Lawler modeli, çok değişkenli olsa da, temelde bir performans-tatmin modelidir.

Porter-Lawler modeli, geleneksel düşüncede farklı olarak başarının iş doyumuyla sonuçlanacağını ileri sürmektedir. Model, çalışanların motivasyonu ile performans-doyum ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılar sağlamıştır (Ataman, 2002: 450).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory) dir. Teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişilerarası ilişkilerde bir kıyaslama yapmalarına dayanır. Teoriyi, çalışma hayatına uyarlayan Sosyal psikolog J. Stacy Adams’tır (Eroğlu, 1998: 287). Bu teoriye göre, kişi, kendisinin sarf ettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında çalışanların sarf ettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile kıyaslar (Koçel, 2003: 653). Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da bir eşitsizlik algılar. Eşitsizlik, bireyin lehine olabileceği gibi aleyhine de olabilir (Ataman, 2002: 450).

Birey, kendi oranı ile aynı seviyede gördüğü diğer çalışanlar ile kendini karşılaştırmaktadır. Bireyin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği gideren bir davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2003:

654). Bu davranışlar; işe katkının, gösterilen çabanın artması, azalması yoluyla kendi ödül ve katkılarını değiştirme, işi bırakma, karşılaştırmaya temel oluşturan kriterleri değiştirme, bireyin kendi çabası ve elde ettiği sonucu farklı biçimde algılaması olabilir (Ataman, 2002: 451).

Eşitlik teorisi, değiş-tokuş (exchange) esasına dayanmaktadır. Çalışan ortaya koyduğu çaba karşılığında bir ödül alma düşüncesi içerisindedir. Ortaya konulan emek ile elde edilen ödül dengede olmalıdır. Dengeyle ya da dengesizlikle sonuçlanan her çeşit değiş-tokuş esasında dört faktörden söz edilir. *Girdiler*: İş yapmak için gerekenler. *Çıktılar*: Emek karşılığında elde edilenler. *Birey*: Denge ya da dengesizliği algılayan kişi. *Başkası*: Bireyle değiş-tokuş ilişkisinde kendini karşılaştırdığı kişi (Önen ve Tüzün, 2005: 53-54).

Eşitlik teorisinin motivasyon konusundaki en önemli katkısı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi duygulara da neden olabilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönlerle çekilmesinin sağlanmasıdır. Çalışanların zihnindeki uyumsuzlukların giderilmesinde veya gerilimlerin azaltılmasında seçtikleri yöntemlere gerekli düzenlemeler yapılarak, onların da motivasyonu yükseltilebilir (Eroğlu, 1998: 291).

Sonuç olarak, Eşitlik teorisinde önemli olan herhangi bir ödülün elde edilmesinin yanı sıra ödülün tatmin sağlaması ve adil dağıtılmış olmasıdır.

2.3.3. Şartlandırma Teorisi

Şartlandırma kavramının, Klasik şartlandırma ve Sonuçsal olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma olup bu şartlandırma tipinde, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Deney ise şöyledir; köpeğe yemek verilirken (uyarı) zil çalar ve bir süre sonra bu durum köpeğin davranışlarını şartlandırır. Yemek verilmeden çalınan zil, köpeğin yemek yeme davranışlarını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) neden olur. Sonuçsal şartlanma ise, motivasyon teorisi olarak ele alınır ve edimsel şartlanma, operant şartlanma türüdür. Bu şartlandırma türünün, temeli ise, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığıdır (Koçel, 2003: 645).

ABD’li, Burrhus Frederic Skinner, "Skinner'in kutusu" adıyla bilinen deneyiyle öğrenmede edimsel (vasıtalı, operant) koşullanmanın önemini ortaya koymuştur.

Onaran (1981: 261)’a göre, Skinner, ruhbilimi bir davranış incelemesi olarak ele alınır ve dürtü, gereksinim, tutum gibi bireylerin içsel durumlarını anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul edilemez. Davranış gözlemlenerek sadece bunlara ilişkin çıkarsamalar yapılabilir. Yani, bir davranış bir iç nedene bağlanıp sonra ne zaman o davranış görülse, o iç nedenin de var olduğunu söylemek yanlış olur. Davranışın nedenleri, insanın içinde aranamayacağından dolayı, çevredeki nedenlere bakılmalıdır.

Çevrenin davranışı nasıl etkilediğini incelenmesi, işlemsel koşullanma kavramıyla ilgilidir. Uyaran-tepki koşullanmasında “zilin çalınması, ağzın sulanması” örneğinde olduğu gibi, koşullu uyaranlar davranıştan önce gelerek davranışı canlandırmaktadır. Skinner’e göre bu durum daha çok tepkilerle ilgilidir. Skinner’in deney odasında hayvanlarla yaptığı deneylerde “bir kola bastığı zaman yiyecek bulmasını öğrenen bir farenin davranışı işlemsel davranışa, farenin kola basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmaya örnektir.” Uyaran-tepki koşullanmasında önce çevreden bir uyaran gelmekte, sonra bir tepki doğmaktadır. Skinner’in deneyinde ise, önceki uyaranların neler olduğu sorusu sormadan bir davranıştan yola çıkılmakta, o davranışı koşullandırmaya çalışılmaktadır. *“Pavlov, davranışı güçlendiren bütün olaylara pekiştirme, sonuçtaki değişikliklere de koşullanma demiştir. Ama Pavlov’cu deneyde bir pekiştirici bir uyaranla birlikte bulunur, oysa işlemsel davranışta pekiştirici bir tepkiye bağlıdır. Bu yüzden işlemsel pekiştirme ayrı bir süreçtir, ayrı bir çözümleme gerektirir.”* Bu teoriye göre, bir iş arkadaşın onaylayıcı gülümsemesi, bir üstün övgüsü ya da para ödemesi pekiştireç olarak kullanılabilir. Böyle bir pekiştirici davranış izlenildiğinde bu davranışın ileride tekrarlanma olasılığı artacaktır. Bu olasılığın oluşması için davranışla pekiştirici arasında bir uyum olması gerekir. Uyumluluk ise dört yolla düzenlenir: (1) olumlu pekiştirici, (2) kaçınmayı öğrenme, (3) yok olma, (4) ceza. Bu dört yoldan ilk ikisi davranışı güçlendirirken, son ikisi ise istenmeyen davranışı zayıflatmakta kullanılır. Fakat, son iki yolun kullanımına Skinner taraftar değildir (Onaran, 1981: 262-263).

Çalışanların yapmış olduğu davranışlar kurum tarafından istenilen davranışlarsa, kurum bunun tekrarını talep ederek, davranışsal koşullandırma teorisi çalışma hayatında motivasyon aracı olarak kullanılabilir (Önen ve Tüzün, 2005: 52).

2.3.4. Amaç Belirleme Teorisi

Edwin A. Locke tarafından ortaya atılan Amaç Belirleme Teorisi, bir bakıma şartlandırma teorisine tepki olarak geliştirilmiştir. Şartlandırma teorisi daha çok davranışların karşılaştığı sonuçlarla ilgilenirken, amaç teorisine göre, davranışların temel nedeni bireylerin amaçlarıdır ve davranışlar amaçlara göre şekillenir (Ataman, 2002: 455). Belirlenen bu amaçlar, kişilerin motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek olan amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha fazla çabalayacak ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin temeli, kişilerin kendileri için saptadıkları amaçların ulaşılabilirlik seviyesidir (Koçel, 2003: 655).

İnsanlar, çevrelerini algılayıp yorumlarlar, başka bir deyişle, çevrelerini tanıyıp adlandırır. Bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani, herkes, kendisi için neyin doğru ya da yanlış, neyin iyi ya da kötü olduğuna kendisi karar verir. Bu doğrultuda kendine belirli amaçlar saptar ve bu amaçlara göre davranışlarını şekillendirir (Onaran, 1981: 139).

Bu teori, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Oysa, birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirleme de ve amaçlı hareketlerinde de her zaman akılcı davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz düşünme ve yargılamalarda bulunarak amaç seçer. Bireysel farklılıkların neden olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri ile belirlenen amaçlara göre yönetsel davranış ve politika geliştirmekte güçtür. Ancak, bu teori işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak açısından çok önemlidir (Eren, 2001: 519).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

1. İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE MOTİVASYON ARAÇLARININ SINIFLANDIRILMASI

Daniel Pink, insan motivasyonu konusunda yapmış olduğu kırk yıllık bilimsel araştırma birikimine dayanarak yazdığı “Drive” adlı kitabında, çalışma hayatını birer işletim sistemlerine benzetmektedir. “Motivasyon 1.0”, “Motivasyon 2.0” ve “Motivasyon 3.0” İşletim Sistemi olarak iş motivasyonunu bu kavramlar çerçevesinde dönemlere ayırmaktadır.

Çalışma hayatının tarihsel gelişimi, insanoğlunun tarihsel süreci ile paralellik göstermektedir. Sanayi Devrimi’nden önce modern anlamda fabrikalar veya iş yerleri mevcut değildi. Sanayi Devrimi’nden önceki çalışma hayatı, üst tabaka ve alt tabaka ayrımı ile sınırları çizilmiş ve alt tabakanın üst tabakaya hizmetleri şeklinde kendini göstermiştir. Çalışma kavramı, insanın sadece günlük ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirmiş olduğu eylem olarak nitelendirilmiştir. Bu dönemde çalışanların çoğu köle, esir veya serflerden oluşmaktaydı. Asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler böyle bir çalışma hayatının içinde değillerdi. Bu toplumlarda tek kaygı günü kurtarma kaygısıdır (Ören ve Yüksel, 2012: 34-55). Bu dönemde, insan davranışlarına dair hakim kanı çok basitti. Herkesin tek bir amacı vardı; hayatta kalmak. Bu erken dönem işletim sistemi “Motivasyon 1.0” diye adlandırılmaktadır (Pink, Çev. Göktem, 2009: 28-30).

İnsan topluluklarının giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, işlerin düzgün yürümesi için işbirliği yapma ihtiyacının doğması gibi nedenlerle tamamen biyolojik güdüler temel alan bir işletim sistemi işlememeye başladı. İnsanlar, biyolojik güdülerin özetinden fazlasıydı. Bu dönemde, ödülün peşinden gitmek, cezadan kaçmak olarak tanımlanabilecek ikinci bir güdü eklendi. Bu güdü “Motivasyon 2.0” olarak adlandırılır. Sanayi Devrimi’nden sonra çalışma kavramı, düzenli olarak bir örgütte çalışma ve istihdam edilme bu emeğin karşılığı olarak da ücret ödeme olgusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki işgücü “mavi yakalı” ve “beyaz yakalı” olarak

iki şekilde ayrılır. Mavi yakalı çalışanlar genellikle, saat ücreti ile fabrikalarda bedene dayalı işlerde çalışırken; beyaz yakalılar maaş bazında bir ofiste bilgiye dayalı işler yapar. Bu işletim sistemine göre, “mavi yakalı” ve “beyaz yakalı” olarak çalışanlar, dışsal motivasyon unsurlarına karşı akılcı davranmakta, sonuçta hem kendileri hem de sistem kazançlı çıkmaktadır. Motivasyon 2.0 işletim sistemi çok uzun bir süre kullanıldı ve kullanılmaya da devam edilmektedir. Bu sisteme göre, performansı, verimliliği artırmanın ve mükemmelliği teşvik etmenin yöntemi iyiyi ödüllendirip, kötüyü cezalandırmaktan geçmektedir (Pink, Çev. Göktem, 2009: 28-30, Ören ve Yüksel, 2012: 34-55).

Motivasyon 2.0 işletim sistemi, Tip X olarak adlandırılan davranış kalıbı üstünde gelişmekte ve varlığını sürdürmektedir. Tip X davranış kalıbı, içsel arzulardan çok harici arzulardan beslenmektedir. Tip X davranış kalıbıyla hareket eden bireyler, bir eylemin özündeki hazdan öte, o eylemin sonucunda elde edilecek dışsal ödüllerle daha çok ilgilenmektedir (Pink, Çev. 2009: 93).

Yirminci yüzyılda ekonomilerin yapısı kompleks bir hal aldıkça Motivasyon 2.0 yaklaşımı da bir miktar değişimle karşılaşmaya başladı. Algoritmik (belirli bir formülü olan, rutin, basit, tekrara dayalı işler) olan işlerde mavi yakalıların yerini beyaz yakalılar aldığında bile yapılan işlerin önemli bölümü rutinlik arz ediyordu. Muhasebe, hukuk, bilgisayar programcılığı veya başka bir meslek olsun, yapılan işin önemli bir kısmını bir formülle, bir tabloya bir senaryoya indirgeyebiliyor ve böylece doğru cevaba ulaşıyordu. Teresa Amabile gibi araştırmacıların çalışmaları, algoritmik işler söz konusu olduğunda harici ödül ve cezaların gayet güzel işe yaradığını ortaya çıkardı. Fakat buluşsal işler (sanatsal, empatik, rutin olmayan işler) söz konusu olduğunda, içsel motivasyonu olumsuz etkilediğini saptadılar. Pink, üçüncü güdü olan yaratıcılığın içsel motivasyonu ilkesine dayanarak “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” kavramını kullanmaktadır (Pink, Çev. Göktem, 2009: 30-44).

Modern iş dünyasında yapılan işler geçen yüzyıllara göre daha farklı ve buluşsaldır. Bu çalışma ortamında “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” bu farkı tam olarak karşılayamadığı için sistemin bir üst sürümüne yani “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne yükseltilmesi gerekmektedir. 21. yüzyıl şirketi olmak için “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”nin temel unsurları olan; *özerklik* (hayatımızı yönetme arzusu), *ustalık*

(önemli bir konuda sürekli daha iyiye gitme dürtüsü) ve *amaç* (her şeyi kendimizden daha büyük, daha yüce bir şey için yapma isteği) konularında bir üst aşamaya geçilmelidir.

Küreselleşen dünyamızla birlikte, çalışma çok farklı boyutlar kazanmıştır. Fiziksel olarak yerine getirilen işler yerine zihinsel çalışma ürünü olan bilgi önem kazanmaya başlamıştır. Çalışma hayatındaki değişiklikler işgücü ayrımının içerisine; “*altın yakalılar*” olarak tanımlanan kavramın eklenmesini zorunlu kılmıştır. Altın yakalıların en değerli özellikleri; “*problem çözme, yaratıcılık, yetenek ve zeka*” olarak gösterilir. Karmaşık ve tekrar edilemez işlerle ilgilenir ve genellikle kendi kendine yönetimi tercih eder. Altın yakalı çalışan; “*beyaz yakalı çalışanın mantığını mavi yakalı çalışanın elleri ile birleştiren yüksek yetenekli bir kişi olarak*” tanımlanır. Altın yakalı çalışanlar, yüksek yetenekli, yüksek ücret alan ve fazla talepkar iş sahalarında çalışabilecek kişiler şeklinde tarif edilir (Hr Dergi, 2018: 11).

Motivasyon 3.0 işletim sistemi motivasyonun yeni sürümü olarak kabul edilir ve Tip I davranış kalıbına dayanmaktadır. Tip I, harici unsurlardan çok içsel arzularla beslenmektedir. Tip I davranış kalıbıyla hareket eden bir kişi, bir eylemin sonucunda elde edilecek harici ödüllerden çok, o eylemin kendisiyle ilgilenmektedir. Tip I davranış kalıbıyla hareket eden insanlar için ana motivasyon unsurları, özgürlük, mücadele ve sorumluluk üstlenme olgularıdır. Diğer her türlü kazanım hoştur ama bonus olarak görülür. Tip I davranışı doğuştan değildir, sonradan edinilir. Bu davranış kalıpları sabit karakter özellikleri değildir. Şartlardan, deneyimlerden ve bağlamdan doğan eğilimlerdir (Pink, Çev. Göktem, 2009: 93-94). Altın yakalı çalışanları, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”nin temeli olan “Tip I” davranış kalıbıyla hareket eden çalışanlara benzetmek mümkündür.

Her şey değişirken insanlar da değişmektedir. İhtiyaçları, istekleri, yaşam tarzları da değişir. İnsanlar önceleri hayatlarını sürdürmek için çalışıyorlardı. Oysa bugün insanlar hayatlarını sürdürme ihtiyaçlarından fazlasını istemektedirler. Kendilerinin sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirecek, kendilerine saygınlık kazandıracak ve başarılı oldukları duygusunu yaşatacak işlerde çalışmak bu ihtiyaçlardan birkaçıdır. Ancak insanları yönetirken dünyanın kuralları, uygulamaları, sistemleri ile yönetmek mümkün ama yeterli değildir. Bugün dünya çapındaki firmalar, fark ve değer

yaratacak insanlara çok özel uygulamalar oluşturmakta ve insana göre iş yaratmaktadırlar. Bugünün alışanı hem işinde, hem özel hayatında keyifli ve başarılı olmak istemektedir. Bu isteklerini destekleyecek kendisine özel uygulamalar beklemektedir. Gün geçtikçe insanların istekleri, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yerini değiştirmekte veya yerini başka bir olguya bırakmaktadır. Dolayısıyla insanları motive edici araçlar da değişmektedir (Ergül, 2005: 78, Türkmenoğlu, 2015: 98-100).

“Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” geleneksel motivasyon araçlarını temsil etmektedir. Bu işletim sistemine göre oluşturulan motivasyon araçları ayrımı literatürde var olan ve insan kaynakları yönetiminde uzun süreden beri kullanılan motivasyon araçlarıdır. Pink’in geliştirdiği, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”nde yer alan “zerklik, ustalık ve amaç” kavramlarına, “Motivasyon 3.0 işletim sistemine göre kullanılan motivasyon araçlarında yer verilmiştir. Motivasyon 3.0 işletim sistemine göre bu üç kavram dışında ne gibi motivasyon araçları eklenir ve günümüz çalışan insanı nasıl motive olur, soruları çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu sorulardan hareket edilerek, günümüz çalışma hayatı ve çalışan insan profilleri literatür taramasıyla incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyecek motivasyon araçları olarak; çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak çalışanların güçlendirilmesi, hatalara tolerans gösterilmesi, çalışanların kariyer olanaklarının bulunduğu etkili bir kariyer yönetimi, pozitif psikolojinin birer sermaye olarak görülmesi, tutkuyla çalışmanın önemi, yaratıcılığın ve yeteneklerin geliştirildiği bir çalışma ortamı, amaç belirleme, esneklik, farklılıkların yönetimi, işin oyunlaştırılması, öğrenen organizasyon yapısı, paylaşmak, rahat giyinebilme olanakları olarak belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında adı geçen bu araçlar 3.0 motivasyon araçları olarak tanımlanmıştır. Günümüz alışma hayatının birer parçası olan; çatışmalar, psikolojik şiddet, stres, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyecek durumlar olarak görülmüştür. Bu durumların etkili yönetimi ile çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyeceği düşünülmüştür. “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” motivasyon olgusunun yeniden düşünülmesini, harekete geçilmesini ve motivasyon araçlarının değişimi için gerekli olan çıkış noktasını sağlamaktadır.

“Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ayrımı altında, bu tez çalışmasında geliştirilen motivasyon araçları; çalışanları günümüzde neyin motive ettiğini, çalışanların

motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörlerin nasıl engelleneceğini, daha mutlu bir çalışma ortamının nasıl sağlanacağını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ayrımı altında, göre insan kaynakları yönetiminde kullanılan motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üçe ayrılmıştır.

2. MOTİVASYON 2.0 İŞLETİM SİSTEMİ

2.1. Ekonomik Araçlar

Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi asgari yaşam standardını karşılayacak gelire sahip olmasına bağlıdır. Çalışma hayatına girerken ya da iş değiştirirken de aranılan ilk unsur “iyi ücret” oluşturur. Bireyin elde edeceği gelir (ücret), doğrudan bireyin satın alma gücünü, yaşam kalitesini, toplum içindeki statüsünü belirlemektedir (Keser, 2012; 144-145). Gelir, kişinin kurumdan sağladığı ekonomik kazançların bütünüdür. Gelir, kişinin hayatını devam ettirme aracı olduğu için kişinin maddi ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır (Fındıkçı, 2012: 396).

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi ve orada yüksek motivasyonla çalışması ve kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle doğrudan bağlantılıdır. Bu sebeple, çalışanın beklentilerinin giderilmesi için maddi ya da maddi olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gereklidir. Ödeme sisteminin oluşturulması insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından birisidir. İnsan kaynakları yöneticileri temel görevlerinden birkaçı organizasyon çapında etkili, adaletli ve tutarlı bir ödemeler politikası belirlemek ve bir ücretlendirme-ödüllendirme sistemi oluşturmaktır (Barutçugil, 2004: 443-444).

Ücret yönetimi, hem şirketin hem de çalışanların beklenti ve isteklerini tatmin edecek bir ücret politikasının tasarlanmasını, uygulanmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını hedefleyen insan kaynakları yönetiminin temel uygulamalarından biridir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 379).

Yüksek gelir düzeyine sahip bir birey, mal ve hizmete olan ihtiyacını giderebileceğinden para unsuru ile motive edilemeyecektir. Ters durumundaki birey için ise, para onu motive eden bir araç olacaktır (Kantar, 2008: 86). Ücret artışı,

çalışanın motivasyonu için kullanılan en eski araçlardan biridir. Ücret artışı çalışana hak ettiği ölçüde verilmeli, sürekli olarak kullanılmamalıdır (Keser, 2006: 165). Maslow ve Herzberg'in teorilerine göre, ücretin, yetersiz olması durumunda da iş doyumunu azalttığı, işten soğumaya ve motivasyonun düşüşüne neden olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 393).

Tablo 7'de gösterildiği gibi, günümüzde birçok örgüt, çalışana, ücret yanında bazı ek ödemeler ve hizmetler sağlamakta, motivasyonda ücret kadar etkili olmaktadır. Sosyal yardım ve hizmetler, çalışana örgüt tarafından ücret dışında sağlanan mali katkı ve olanakları kapsamaktadır (Can, vd., 2009: 349).

Tablo 7: Motivasyon Aracı Olarak Sosyal Yardım ve Hizmetler

İSTİHDAM GÜVENCESİ	SAĞLIK HİZMETLERİ	YAŞLILIK- EMEKLİLİK	BÜTÜNLEŞME
İşe çağırma ödemesi İş için bekleme ödemesi Temizlik yardımı Giysi Yardımı Ölüm Yardımı İkramiye Aile Yardımı Tatil Hastalık izni Doğum izni Bağlılık primi Dinlenme molaları Askere gidişte yardım İşten çıkarma tazminatı Fazla mesai ücreti Harcırah Eğitim planları Yıllık ödüller İşe giriş ödemesi İşsizlik sigortası	Kaza sigortası Dış bak. Yardımı Sakatlık sig Tıbbi bakım planı Sağlık kontrolü Hastalık sigortası Hastalık izni Cer ted. Planı İşyeri hekimi Geç sakatlık sg Hastane hiz Hayat sigortası Hastalık yardımı	Emekliliğe hazırlık Emekli ikramiyesi Yaşlılık yardımı Dinlenme evleri Emeklilik danışmanlığı	Ödüller İş gücüğü primi İşe devam ikramiyesi Sportif olanaklar Kafeterya hizmeti Otopark Beslenme hizmetleri Yılbaşı ikramiyesi Kira yardımı Gelir vergisi Konut edinme- edindirme Gelir vergisi yardımı Hukuki yardım İş yerinde müzik Kalite ikramiyesi Eğlence programları Tasarruf fonu Çalışma giysileri Burs Yenilik ikramiyesi Ulaşım yardımı Servisler Eğitim yardımı Kreş Doğum yardımı

Kaynak: Can, vd., 2009: 355.

Çalışanın elde ettiği ücretin belirli bir payını bu harcama kanallarına aktarmaması, sosyal yardım ve hizmetleri ücret kadar önemli kılmaktadır.

2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bu kısımda, psiko-sosyal motivasyon araçları olarak; açık yönetim politikası ve dürüstlük, çalışanların tanınması, güven duygusu yaratmak, işin anlamı ve iş-birey uyumu, iş güvencesi, rekabetin yönetilmesi, sosyal etkinlikler ve hobi kulüpleri, statü-terfi, olumlu ilişkiler, övgü-takdir ve son olarak ödüllendirme sistemi konularına yer verilecektir.

2.2.1. Açık Yönetim Politikası ve Dürüstlük

Personeli motive eden, kendilerine duydukları saygıyı, güveni arttıran araçlardan biri de açık yönetim politikasının uygulanmasıdır. Bu politikaya göre İK yöneticileri, organizasyonun amaç ve hedeflerini, istek ve beklentilerini, plan ve programlarını, yönetim politikasını çalışanlarına açıklamalı, onlarla görüşüp tartışmalıdır (Solmuş, 2004: 172). Üstün kapısının astların her türlü müracaatına daima açık olması, astın görüşlerinin dikkatle dinlenmesi gerekmektedir (Garih, 2006: 21).

Yönetici, düzenli toplantılarla, çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Yöneticilerin çalışanları ile şeffaf ve dürüst bir iletişim halinde olması ve çalışanların motivasyonlarının yüksek tutmayı amaçlamaları gerekmektedir (Doğan, 2003: 33-34). Çalışanları olumlu düşüncelerle motive etmeye çalışılırken yapılan en büyük hatalardan biri de söylenilmemiş bir şeyler bırakmaktır. İnsanlara olumlu bir izlenim verebilmek için düşüncelerin açıkça ve dürüstçe söylenerek onlara belirli bir güven duygusu verilmelidir (Yıldırım, 2000: 113-115). Güvenin olmadığı bir çalışma ortamında fikir paylaşımı, yenilik, iş doyum ve motivasyon da olamayacaktır (Demir ve Karakuş, 2015: 186).

2.2.2. Çalışanların Tanınması

Bir kişinin motive edilmesinin en basit yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır (Doğan, 2003: 28). Örgütün, çalışanlarını tanıması her şeyden önce gelmelidir. Çalışanların bireysel dosyalarında, bireysel demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, güçlü, zayıf yönleri ayrıcalıkları, başarı güduları, hedefleri, beklentileri gibi temel bilgiler bulunmalıdır

(Fındıkçı, 2012: 394). Belirli periyodlarla çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmeler bu verilerin etkililiğini arttıracaktır.

2.2.3. Güven Duygusu Yaratmak

Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir, insanların doğasında var olan “iyi” ve “güzel”i ortaya koymasına fırsat verir. Güven duygusu, çalışanın motivasyonun da önemli bir rol oynar (Baltaş, 2003: 59-60).

Çalışanlar için güvenli bir iş ortamının yaratılması yöneticilerin ve örgütün en temel faaliyetlerinden birini oluşturur. Çalışanlar gerekli güvenlik önlemlerinin alınmadığını ve özellikle güvenlik riskleri konusunda kendilerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmediklerini düşünürlerse; yöneticilerin ve örgütün kendilerini önemsemediğini ve sorumluluklarından kaçtığını fark ederler ve örgüte duydukları güven zedelenir (Develioğlu ve Çimen, 2012: 144).

Başarılı ve etkin olmak isteyen bütün örgütlerde güven ortamı oluşturulması kaçınılmazdır. Güvenin var olduğu ortamlarda karmaşıklıklar, riskler, belirsizlikler azalır. Bağımlılık duygusu ortadan kalkarak yerini bağlılık duygusuna bırakır ve bireyler çalışma ortamını içselleştirir (Cantaş ve Kavas, 2015: 922). Örgüte olan güven, grup dayanışmasını, iş doyumunu ve örgüt içerisindeki adalet algılayışını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar arası güvenin hakim olduğu iş ortamlarında, iş süreçleri daha etkili bir şekilde işlemektedir (Durukan, vd., 2010: 415). Güvenlik duygusu altında çalışanlar, enerjik ve gayretli görünür. Ayrıca birlikte çalışmaktan memnun oldukları görülür. Ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışılırsa kişinin kendine güveni artar (Eren, 2001: 508-509).

2.2.4. İşin Anlamı ve İş-Birey Uyumu

Yaşamın çeşitli evreleri, bir iş sahibi olmak için eğitim alarak, iş arayarak ya da bir iş yerinde çalışarak geçirilir. İşin sosyal hayatta hem zihinsel hem de fiziksel olarak aldığı yer çok önemlidir. Bu önem, işle birlikte bir takım ihtiyaçların karşılanabilir olmasıyla da bağlantılıdır (Çakır, 2001: 28-29).

İşin yapılmaya değer olup olmaması, işin anlamlılığı tüm bu süreçteki çalışanın algıları bireyin motivasyonunu belirler. İşin çalışan için taşıdığı önem ve değere göre, kişi işini yapmaya istekli ya isteksiz olacaktır. Çalışan, organizasyon içerisindeki yerini, etkinliğini, bütün içerisindeki payını ve bunun bütün için taşıdığı önemi anlamak, bilmek ister (Fındıkçı, 2012: 392-393).

Motivasyon süreci, çalışanın iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve amacı ile ilgilidir. Yani, çalışanın kişilik özellikleri ve beklentileriyle ilgili yaptığı iş arasında bağ vardır. Çalışan, yaptığı işten etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamında gerçekleşir (Koçel, 2003: 634-635).

İşi yapan kişi açısından, yaptığı iş: “*İşin ekonomik değeri ve anlamı, işin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı, işin psikolojik değeri ve anlamı*” olmak üzere farklı anlamlar taşır (Koçel, 2003:635).

Motivasyon açısından önemli olan bireylerin çalışma ortamında kendileri için anlamlı ve değerli bir iş yapma ihtiyaçlarının giderilmesidir. Çalışan, yaptığı işi bu şekilde anlamlandırabildiği sürece motivasyon sağlanabilir (Koçel, 2003: 635). Bu konu kilit bir nokta olup, örneklendirmek gerekirse; NASA yetkilisine, “Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?” şeklinde sorulan soruya: “*Biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz.*” cevabını vermesi (Çatıkoğlu, 2006: 62) doğru işe doğru kişinin alınması gerektiğini vurgular. Bir bakıma kişi, kendi kendini motive edebilmeli ve yönetici de motive edebilecek kişiyi seçebilmelidir.

“*İnsanın yaşayabileceği en iyi kader, onun başına gelebilecek en büyük şans, çok sevdiği bir işi yaparken aynı zamanda o işten maddi kazanç sağlamasıdır.*” (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 6). Kendisi için sevdiği bir iş yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir davranış göstererek dikkatli, planlı ve sistematik hareket edecektir. Kişinin yaptığı işle övünmesi, onun moralini yüksek tutacaktır. Yapılmaya değer bir işe sahip oldukları müddetçe, insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten mutlu olurlar. Bu süreçte çektikleri eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç duymazlar. Böylece kişi hem kendi adına hem de örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaktan memnun olur (Eren, 2001: 509-510).

İşin giderek komplike nitelik kazanması olgusuyla, davranış bilimciler, işyerinde iş tanımlarını iki gruba ayırır: “algoritmik” ve “buluşsal”. Algoritmik bir görevde bir sonuca ulaşmak için yerleşik bir dizi yönerge izlenir. Algoritmik bir görevde bir sonuca ulaşmak için, belli bir algoritma, bir formül vardır. Buluşsal görev ise tam tersidir. Bir markette kasiyerlik yapmak çoğunlukla algoritmik bir iştir. Aynı şeyler tekrar tekrar yapılmaktadır. Bir reklam kampanyası yaratmak ise tamamen buluşsal bir iştir. Yeni bir şey yapıp ortaya çıkarmak gerekmektedir. Algoritmik işler söz konusu olduğunda harici ödül ve cezalar gayet güzel işe yaramaktadır. Fakat buluşsal işler (sanatsal, empatik, rutin olmayan işler) ağırlıklı olarak içsel motivasyona dayanmaktadır (Pink, Çev. Göktem, 2009:40-42).

İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışan ile iş arasındaki uyum motivasyonu doğrudan etkiler. Uyumun sağlanması bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ve yetkinlikler ile işin gerektirdiği özelliklerin temel düzeyde benzer olmasına bağlıdır. İşe alım süreci bu uyumun sağlanması açısından oldukça önemlidir. İş doyumunun sağlanması için kişi ile iş-görev arasındaki uyum şartı aranmalıdır (Findıkçı, 2012: 394-395). İnsanlarla işler eşleştirildiğinde motivasyonun artacağı kesindir (Keser, 2006: 61).

2.2.5. İş Güvencesi

Değişimlerin hızla yaşandığı, içinde bulunulan bilgi ve ekonomi çağında iş güvencesi konusu çok sayıda çalışan için endişe kaynağı olmaktadır. Bu nedenle işverenler ve yöneticiler için iş güvencesi konusu son derece önemli olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 163).

İş güvencesinin öneminin ve ne ifade ettiğinin anlaşılmasının, “iş güvencesizliğinin” ne olduğunun ortaya konulması ile daha belirgin hale geleceği ifade edilmektedir. İş güvencesizliği, tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlamadaki güçsüzlük durumu, bireyin işinin devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik duyguları, işin devamlılığına ilişkin potansiyel bir tehdit algısı ve kaygı düzeyi anlamında farklı şekillerde tanımlanmıştır (Çakır, 2007: 119). Bireysel açıdan kişinin sağlığına zarar veren ve iş doyumunu düşüren etkilere neden olan iş güvencesizliği, örgütsel açıdan

Çalışanların örgütlerine olumsuz tutumlar sergilemeleri, örgütte kalma konusunda isteksizliği ve performans azalışı gibi sonuçlar yaratmaktadır (akır, 2007: 128).

Bireyin motivasyonun da iş güvencesi önemli bir yere sahiptir. Birey yeni girdiği örgütte ilk olarak iş güvencesine ilişkin deneyimleri ve izlenimlere dikkat eder. İş güvencesine dair belirsizlik hisseden birey, örgüte bağ kurmakta zorlanır, bireyin motivasyonunu olumsuz etkiler. İşgücü devir hızı yüksek olan işletmelerde çalışanlar her an işten çıkarılma korkusu yaşayacaklardır. Geçerli nedenlere dayanmayan, keyfi işten çıkartma, geride kalanlar için olumsuz olarak algılanacaktır (Keser, 2012: 193).

2.2.6. Rekabetin Yönetilmesi

Rekabet motivasyonel bir araç olarak; iş yükünü ve monotonluğunu hissettirmeyerek, dinamizm sağlar, çalışmayı teşvik eder dolayısıyla verimliliği arttırır. Bireyin rekabete yönelmesinin temelinde ise yine saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. (Kantar, 2008: 85). Rekabet sonucunda başarıya ulaşanlar değer ve kendini gerçekleştirebilme gereksinimlerini giderme imkanına kavuşacaklar, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir güdüleme gerçekleştirmiş olacaktır. Rekabette bir de kaybedenler tarafı bulunmaktadır. Yöneticilerin bu aracı kullanırken dikkatli olmaları gerekmektedir. Kaybedenleri bu durumdan kurtarmaları, diğer sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmeleri gerekmektedir. Yenilgiyle harekete geçme duygusunu aşılayabilmelidirler. Bu duygu gerçekleştiğinde çalışan yeniden güdülenmiş olacaktır (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008: 66).

2.2.7. Sosyal Etkinlikler ve Hobi Kulüpleri

Günümüzde birçok örgüt, personeline, ücret yanında bazı hizmetler sağlamakta, güdülemede ücret kadar etkili olmaktadır (Can, vd., 2009: 349). İşyerinde, Sosyal Etkinlik Komiteleri ya da Hobi Kulüpleri'nin kurulması; yaşamı hareketlendirir, iş hayatını tekdüzelikten kurtarır, insanları geliştirir, ilişkileri güçlendirir. Bu kulüpler, kendi kendine oluşup hareket ettiği zaman gerçek anlamda kulüp ruhu taşır (Türkmenoğlu, 2015: 57).

Çalışanlara iş dışı yaşamların etkin ve doyumlu geçirilmesinde yardımcı olacak faaliyetler içine girmelerinin sağlanması (eğlence, piknik, gezi gibi uygulamalar)

örgütlerin çalışanlarına verebilecekleri destekler arasında sayılır (Telman ve Ünsal, 2004: 141-142). Ayrıca, jimnastik salonları, ücretsiz sağlık kontrolleri, meditasyon programları, çeşitli spor yapma olanakları da çalışanları destekleyen uygulamalardır. Çalışanlar denetlendiğini değil desteklendiğini hissetmelidirler. Desteklendiğini hisseden çalışan amaca ulaşmak için motive olacak ve kendine olan güveni artacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 163).

2.2.8. Statü ve Terfi

Eren (2001: 511)'e göre; *“statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavram”* olarak tanımlanır. Yapılan iş ne olursa olsun, kişinin takdir edildiğini görmesi, kişi de derin bir tatmin duygusu yaratır (Gül, 2016: 193).

Terfi, ihtiraslı ve yetenekli astları motive etmek için kullanılan bir güçtür. Bir bireyi, pozisyon veya statü olarak ilerleme ihtimalinin her zaman mevcut olduğunu hatırlatarak motive edebilir. Terfinin, bir motivasyon aracı olarak kullanılması liyakat ve performansla bağlantılı olmasına bağlıdır (Adair, Çev. Beşenek, 2004: 176).

Hemen hemen her çalışan işinde gelişmek, ilerlemek ve yükselmek ister. Bireyin, başarılı olarak değerlendirilmesi sonucunda, terfi etmesi güçlü bir özendirme aracıdır. Genel olarak kurumlarda çalışanların istekleri içerisinde terfi beklentisi bulunmaktadır (Fındıkcı, 2012: 399). Yeterli süre hizmet eden, görevlerinde başarılı olup gelişen personeller, daha çok yetki sahibi olmak, daha çok maaş almak isterler. Daha üst düzey kadrolara yükselme isteği bu personeller için doğal ve yasal bir haktır (Solmuş, 2004: 171). Terfilerin, organizasyon içerisinde gerçekleşmesi, çalışanların emek ve çabalarının işletme tarafından izlendiğini ve kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 142).

2.2.9. Olumlu İlişkiler

Yöneticilerle kurulan negatif (olumsuz) ilişkiler çalışan mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticileriyle olumsuz ilişkilere sahip organizasyonlarda çalışan kişiler standart çalışanlardır yani sadece kendisinden isteneni yapan, iş geliştirme ve performans için çok çalışmaya istekli olmayan kişilerdir. Standart üssü olarak tanımlanan çalışanlar ise daha proaktif her zaman beklenenden çok daha fazlasını

yapan ve yüksek performansla çalışan kişilerdir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 107-108). Çalışma hayatındaki tatminin temelini, çalışanın bir üst düzeyindeki yöneticisiyle arasındaki ilişkinin niteliğidir. İnsan kaynakları yöneticileri, organizasyonun değerlerinden, bu değerleri korumaktan, çoğaltmaktan ve olumlu ilişkiler geliştirerek, çalışanların ilgi, değer, saygınlık gördükleri bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlamakla sorumludurlar (Barutçugil, 2004: 467).Bireyin çalışma hayatına ayırdığı sürenin uzunluğu nedeniyle, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri oldukça önemli bir konu olmaktadır. Dolayısıyla, bireyin iş arkadaşları ile ilişkilerinin olumlu olması, motivasyon düzeyini arttıracaktır (Keser, 2006: 90-91).

2.2.10. Övgü ve Takdir

Övgü, motivasyonun yükseltilmesine yardımcı olabilecek bir araçsa da dikkatli ve doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Övgünün net bir şekilde verilmesi, insanların yaptıklarını onaylar ve edindikleri tecrübeyi güçlendirir. (Yıldırım, 2000: 101). Övgü ve takdirin yerinde kullanılması, gerçekçi olması gerekir (Barutçugil, 2006: 53). Yöneticilerin, bir başarının ardından çalışanlarının değerlerini, hizmetlerini veya katkılarını takdir etmesi, çalışanları motive edecektir (Adair, 2004: 171).

İnsanlar doğası gereği, yaptığı iyi işlerden dolayı takdir edildiğinde aynı davranışı tekrarlama eğilimindedirler. Çalışanların başarılı olması sonucu, örgüt içinde üstleri tarafından yazılı veya sözlü övülmesi, tebrik ve teşekkür edilmesi, takdir edilmesi en güçlü ve en temel bir motivasyon aracıdır. Bu takdirin amir ve üstlerden olmasının yanı sıra akran, ast, vatandaş ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi de çalışanı önemli ölçüde motive eder. Teşekkür, takdir, iltifat ve benzeri olumlu motivasyon tekniklerinin kullanılması sonucunda çalışan olumlu davranışını tekrarlamak ve hatta daha fazlasını yapmak isteyecektir. Takdir edildiğinden dolayı iş doyumunu artan çalışanlar daha verimli çalışacaklardır (Bakan, 2011: 244).

Motivasyonla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki; çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen özendiriciler, parasal olmayan özendiricilerdir. Bu ödüller; çalışanın kişisel olarak tebrik edilmesi, çalışana kişisel notlar yazılması, çalışanın bir toplantı sırasında takdir edilmesi, yüksek performanslı

Çalışanların onurlandırılması amacıyla toplantılar düzenlenmesi olduğu görülür (Barutçugil, 2004: 458-459).

2.2.11. Ödüllendirme Sistemi

Motivasyon 2.0 temelinde basit fikir yatar: “*Bir hareketi dllendirseniz tekrarlanmasını sağlarsınız. Bir hareketi cezalandırırsanız, tekrarını önlersiniz.*” (Pink, ev. Göktem, 2009: 45).

Organizasyonlarda, yazılı olduğu kadar yazılı olmayan, uyulmadığı takdirde çeşitli yaptırımlarla karşılaşma durumu olan kurallar vardır. İşe geç gelme, işe gereken önemi vermeme, işi belirlenen sürede mazeretsiz olarak bitirememe, diğer çalışanlarla tartışmaya girme, kişisel çıkarlarını her zaman nde görme gibi davranışlar bu kurallar arasında sayılabilir. Çalışanlara yönelik uygulamalarda ceza yerine ödül yaklaşımı öncelikle tercih edilmelidir. Geleneksel yaklaşıma göre, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ve bu yaklaşım motivasyonu son derece olumsuz olarak etkilediği bilinmektedir. Modern insan kaynakları yaklaşımına göre ise, çalışanların olumlu davranışlarından hareket edilir. Böylelikle, alışanların olumlu davranışları ödüllendirilerek zamanla olumlu davranışlar pekiştirilir, olumsuz davranışların da bir süre sonra snmesi sağlanmaktadır (Fındıkçı, 2012: 385-387). Cezalandırmanın ise mutlaka gizli yapılması gereklidir. Cezalandırma dengeli ve adil olduğu, uygun zaman ve zeminde yapıldığı sürece bir motivasyon unsuru olabilir (Garih, 2006: 61-62).

2.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar

Bu kısımda örgütsel-yönetsel motive edici araçlar olarak, akıl hocalığı, bilgi yönetimi, çalışma koşulları, eğitim ve geliştirme programları, ekip çalışması, koçluk, liderlik, olumlu sorgulama, geri bildirim, iletişim ortamı, inisiyatif vermek, işletme içi şikayet mekanizmaları, kurumun adalet anlayışı ve disiplin sistemi, motivasyon için iş tasarımı, öneri sistemleri, performans değerlendirme sistemi, tutum ve moral ölçümü ve yetkilendirme konularına yer verilecektir.

2.3.1. Akıl Hocalığı

Eğitim, öğrenme, kişisel ve profesyonel gelişme amacıyla; iki insan arasında, deneyimlerin, uzmanlıkların ve düşüncelerin paylaşıldığı bir anlaşmadır. Bu ilişkide mentor olan kişi, kendisinden daha az tecrübeli bir çalışanın bilgi ve beceri kazanması için yardımında bulunur. Mentordan yardım alan kişi, kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir. Mentor, organizasyonda özellikle, genç, deneyimsiz ve bazı sorunları olan çalışanlar için oldukça yararlıdır. Mentor, çalışana, ihtiyaç duyduğunda empati ile dinleyerek moral destek sağlar. Mentoring programlarıyla, çalışanların motivasyonu sağlanır, performansı, iletişimi, güven duygusu, liderlik becerileri geliştirilir, kurum kültürü sağlanır (Barutçugil, 2004: 364-366).

2.3.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi; *“organizasyon içinde en iyi ve doğru kararların alınıp, rekabet üstünlüğü yaratmak için, açık ve kapalı bilgilerin sistematik ve planlı bir biçimde oluşturulması, depolanması, gerekli kişi ve birimlerle paylaşılarak bilginin organizasyon içerisinde maksimum değeri yaratacak şekilde kullanılması”* olarak tanımlanır (Gülseçen, 2014: 64).

Değişimlerin yaşandığı dönemlerde bilgi paylaşımı çok daha önemli bir konu olmaktadır. Üst düzey yöneticilerinin bilgiyi olabildiğince erken ve dürüstçe aktardığı organizasyonlarda çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve önemli olduklarını hissederler. Böylelikle, çalışanlar kendilerini işyerine ait hissetmektedirler. Kendilerinden bilgi saklanılmadığı için örgüte bağlılıkları güçlenir. Kendi durumları ile ilgili bilgileri içerden öğrenen çalışanlar kendilerini olayın içinde hissederler. Böylelikle, motivasyon ve bağlılık sağlanacak ve nitelikli çalışanların elde tutulması kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2004: 470).

2.3.3. Çalışma Koşulları

Kurumsal atmosfer gibi, fiziksel atmosfer de motivasyonu artırıcı tarzda düzenlenebilir. Ekip üyelerinin birbirleriyle rahat ve engelsiz iletişim kurma olanakları yaratılabilir. Önemli yöneticilerle ilişki kurmanın kısıtlı, tesadüfen ya da önceden randevuya bağlı olduğu kapalı bir ofis ortamında çalışmayı kim ister? Araştırmalar

göstermektedir ki, çalışanların birbirleriyle aralarındaki fiziksel mesafenin büyümesine bağlı olarak, iletişim de önemli oranda düşmektedir (Luecke, Çev. Parlak, 2008: 133- 136).

İş ortamındaki ışık, ses, nem, kullanılan renkler, sıcaklık, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından çalışanlara uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, çalışanların motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir (Fındıkçı, 2012: 398). İşyerinin fiziksel ve teknik özelliklerinin çalışanların memnuniyetsizliğine neden olmayacak şekilde düzenlenmesi ve ergonomik koşulların sağlanması gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 159).

Çalışma ortamındaki fiziksel durumların iyileştirilmesi, çalışanların örgüt içinde geçirdikleri saatler içerisinde daha rahat, huzurlu ve keyifli çalışmasına fırsat sağlar. Evinden sonra en geniş zamanını işyerinde geçiren çalışan, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Örgüt içerisindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi için yöneticilerin emek vermesi ve bu noktada çalışanların desteğini alması oldukça önemlidir. Daha iyi koşullarda çalışmak çalışanların iş ortamında vakit geçirmekten keyif almasını sağladığı için performansını yükseltmekte, işten duyduğu tatmini artırmakta ve işgücü devir hızını azaltmaktadır (Koparal ve Özalp, 2013: 140).

2.3.4. Eğitim ve Geliştirme Programları

İnsanları motive etmenin en kolayı eğitimidir. Burada önemli olan nokta, hangi çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacının olduğunun belirlenmesidir. Çalışanların daha iyi motive olmaları için eğitimin aynı zamanda çok iyi bir şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme genel olarak, kişinin iş yapma yeteneğini arttırarak, mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme gayreti olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda eğitim, yetiştirme (training) ve geliştirme (development) aşamalarını içermektedir. Eğitim “*önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi*” olarak tanımlanır. Yetiştirme, “*belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel*

faaliyetlerdir.” Geliştirme ise, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir (Tüzüner, 2011: 217-218, Erel ve Yalçın, 2014: 193).

En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler, eğitim ihtiyacını gözden geçirir ve ihtiyacı olan çalışanlarına bu fırsatı sağlarlar (Tahiroğlu, 2002: 234). Eğitim, şirket için kısa dönemde maliyetli gibi görünse de, uzun dönemli düşünüldüğünde nitelikli işgücü ve yüksek düzeyde verim sağlaması açısından aslında bir yatırımdır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen ekip çalışmaları, çalışanların problem çözme tekniğini artırmakta, çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedirler (Doğan, 2003: 32-33). Eğitim, bireylerin eksik yönlerini pekiştirmeye çalışarak, çalışanların motive edilmesini sağlayan bir araçtır (Keser, 2006: 173). Çalışanların niteliklerini arttırmak, rakip şirketlerle mücadele edebilmek, verimliliği ve karlılığı arttırmak, çalışanları elde tutabilmek, motivasyonlarını artırmak gibi nedenlerle şirketler için eğitim kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Birgün önce öğrenilen bilginin birgün sonra yetersiz kalması ve herkesin bir tuş ile aynı bilgiye ulaşılabilir olması dolayısıyla, şirketler, çalışanlarının eğitime, gerekli beceri ve tutumları kazanmalarına zaman ayırmaya başlamaktadırlar. Çalışanlar ise, kendilerini geliştirme fırsatı bulmaktadır aynı zamanda motivasyonları da artmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 276).

Çalışanların geliştirilmesindeki yeni metotlardan birisi de “Outdoor-açık hava Eğitim”dir. Outdoor eğitimlerinde amaç, bireysellik yerine, bireysel katkılarla birlikte çözümler üretmek, “feedback” anlamında kısıtları aşmaktır. Çalışanlara yönelik düzenlenen kişisel gelişim eğitimlerinde, “yaşayarak öğrenme” modeli, aktif bir katılımcı olma, öğrenmeyi keyifli ve etkili hale getirme gibi katkılarından dolayı önerilir ve uygulanır. Tercihen dış mekanlarda (outdoor) uygulanan bu eğitimlerle çalışanların motivasyonu ve özgüvenleri artmaktadır. Outdoor eğitimlerinde, çalışanların tecrübe etmesi istenilen durumlar aktiviteler yoluyla yaratılır ve kişi ya da ekibin bu durum ile baş etmesi beklenir (Tahiroğlu, 2002: 283-284). Oynayarak, yarışarak, tırmanarak, yön bularak, mücadele ederek gerçekleştirilen bu eğitimlere katılan çalışanlar açısından çok yararlı olmaktadır. Açık alan eğitimleri; kalıcı ve grup halinde hareket etmeyi kolaylaştırır, iletişim kuvvetlenir, takım ruhunun oluşması sağlanır, bireysel ve takım olarak motivasyon artar ve pekişir (Önen ve Tüzün, 2005: 114-115 , Sadullah, vd., 2013: 203).

Filmlerden iş hayatı dersleri ile eğitimler eğlenceli hale getirilebilir. İş yaşamını yöneten kurallar, etkileyen davranışlar, sorunlar ve ilişkiler yaşamın her alanında benzerdir. *Alice Harikalar Diyarında* ile belirsizlik yönetimi, *Tom Sawyer*'daki "çit boyama" hikayesi ile yetki devri öğretilebilir. *Atilla* ve *Gandhi* ile yönetici yetkinlikleri tanımlanıp ideal organizasyon yapış ve ilişkileri çıkartılabilir. Benzer şekilde *Matrix* filminden koçluk yapmayı öğrenmekte mümkündür (Türkmenoğlu, 2015: 31-32).

2.3.5. Ekip Çalışması

Takım ya da ekip (team), ortak bir amacı gerçekleştirmek için (ürün ya da hizmet üretimi vb.) birlikte çalışan birden fazla kişidir. Örgütlerde ekip çalışmasının önemi sinerji yaratarak amaçlara daha çabuk ulaşılmasını sağlayabilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 59). Bir meslek grubunun tüm örgütsel faaliyetleri yönlendirmesi veya bu faaliyetleri tek başına gerçekleştirmesi hemen hemen mümkün değildir. Bu nedenle ekip çalışması başarının temel noktalarından biridir (Can, vd., 2009: 122).

Ekip çalışmasında, ortak bir iş çıktısı, ortak sorumluluk, tamamlayıcı yetenek, paylaşılan liderlik yer alır. Ekip çalışması, çalışanlara, fiziki yakınlık kurma, hızlı karar alma, bilgiyi paylaşma, birlik ruhu sağlama, sorumluluk paylaşma gibi konularda katkı sağlamaktadır (Kozak, 2004: 70-71). Kararlı ve motive olmuş bir iş gücünün oluşmasına imkan tanır. Çalışanlar arasında yaşanan sorunların çözümünü kolaylaştırır. Çalışanların işlerinde daha çok zevk almalarını sağlar. Çatışmaların çözülmesini ve yönetilmesini kolaylaştırır (Bakan, 2011: 252).

2.3.6. Koçluk

Barutçugil (2004: 359)'e göre koçluk şu şekilde tanımlanmıştır: "*Bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir.*" Koçlar, cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanarak insanların bulundukları yerden olmak istedikleri yere ulaşmalarında katkıda bulunurlar. Koçluk, moral ve motivasyonu arttırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek amacıyla geliştirilen bir destek sistemidir (Barutçugil, 2004: 359).

Koçluk uygulamasının yararları ise şunlardır: Çalışanların kendi becerilerini ortaya koyabilmelerine imkan tanıdığından yöneticilerin işleri kolaylaşır. Çalışanlar hesaplanmış riskleri alma, kararlara katılma konusunda kendilerini rahat hissettikleri için daha yenilikçi, yaratıcı ve sorumlu davranışlar sergilerler. Çalışanların motivasyonunu, performansını artırır ve kendilerine güven duygusunu geliştirir. Kişinin faaliyetlerinin ilgi duyduğu ve güçlü olduğu alanlara kaydırılma imkanını sağlar (Bakan, 2011: 269-270).

2.3.7. Liderlik

Kuşlar neden belli bir düzen içinde uçarlar? Çünkü lideri izleyen kuşlar daha kolay bir uçuş yaparlar. Lider rüzgarın etkisini kırar ve bu sayede arkadaki kuşlar rahatlıkla daha uzağa uçabilirler (Godin, Çev. Demirci, 2007: 59). Liderlik yeteneğinin buradaki önemi, iş hayatında da etkisini gösterir.

“İnsan değerli bir kristal gibidir, her an kırılabilir, kırılan parçalar sizin ve müşterilerinizin ellerini kesebilir. İşte bu yüzden insan kaynakları yönetimi dikkat ister, hoşgörü ister, motivasyon ister, kısacası liderlik ister. “İyi bir lider, aynı zamanda iyi bir motivasyon kaynağıdır (Önen ve Tüzün, 2005: 131).

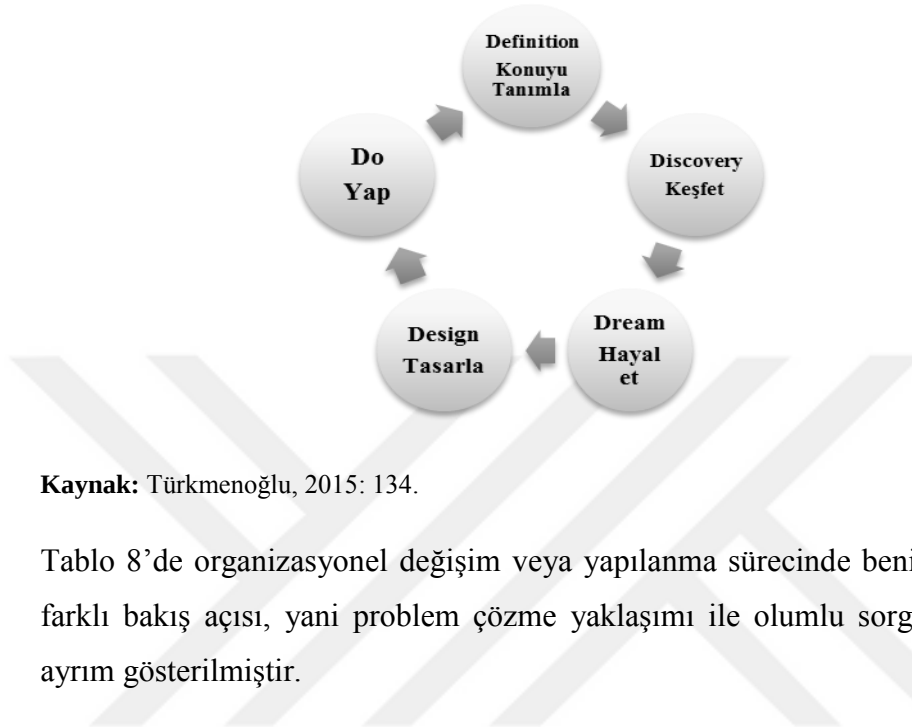
Etkili bir lider, iletişim becerisinin yanında işini mükemmel yaptığını belirterek çalışanları coşkulandırıp isteklendirebilir. Aynı zamanda motivasyonun amacının insanların içinde var olan gerçek potansiyeli serbest bırakarak açığa çıkarmak olduğunun bilincindedir. Bunu da insanları korkutup baskı altına alarak değil, başarının kendi tercihleri olduğunu belirterek motive ederek gerçekleştirir. Gerçek mutluluk; başarı, motivasyon, çalışma, gayret ve özgür çabalar bütünündedir. (Marşap, 2009: 99).

2.3.8. Olumlu Sorgulama

Tanımlama (Definition): İlk olarak tartışılacak konu tanımlanmaktadır. Keşfet (Discovery): Güçlü yönlerin ortaya çıkarılması, nelerin iyi gittiğinin tanımlanmasıdır. Hayal Et (Dream): Nasıl bir gelecek istenildiğinin konuşulmasıdır. Tasarla (Design): Bu aşama da, planlanan yolda nelere ihtiyaç duyulacağı tasarlanmaktadır. Yap (Do):

Tasarlanan adımların uygulanmaya başlanması aşamasıdır (Türkmenoğlu, 2015: 134-135).

Şekil 3: Olumlu Sorgulama Metodunun Beş Aşaması: 5D



Kaynak: Türkmenoğlu, 2015: 134.

Tablo 8’de organizasyonel değişim veya yapılanma sürecinde benimsenebilecek iki farklı bakış açısı, yani problem çözme yaklaşımı ile olumlu sorgulama arasındaki ayrım gösterilmiştir.

Tablo 8: Organizasyonel Değişim veya Yapılanma Sürecinde Benimsenebilecek İki Farklı Bakış Açısı

PROBLEM ÇÖZME YAKLAŞIMI	OLUMLU SORGULAMA
“Düzeltilecek ne var?” diye yaklaşır.	“Geliştirilecek ne var?” diye sorar.
Eksiklere ve sorunlara odaklanır.	Fazlalıklara ve potansiyele odaklanır.
Kullanılan kelimeler: Problem, belirtiler, çözümler, nedenler, aksiyon planları, müdahale...	Kullanılan kelimeler: Doğru, güzel, daha iyi, olanaklı...
İdeal olanı bilir, ona yaklaşmaya çalışır.	Önce kişilere ideali tanımlar.
Yavaştır. Değişim için birçok olumlu duygunun yeninden yaratılması gerekir.	Önce enerjiyi yaratır.
Kurumların problem potansiyeli olduğunu varsayar.	Kurumların hayal gücü ve performans kapasitesi olduğunu varsayar.
Problem veya ihtiyaçları tespit etmeye yönelir.	En iyi performans gösterilen dönemi bulup çıkarmaya çalışır.
Nedenleri inceler.	Sonuçları inceler.
Problemlere çözüm bulmayı hedefler.	Korunması ve üzerinde durulması gereken iyi özellikleri bulmaya çalışır.
Yapılacak işleri planlar.	İdeal durumu tahayyül eder.
Temel varsayım: işimiz, ana problemlerin üstesinden gelmektir.	Temel varsayım: işimiz, potansiyelimizi ortaya çıkarıp en iyi performansımızı yakalamaktır.

Kaynak: Türkmenoğlu, 2015: 135-136.

Sorgulama olumlu bir yaklaşımla yapıldığı sürece, kişi hatasını düzeltme ve kendisini geliştirme ihtiyacı içinde olacaktır. Sorgulamaya geçilmeden önce, çalışanın iyi ya da doğru yaptıkları konuşulmalıdır. Bu ilk adım, kişinin eleştiriye açık olmasını teşvik edecektir. Aktarılanlar, açık, tutarlı ve anlaşılır olmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005: 130). Yöneticinin, sorgulama yaparken, iyileştirme için öneriler sunması gereklidir (Nelson, Çev. Yarmalı, 2004: 119). Olumsuz bir tutumla sürekli eleştiren, suçlayan, şikayet eden ve kaba davranan yöneticilerle, çalışanların uzun süre çalışması kolay olmayacaktır (Barutçugil, 2004: 469). Olumlu sorgulama ile olumlu ilişkiler kurulacak ve bu durum taraflar arasında çatışmayı önleyerek motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.

2.3.9. Geri Bildirim

Geri bildirim, bireyin çalışma performansının ne düzeyde olduğunu bilmesi, rol algısının gelişimi ve motivasyonu üzerinde önemli bir araçtır (Kırel ve Özkalp, 2010: 145).

Yönetici, her değerlendirmeye, neyi, neden ötürü sevdiği hakkında olumlu açıklamalarda bulunarak başlamalıdır. Daha sonra olumsuz herhangi bir değerlendirme açıklanarak devam edilmelidir. Hem olumlu hem de olumsuz yorumlarla, çalışanların neleri iyi yaptıkları ve nerelerde hata yaptıklarını anlamaları için ihtiyaç duyulur. Olumsuz yorumların saklanması, çalışanların hata yaptıklarını fark edememelerine ve düzeltmemelerine neden olur. Çalışanlar, benzer hataları yapmaya devam ederler (Nelson, Çev. Yarmalı, 2004: 118-119). Negatif geri bildirim zaman zaman insanları başarıya yönünde motive edebilir. Nedeni ise, insanlara bir şeyleri başaramadıkları söylenildiğinde onların bunun aksini ispatlamak için çabalamasıdır. Ancak, birisine bir şeyi devamlı olarak söylenilmesi o kişinin söylenilenlerin doğru olduğunu kabullenmesiyle sonuçlanabilir (Yıldırım, 2000: 107).

Bireyin işi ilgili geri bildirimde bulunmak, bireyin kendini geliştirmesini, var ise hatalarını düzeltmesini sağlayarak nasıl bir yol izlemesi gerektiğini fark ettirir. Bireyin kendini değerlendirebilmesi ve işine kendini verebilmesi açısından önemlidir (Keser, 2012: 149). Çalışana performansı ile ilgili geri bildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı

sağlamaktadır. Bu şekilde geri bildirim, çalışanların motivasyonunu artıracak ve belirlenen hedef ve beklentilerini yerine getirdikleri sürece, kendi işlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2003: 34).

2.3.10. İletişim Ortamı

Çalışanların işleri ve örgütleri ile bütünleşmelerinin temelinde iletişim yatmaktadır. Çalışanların fikir ve görüşlerinin sorulması, kendilerini ifade etme ortamlarının artırılması, onların örgütü ve amaçlarını benimsemelerini, yüksek moral ile çalışmalarını, verimli ve etkili olmalarını sağlamaktadır. Bir başka deyişle, motivasyon, çalışma ortamındaki iletişim kalitesi doğrudan etkilemektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 72).

Kurumda hakim olan iletişim ortamı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilerle rahatlıkla sorunların konuşulabilmesi, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri, kurumdaki çatışma düzeyleri ve benzeri durumlar motive edici olabileceği gibi olumsuz etki de sağlayabilir. Örgütte açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku, kaygı ve gerginlik yaratabilir (Fındıkçı, 2012: 395-396).

İnsanlar arasında iyi bir iletişim, motivasyon sağlayıcı faktörlerden biridir. Çalışanlar kendilerinden ne istendiğini ya da neden eleştirildiği konusunda belirsizlik ve zorluk çekerlerse, hem yardım alamazlar hem de motivasyonları düşer (Önen ve Tüzün, 2005: 123). Başlı başına çalışanın elde tutulma stratejisi olan etkili iletişim, çalışanın kendisiyle ilgilenildiğini, kendisine değer verildiğini ve önemli olduğunu hissetmesini sağlar. Açık ve dürüst iletişimin sürdürülmesi, eldeki yetenekli insanların tutulması açısından kritik bir öneme sahiptir (Barutçugil, 2004: 466-467).

2.3.11. İnisiyatif Vermek

İnisiyatif sözcüğü bir şeyi başlatma işlevi, yetisi ya da yeteneği olarak, “hareket özgürlüğü” biçiminde tanımlanabilir. Bu özelliğe sahip olan kişiye de “inisiyatif sahibi” denir (Bakan, 2011: 87). Bazı kişiler, işiyle ilgili konularda bağımsız çalışmak, sorumluluk almak, inisiyatif sahibi olmak isterler. Kurumda böyle personeller olabileceği gibi bağımsız çalışmak, sorumluluk almak istemeyen personellerde

olabilir. İlk yöneticileri, çalışanlarının kendi başına iş yapmak isteyen, serbest çalışma ve inisiyatif alma eğiliminde olan personellerini belirleyerek onları motive etmelidirler (Solmuş, 2004: 171-172).

2.3.12. İşletme İçi Şikayet Mekanizmaları

Çalışanın herhangi bir nedenden ötürü işyerindeki memnuniyetsizliği, hoşnutsuzluğu şikayeti oluşturmaktadır. Şikayetin geçerli olmayan gerekçelere dayanması ya da açıklanmamış olması, şikayetin olmadığı anlamına gelmemektedir. Çalışan, kendine karşı bir adaletsizlik, haksızlık ya da fark edilmeme hissini yaşayacağı için motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir. Organizasyonlarda, şikayetlerin belirlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve çözüm sürecinde insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Şikayetlerin açığa çıkarılmasında, çeşitli şikayet mekanizmaları uygulamaya konulabilir. Şikayetin doğrudan üst yöneticiye yapılmasına fırsat tanıyan açık kapı politikası izlenebilir. Şikayetler yazılı olarak, şikayet ve öneri kutuları aracılığıyla ilgili birimlere iletilebilir. Yöneticiler çalışanlarıyla periyodik aralıklarla grup olarak toplanarak şikayetleri dinleyebilir (Koca, 2008: 170-171).

2.3.13. Kurumun Adalet Anlayışı ve Disiplin Sistemi

Adil olma kişiden kişiye değişen bir kavram olsa da kazanılan ödüller harcanan çabayı karşılayacak şekilde adil, tutarlı ve yansız olmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005: 145). Çalışanlara sunulan olanaklar, ödül ve diğer teşvik edicilerin kurum içerisinde adaletli olması son derece önemli bir konudur. Çalışanların kurum ortamında verilen ödüllerin adalet ilkesine uygun olarak verildiğine dair düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Diğer taraftan teşvik edici unsur ya da ödül herkese veriliyorsa teşvik edici bir özellik kalmaz. Nitekim bu durum ödül hak ettiğini düşünen kişinin tatminsizliğine yol açar. Çalışanın, kurumdan aldığı kazançlar ile sağladığı katkılar arasında da bir denge sağlanmalıdır. Bu dengenin çalışanın aleyhine bozulduğu yönündeki algısı doğrudan çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. (Fındıkçı, 2012: 389-391).

Disiplin kavramı, olumsuz yönüyle ele alınmamalı, bir tür cezalandırma olarak görülmemelidir. Disiplin kuralları; açık, anlaşılabilir, uygulanabilir, mantıklı

gerekçelere dayanan, objektif, tutarlı, gecikmesiz olmalıdır. Yöneticilerin, çalışanlarını, sözlü ve yazılı olarak azarlaması, verilen ayrıcalıkları geri alması, para cezası vermesi gibi yaptırımlar uygulaması, çalışanların motivasyonunu kıracaktır (Koca, 2008: 175-176). Çalışanların motive edilmesini sağlayabilmek için, otoriter, sert, katı, emredici, hükmedici, baskıcı, korkutmaya dayalı ve cezalandırıcı yönetim sisteminden uzak durmak gereklidir. “İyi bir iş çıkardın, senin yapacağından emindim zaten” gibi ifadeler tercih edilmelidir (Solmuş, 2004: 171).

2.3.15. Motivasyonel İş Tasarımı

İş tasarımı, “iş ve insan unsurlarının en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir” Bu düzenlemeler; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, kara katılma, müzik eşliğinde çalışma şeklinde sayılabilir (Yüksel, 2007: 95).

Personelin, farklı zamanlarda farklı görevler yapmasına *rotasyon* adı verilir. *İş rotasyonu* çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Çalışanların kariyer gelişimlerini canlı tutar aynı zaman da çeşitli bölümler arasındaki anlayış ve uyumun artmasını da sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 226). Sistematik olarak çalışanı bir işten karmaşıklığı değiştirilmeden başka bir işe geçirilmesidir. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve motivasyonu yükselebilir (Barutçugil, 2004: 382). *İş rotasyonu*, basit işlerin rutinliğinden doğan bıkkınlığı azaltır, daha esnek çalışma ortamı sağlar, çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını mümkün kılar (Yüksel, 2007: 96).

İş genişletme, iş basitleştirmenin aksine, işe ilişkin birkaç görevin bir araya getirilmesi (Yüksel, 2007: 96), işin daha kapsamlı bir hale getirilerek çalışanın üç veya dört işten sorumlu olmasıdır. Çalışanlar için farklılık ve yenilik yaratarak heyecan, dinamizm ve motivasyon sağlar (Barutçugil, 2004: 382). Çalışanların işlerinden bıkmayı önlenerek, monotonluktan uzak, iş doyumunun yüksek olduğu bir çalışma ortamı gerçekleştirilir. İlk kez F. Herzberg tarafından geliştirilen *iş zenginleştirme* kavramı, işin çalışan tarafından daha anlamlı hale getirilmesi için sarf edilen çabaların toplamıdır.

Çalışanlara yapacakları işi, planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme yetkileri verilerek, çalışanların kendilerini işe adanmaları amaçlanmaktadır (Keser, 2012: 221).

Yapılan iş, çalışan için ne kadar anlamlı olursa olsun, aynı konumda geçirilen belirli bir saat sonra, iş çalışan için hiç bitmeyecek gibi gelir, kişinin içini tüketir, motivasyonu düşer ve bıkkınlık yaşar (Önen ve Tüzün, 2005: 105). Çalışan; başarı, tanınma-takdir, sorumluluk alma, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duygularını işte tatmin eder (Barutçugil, 2004: 382). İşlerin yapısında yapılacak olan birçok değişiklikle çalışanların daha doyumlu hale gelmesi sağlanabilir. Çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlanması, daha fazla sorumluluk almaları iş zenginleştirmenin yöntemleri arasındadır. Herzberg'in iş doyumuna yol açan faktörlerden başarı, saygı ve sorumluluk duygularının yaşanmasını sağlar. Çalışanların kendilerini geliştirdiği, yeteneklerini ve yaratıcılığını daha fazla kullanıldığı bir ortam yaratır (Telman ve Ünsal, 2004: 143).

Kalite çemberleri, farklı düzeylerde çalışanların bir araya gelerek, 8-10 kişilik gönüllü iş gruplarının oluşturulmasıdır. Kalite çemberlerinin amacı, organizasyondaki sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine dayanan bir Japon yönetim sistemidir (Yüksel, 2007: 98).

İş karakteristikleri modeli, işleri değiştirme ve yeniden tasarlama ile ilgili olan bu model; çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini ve iş verimliliklerini beraber artırmayı hedefler. Model; temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve sonuçlar olmak üzere üç önemli parçaya ayrılır. Temel iş boyutları; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamı, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş başlık altında toplanır. Kritik psikolojik durumlar; çalışanın iş tasarımına tepki verdiği üç psikolojik durumu ifade eder. Bu durumlar; işin deneyimle kazanılmış anlamlılığı, işin sonuçlarının denemiş sorumluluğu ve iş aktivitelerinin gerçek sonuçlarının bilgisidir. Sonuçlar ise gerek çalışan gerek organizasyon açısından ortaya çıkan durumlardır (Barutçugil, 2004: 382-383).

Müzik Eşliğinde Çalışma; müziğin beynin sağ yarım küresindeki merkezi tetiklediği ve gevşemeyi sağlaması olasıdır. Her birey için gevşetici duyguyu uyandıran müzik türü farklıdır. Çalışırken müzik dinlemek gevşemeyi sağlayacak ve insanların

konusurken oluşturacakları uğultuyu da ortadan kaldıracaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 167).

2.3.15. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri, çalışanların düşüncelerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerdendirilmesi ve uygulamaya konulmasıdır. Ayrıca, önerileri kabul edilmeyen ya da önerileri kabul edildiği halde, bekledikleri sonuca kavuşamayan çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenecektir. Öneri sistemini uygulayacak organizasyonların; gelen önerileri zamanında ve yansız bir şekilde değerdendirmesi, çalışanları öneri geliştirme konusunda harekete geçirmesi ve üst yönetimlerin bu uygulamaları etkin bir şekilde denetlemeleri gerekmektedir (Koca, 2008: 171-172). Öneri sistemlerinin kurulması, çalışanların düşüncelerini rahatça söyleyebilmelerini sağlayacağı için çalışanların motivasyon düzeyi artacaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 146).

2.3.16. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans yönetimi, performans kriterlerinin belirlenmesi, personelin performansının bu kriterler göz önüne alınarak değerdendirilmesi, bu kriterlerden birisi olarak kabul edilen yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerdendirme sonuçlarının, ödüllendirme, kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 217).

Performans değerdeme, performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır. Performans değerdeme, işletmelerde bireysel performans tanımlanması, gözlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Performans değerdeme, başarılı çalışanları ödüllendirip firmada tutmayı ve başarısız olanların da kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Danışman, 2008: 31-32). Kurum içerisinde adil ve tarafsız bir performans değerdendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek düzeylere ulaşmasını ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşmada çok önemli bir faktördür (Baltaş, 2003: 171).

Performans değerdendirme sonuçları, organizasyon açısından; çalışanların gerçek performanslarıyla hedeflenen performansı arasındaki farkı ortaya çıkararak bu farkı azaltmak veya ortadan kaldırmak için harekete geçme olanağı yaratır. Çalışan

açısından ise performans değerlendirme, kurumun kendisinden ne beklediğini anlayabilmesine ve bu beklentileri ya da hedefleri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini fark etmesine imkan tanır. Performans değerlendirmesinin doğruluğu, etkinliği ve adilliği çalışan motivasyonu ile doğrudan etkilidir. Performans yönetimi ve değerlendirme sistemi etkili işlerse çalışan, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba sarf edecek, daha verimli çalışacak yani hedeflerine ulaşmak için motive olacaktır (Yalım, 2005: 63-64).

2.3.17. Tutum ve Moral Ölçümü

Çalışanların organizasyon hakkında neler düşündüklerini, ne gibi sorun, endişe ve beklentilerinin olduğunu, insan kaynakları bölümünün geliştirdiği uygulamaları ne derecede anlayıp benimsediklerini öğrenilmesinde, bilgi ve verilerin toplanmasında tutum ve moral anketleri büyük önem taşımaktadır (Koca, 2008: 169).

Örgüt dışından uzmanlar tarafından yapılan tutum ölçekleri, çalışanın moralini ölçmek, doyumsuzluk kaynağı olabilecek işyeri koşullarını belirlemek amacıyla kullanılır. Araştırma da anketlerin işgücünü oluşturan herkese uygulanması, zaman zaman yenilenmesi, alınan sonuçların örgüt üyelerine aktarılması gereklidir. Doyumsuzluk yaratan kaynaklar üzerinde harekete geçilmedikçe çalışanların bu anketlere olan güvenilirliği ve katılımı düşmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 161). Tutum ve moral anketleri uygulanırken, anket kağıtları bütün çalışanlara gönderilmelidir. Anketlerin atılacağı bir sandık olmalıdır. Sorular herkes için aynı olmalı ve bunu doldurmakta veya doldurmamakta herkes özgür olmalıdır. Güven ve serbest katılma ortamının oluşması önemlidir. Anketlerin değerlendirilme süreci de oldukça önemlidir. Temel amaç, çalışanların motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyen durumların ortaya çıkarılmasıdır (Tortop vd., 2010:169).

2.3.18. Yetkilendirme

Yetkilendirme, çalışanları etkili kılma, çalışanların özgüveninin gelişmesi, çalışanların güçlendirilmesi, bir görevin başarılması için güdülenme anlamlarına geldiği söylenilebilir. Yetkilendirilmiş çalışanlar, neyi, nasıl yapacaklarını kendilerinin karar verdikleri özerk bir ortamda çalışmalarından dolayı işlerinden daha fazla doyum sağlarlar (Solmuş, 2004: 174). Yetki ve sorumluluk devri aracı sayesinde çalışan işinde

daha özgür hareket eder ve sorumluluk yüklenir. Yöneticilerin de giderek artan iş yükü de bu şekilde astlarına devredilerek azaltılabilir (Kantar, 2008: 85). Yetki devri, çalışanların tanınma, saygı kazanma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak önemli motivasyon araçlarındandır. Çalışan kendisine değer verildiğini, fark edildiğini hisseder, kendine güveni artar, yönetimin kendisine güven duyduğuna inandığı için bu güveni boşa çıkarmamak amacı ile daha sıkı çalışır ve daha yüksek beklentileri gerçekleştirmeye çabalar, başarılı olmak için daha fazla motive olur (Keser, 2006: 172 , Aydoğan, 2002: 63).

3. MOTİVASYON 3.0 İŞLETİM SİSTEMİ

3.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların işletmeye çekilmesinde, motive edilmelerinde ve işte sürekliliklerinin sağlanmasında ücret yönetimi önemli bir stratejik araçtır. Böylece mutlu ve tatmin olmuş çalışanlar daha iyi performans göstererek işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayacaklardır. Stratejik bakış açısına sahip işletmeler çalışan gruplarını işletmeye katkıları veya katabilecekleri potansiyel açısından ele alarak farklı ücret ve ödül uygulamalarına yönelmektedirler. 21. yüzyıla girişle birlikte, insan kaynakları yönetimi yaklaşımındaki “mikro bakış açısı” , yerini işletmelerde ücret dağılımı nasıl olmalı odaklı daha makro bir eğilime bıraktığı için genel olarak ücret yönetimi son yıllarda radikal bir değişime uğramıştır. Ücret yönetiminin temel taşları görülen geleneksel eşitlik teorileri eskisi kadar işletmeler tarafından rağbet görmemektedir (Tüzüner, 2011: 261-262).

Günümüzde motivasyon sağlamada gelirin sanıldığı kadar önemli bir araç olmadığı ifade edilmektedir. Maddi kazanç bireyin geçinmesini sağlamanın ötesinde yaşam doyumuna katkısının fazla olmadığı, paranın giderek merkezi güdüleyici faktör olmaktan çıktığı gözlenmektedir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 78). “İnsanları motive etmenin yolu paradan geçer” gibi inanışlar motive etmekten çok iş doyumsuzluğunun artmasına yol açabilir (Önen ve Tüzün, 2005: 130).

Motivasyon işletim sistemlerinin davranış kalıbı olarak tanımlanan, Tip I da, Tip X de parayı önemser. Bir çalışanın aldığı ücret, yaşam standartlarının altında kalıyorsa, şirketi ona yeterli ücret ödemiyecek veya aldığı maaş, benzeri işleri yapanlara göre eşit

değilse, o kişinin motivasyonu, Tip X kişisi de olsa, Tip I kişisi de olsa düşer (Pink, Çev. 2009: 95).

Herkes iyi bir ücret almak ister. Motivasyon konusunda Tip I tarzı yaklaşım, ücretler konusunda katı bir pazarlık yapılmasını veya tamamen gönüllülerden oluşan bir işgücü oluşmasını zorunlu kılmaz. Ücretlere yönelik kendine özgün, yeni bir yaklaşımı benimser. Bu yeni yaklaşımın adına ücret bilimi denilmektedir. Motivasyon 3.0'da parayı kullanmanın en iyi yolu onu masadan kaldırmaktır. En iyi strateji doğru düzgün bir ücret verip bu konuyu gündemden düşürmektir. Etkin şirketleri çalışanlarına ücret konusunu unutturacak düzeyde ödeme yapar ve işlerine odaklanmalarını sağlar (Pink, Çev. Göktem, 2009: 195).

Günümüzde çalışanların çalışma stilleri, beklentileri ve ihtiyaçları da değişmiştir. İş ve çalışmak sadece para kazanmak anlamına gelmiyor. İş sadece para olarak düşünmek fazlasıyla rasyonel bir düşünce, oysaki iş duygusal olarak da çalışanları bağlayabilmelidir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 86).

3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bu kısımda, psiko-sosyal motive edici araçlar olarak, çalışanların güçlendirilmesi, çatışma yönetimi, hata yapmanın değeri, kariyer yönetimi, özerklik, pozitif psikoloji ve pozitif psikolojik sermaye, psikolojik şiddet yönetimi, stres yönetimi, tutkuyla çalışmak, yaratıcılık yönetimi ve son olarak yetenek yönetimi konularına yer verilecektir.

3.2.1. Çalışanların Güçlendirilmesi

Güçlendirme (Empowerment), “yetkilendirmek ve imkân vermek” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, vd., 2015: 172). Motivasyona gelenekselin dışında kazandırdığı anlam dolayısıyla, personel güçlendirme kavramı önem kazanmaktadır (Doğan, 2003: 7-8).

Personel güçlendirme, en basit ifadeyle “*çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi*” anlamına gelmektedir (Doğan, 2003: 13).

Güçlendirme, yetki verilmesinin yanı sıra o yetkinin de kullanılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazandırılmasıyla da desteklenen bir süreçtir. Güçlendirme aracıyla çalışanların motivasyon düzeyi yükselterek performans düzeyleri de arttırılmış olmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmek, onların işlerine coşkuyla bağlanmalarını sağlamak için güçlendirme süreci önemli bir yere sahiptir (Barutçugil, 2004: 397-406).

Güçlendirme, çalışanın motivasyon, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığını arttırmaktadır buna karşın iş streslerini azaltmaktadır (Ceylan, vd., 2015: 173). Çalışanın işiyle ilgili karar almasına ve önemli bir bağlılığın geliştirilmesine katkı sağlar. Çalışanların işleri hakkındaki olumlu düşünceleri, onların kendilerini iyi hissetmelerine ortam hazırlar. Güçlendirilmiş bir çalışanın, motivasyonu yükselir, iş doyumunu sağlanır, iş stresi düşer, çalışanın kendisi için tanımlanmış işin daha ötesinde katılım sağlanır. Çalışanlar güçlendirme ile örgütlerinin sağladığı sosyo-politik desteği hissederler (Bedük ve Tambay, 2014: 325). Personel güçlendirmeyle birçok çalışan şirket için değerli olduğunu hisseder ve bu şirketin başarısında kendi rolünü anlamasını sağlar ve belirsizliği azaltır.

Personel güçlendirme, çalışma hayatı kalitesinin yükseltilmesini, çalışanların işyerlerinde daha motive olmuş biçimde çalışmalarının ve iş doyumlarının sağlanmasını, kendileriyle ve işletmeyle ilgili kararların alınmasında söz sahibi olmalarını, kendilerini güven içinde hissetmelerini, işlerine ve işletmelerine bağlılık düzeylerinin artırılmasını sağlamaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 62).

3.2.2. Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetimi (Conflict Management), örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları, örgüt hedeflerine zarar vermelerini önleyecek şekilde yönetilmesi anlamına gelir (Seyyar ve Öz, 2007: 60).

İş hayatı genellikle, çatışan fikirleri, çıkarları, amaçları, değerleri ortak bir noktada buluşturma sürecidir (Barutçugil, 2006: 154). İnsanlar birlikte çalıştıklarında çatışmaların olması olağandır. Çatışmanın belirli bir seviyede olması, aslında farklı bakış açıları yoluyla daha büyük yaratıcılığın sunulması ve enerji düzeyinin yükselmesine yardımcı olabilir. Çatışma doğal bir süreç olarak algılanmalıdır ve bir

enerji kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Çatışma, gerçek farklılıkların bir sonucudur (Keçecioğlu, 2002: 128). Kurumlarda çalışanlar, ekipler, departmanlar arasında ortaya çıkabilen çatışmalar, özellikle negatif etkiler oluşturmaları nedeniyle, yöneticilerin önem verdiği bir konu olmuştur. Belirli bir seviyenin üstündeki çatışmalar, örgütte huzursuzluk yaratır, ekip ruhunu bozar, işbirliğine dayalı davranışları azaltır, düşmanca davranışların oluşmasına neden olur (Keser vd., 2015: 517).

Bir çatışma söz konusu olduğunda, olumsuz şartlar mevcutsa ve çatışma yönetiminde başarısız olunursa ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar şunlardır; insanların psikolojik sağlığını tehdit eder, gruptaki uyum bozulur, düşmanlık ve saldırganca davranışlar artar, kızgınlık, sosyal veya duygusal ayrılma, gerilim ve endişe duygularının yoğunlaşması, hayal kırıklıkları, düşük iş doyumu düşük motivasyon görülür. Etkin bir çatışma yönetimi ile ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar ise şunlardır: Yeni fikirlerin üretilmesini sağlar, yaratıcılığı geliştirir, değişimi teşvik eder, çeşitli problemlerin görülebilmesine imkan verir, örgüt içerisinde etkin bir iletişim kurulur, bağlılık ve amaçların önemi artar, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşur, çalışanlar arasında dostça davranışlar başlar, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklar, ruhsal ve fiziksel gerginlik azalır, iş doyumu artar (Üngüren, 2008: 885; Özdevecioğlu ve Karadal, 2008: 223-224).

3.2.3. Hata Yapmanın Değeri

Başarısızlık ya da hata yapmak, yenilmiş olmak demek değildir. Bir şeyi başarmayı denemek, bir şey olmayı denemek, başarısızlık olasılığını getirir. Başarılar üzerinde durulmalı ama başarısızlıklardan ders alınmalıdır. Başarısızlık bir gelişme fırsatı, öğretici bir tecrübe ve başarı yolunda bir basamak olarak kullanılmalıdır (Shinn, Çev. Kaplan, 2010: 81-86). Çalışanların hata yapabilme gerçeğinin kabullenilmesi gereklidir. Bir çalışanın bir hatadan ötürü cezalandırılması, bu kişinin ilk adımı atma konusunda daha az istekli olmasına neden olacaktır. Takım üyesine, bu tecrübeden ne öğrendiği ve bir dahaki sefere farklı olarak ne yapacağı sorulmalıdır. Hataların tartışılması, onların engellemek için neler yapılabileceğinin belirlenmesi gereklidir (Nelson, Çev. Yarmalı, 2004: 120).

3.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bir işte ya da meslekte ilerlemek, art arda yapılan görevler zinciri olarak tanımlanmaktadır. Kariyer (career), Latince'den eski Fransızca'ya geçen “cart”tan türemiş olup “yariş pisti” anlamına gelmektedir (Türkmenoğlu, 2015: 152). Günümüz iş hayatında nitelikli ve deneyimli iş gücünü bulup işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak önemli bir konu haline gelmiştir. Nitelikli işgücünü işletmede tutulabilmenin yollarından biri, gelişmeye açık bir kariyer yönetimi uygulamaktır (Soysal ve Kılınç, 2016: 331).

Kariyer yönetimi, *“iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması”* süreci olarak tanımlanır. Kariyer yönetiminin anlaşılması iki açıdan önem kazanmaktadır. Birincisi, kişiye kariyerini daha etkili bir şekilde kontrol altına alma fırsatı sağlar. İkinci olarak, işletmelerin, çalışanlarının karşılaştıkları kariyer kararları ve ikilemlerini anlayarak onlara fayda sağlamalarına fırsat verir (Yumuşak ve Çoban, 2012: 78). Kariyer yönetimi sürecinde, çalışanları, arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları ve sürekli ilerlemeleri için teşvik etmek amaçlanmaktadır. Böylelikle çalışanın motivasyonu ve tatmin düzeyi artmakta ve verimliliği yükselmektedir (Türkay ve Eryılmaz, 2010: 181).

Kariyer planlaması, hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri memnuniyetinin artması, çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş doyumunun artırılması gibi katkılar sağlamaktadır. Kariyer planlaması ile çalışanların organizasyon içerisindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece çalışanlar motive edilir. İyi bir kariyer planlama uygulanan organizasyonlarda, çalışanlar bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahminde bulunabilirler. Çalışanın bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlanmasını, motivasyonunu, geleceğini kontrol altına alma fırsatı sağlamaktadır (Kozak, 2004: 73-74; Özgen ve Yalçın, 2011: 197-198).

Etkili bir kariyer yönetimi, bireyin, insanların yaşamını anlamlı kılar, içsel motivasyonun oluşmasını sağlar. Birey ve örgütlerin amaca ulaşmaları ve gelişim

düzeylerini yükseltmeleri için çalışanları motive eder. Her bireyin, birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilerinin, örgütsel seçim ve kariyer seçim sürecinin sonunda örgütün eğilimi ve beklentileri ile karşılaştırılmasını sağlayarak, bireyin motivasyonunu artırmaktadır (Ulutaş, 2010: 59). Kariyer kavramı, ilerleme kavramı ile benzer anlamda kullanıldığı için, bireyin çalıştığı kurumda ilerleme olanaklarının iyi olması, o kurumun tercih edilme olasılığını artırır. Bireyler, çalışma hayatına adım atarken, ilk olarak örgütteki kariyer planlarını önemserler. Çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olan kariyer olanakları, iş değiştirme nedenlerinin temelini oluşturur. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu düşünen bir çalışan, gelişim gösterebileceği, terfi edebileceği başka bir şirket seçmek isteyecektir (Keser, 2006: 89). Yapılan çalışmalar, bireyin işi ve onun kariyer çabalarının, beklentilerinin, iş doyumunun üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, kariyer gelişim programlarının ve kariyer ihtiyaçlarının iş doyumunda önemli araçları olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Ay, vd., 2014: 48).

3.2.5. Özerklik

Kendi kendimizi yönetme kapasitesi Motivasyon 3.0 ve Tip I davranışının özündeki ana unsurdur. Özerklik teorisinin temelinde insanların doğasındaki kendi yolunu kendi çizme duygusu yatar. Özerklik, bağımsızlıktan farklıdır. Özerklik, tercihlerine göre hareket etme olarak tanımlanır. Bireysel performans ve tutum üzerinde özerklik duygusunun güçlü bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin “özerklik desteği” verdiği çalışanlar arasında iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Özerklik desteği verilen şirketlerde, yöneticiler konulara çalışanın gözüyle bakılmakta, değeri olan geribildirimler de bulunmakta, neyin nasıl yapılacağına dair bol seçenek sunulmakta, çalışanlarına yeni projelere dahil olma konusunda cesaret verilmektedir. Bunların sonucunda çalışanların motivasyonu artmaktadır. Dahası, özerkliğin bireylere kazandırdıkları, şirketlere de yansımaktadır (Pink, Çev. 2009: 106-107).

Hangi işletim sistemi kullanılıyor olursa olsun, insanlar işlerinin sorumluluğunu üstlenmek durumundadır. Motivasyon 3.0 işletim sistemine göre, insanlar sorumluluk üstlenmeyi isteyen canlılardır. Görevleri, zamanları, teknikleri ve ekipleri üzerinde

kontrol sahibi iseler, kendi kaderlerini de kendileri yazabilir (Pink, Çev. Göktem, 2009: 125-126).

Çalışanlara özerklik tanınması, işleri üzerinde karar verme yetkisinin olması, motivasyon düzeylerini arttıran bir araçtır. Çalışan, fikirlerinin önemsendiğini ve üretimin bir parçası olduğunu hisseder. Üretim sürecinde, ürettiği ürüne yabancılaşmaz, bilgi, tecrübe ve deneyimlerini yansıtır (Keser, 2012: 147-148).

3.2.6. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Psikolog M. Seligman ve arkadaşları 1990'lı yılların sonuna doğru yaptığı çalışmaları ile “insan yaşamını iyileştirmek” ve “üstün yeteneklerini geliştirmek” konularını gündeme getirmişlerdir.

Martin Seligman'a göre, pozitif psikoloji güncel psikolojinin karşısı değildir. Mutluluk da üzüntü, hüzün, keder, korku, öfke gibi duyguların olmaması anlamına gelmemektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 17). M. Seligman öncülüğündeki bu grup, “Pozitif Psikoloji Hareketi”ni ortaya çıkarmıştır (Töremen ve Demir, 2016: 167). Pozitif psikoloji, koruyucu ve önleyici bir yaklaşım olarak, bireylerin olumsuz özelliklerine odaklanmak yerine olumlu ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmak anlayışını gündeme getirmektedir (Ergün ve Ceyhan, 2011: 92). Luthans ve arkadaşları pozitif psikolojinin insanların güçlü yönlerini, kapasitelerini ortaya çıkarmada, kişisel gelişimlerini desteklemede ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemede önemli bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir (Töremen ve Demir, 2016:167).

Pozitif psikolojinin örgütsel boyutunu, “Pozitif Örgütsel Davranış” oluşturmaktadır. Luthans, pozitif örgütsel davranış; “*günümüz örgütlerinde performansını iyileştirmek için pozitif yönelimli, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili olarak yönetilebilen, insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerine ilişkin çalışma ve uygulama*” şeklinde tanımlamaktadır. Luthans'ın bu tanımı, tutumlar, kişilik, motivasyon ve liderlikle ilgili birçok örgütsel davranış kavramlarını birleştirici bir nitelik taşımaktadır (Kutaniş ve Yıldız, 2014: 138-139).

Bu bağlamda, Luthans ve arkadaşları tarafından 2000'li yıllarda başlayan ve kaynağını pozitif örgütsel davranıştan alan çalışmalar sonucu, “pozitif psikolojik sermaye

kavramı” ortaya çıkmıştır (Oruç ve Kutanis, 2015:37). Psikolojik sermaye, bireylerin bir işi başarmada onlara motivasyonel bir katkı sağlayan psikolojik kapasiteleridir (Oruç ve Kutanis, 2015: 51). Gelecekle ilgili iyimser bir bakış açısına sahip sosyal ilişkiler bakımından çevresinin daha geniş olması ve hem bu çevreden hem de yakın çevresi olarak ailesinden destek görmesi, bununla birlikte kendine duyduğu özgüvenin ve öz disiplininin yüksek olması işlerinden tatmin olma duygularını da olumlu yönde etkilemektedir (Çetin ve Basım, 2011: 89).

Pozitif etki ve davranışlar, çalışanların, özellikle her seviyede kendine güvenli, mutlu ve iyimser, daha üretken olmalarına yardımcı olur. Sürdürülebilir, üstün rekabetin, verimlilik ve performans artışının sağlanmasında pozitif psikolojik davranışın psikolojik bir kaynak olarak gördüğü psikolojik sermaye, yönetilmesi gereken bir güç olarak ortaya çıkmakta ve bu gücün kaynağı olarak da pozitif yaklaşımlar gösterilmektedir. Psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik durumunu geliştirmek olarak tanımlanır. Psikolojik sermayenin bileşenlerini ise “zor görev ve işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenip inanma (öz yeterlilik/ self-efficacy); şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti içerisinde olma (iyimserlik/ optimism); hedeflere ulaşmada gerekli azim ve kararlılığı gösterme, gerektiğinde hedeflerden sapmayı engellemek için çaba sarf etme (umut/ hope); zorluk ve problemlerle karşılaşıldığında yılmadan ve yıkılmadan başarıya ulaşma (psikolojik dayanıklılık/ resilience)” unsurları oluşturmaktadır (Şen, vd., 2015: 816- 817).

Pozitif örgütsel davranış ile elde edilecek boyutlar şu şekildedir: Hangi durumda olunursa olunsun çalışanlar alternatif üretmeye ve kendini motive edecek çözümler üretmeye çalışır. Olumsuz durumlar karşısında, sorunları her yönüyle görebildiği için, motivasyonu daima yüksek olur. Karşılaştığı problemlere karşı çözüm bulma amacı içerisinde olduğu için, ruhsal çöküntü yaşamaz. Motivasyonun yüksek olması nedeniyle, başarı elde edeceği düşüncesini pekiştirir. Değişime kolay ve hızlı ayak uydurmasıyla motive edici faktörleri içselleştirmeye devam eder. Düşünsel özgürlük kazanılmış olduğundan içsel motivasyonu artar. Motive olmuş bireylerin bulunduğu çevreler motive edici çevreleri oluşturur (Önen ve Tüzün, 2005: 132-133).

3.2.7. Psikolojik Şiddet Yönetimi

İsveçli psikolog Heinz Leymann tarafından “Psikolojik Şiddet” (Mobbing) kavramı, 1980’li yılların başında, literatüre kazandırılmıştır. Leymann’ın tanımında Mobbing: *“bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlâk dışı yöntemler ile sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik terör”* olarak ifade edilmiştir. İngilizce “Mobbing” kavramı, “Mob” kökünden türetilmiştir. “Mob” sözcüğü İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. Mobbing kavramı Türkçe’de, iş yerinde psikolojik şiddet veya psikolojik yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Leymann’a göre bu tür eylemlerin psikolojik şiddet olarak tanımlanabilmesi için en az altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanması gerekmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 139-141).

Psikolojik şiddetin varlığı çalışanı hem fiziksel, hem de psikolojik açıdan olumsuz etkilerken; birey, işyeri ve toplum açısından önemli boyutta sosyo-ekonomik zararlara neden olmaktadır. Psikolojik şiddet, çalışanın iş doyumunun azalmasına, moral ve motivasyonunun düşmesine, yüksek düzeyde stres yaşamasına, ruhsal ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına ve işgücü piyasasına yabancılaşmasına yol açmaktadır (Çöl, Ö. S, 2008: 108). Ayrıca çalışan kişi; işe ve örgüte bağlılığın azalması, hayal kırıklığı, yalnızlaşma, depresyon, tükenmişlik, tatminsizlik gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir. Örgüt üzerindeki etkileri ise iş kalitesi ve etkinliğin düşmesi, verimlilik ve karlılığın düşmesi, çalışan hayal kırıklığı ve moral bozukluğu, örgüte bağlılık ve sadakatin azalması, işe devamsızlık ve işten ayrılmaların artması, çalışan devir hızının yüksek olması olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008: 201).

3.2.8. Stres Yönetimi

Günümüzde yaşamın ayrılmaz bir parçası olan stres; gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku ve heyecan gibi duyguları bir arada ifade eder. Giderek zorlaşan yaşam koşulları, iş güvencesindeki belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi, dinamik iş dünyası, piyasadaki ekonomik farklılaşmalar gibi faktörler çalışanların sürekli olarak stres yaşamasına neden olmaktadır. Stres, bir ölçüye kadar, insana mücadele gücü ve başarma azmi, direnme gücü verir (Barutçugil, 2004: 409, Erdoğan vd., 2009: 449). Stres düzeyinin yüksek olması motivasyonu olumsuz yönde

etkilerken optimum düzeydeki stres motivasyona olumlu yönde katkıda bulunabilir. Bu nedenle optimum düzeyi aşan stres durumlarında stresle mücadele yöntemleri kullanılarak var olan stres düşürölüp motivasyon artırılabilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82).

Stres çalışanların verimliliklerini özellikle zihinsel ve duygusal yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Stres işgücü devir hızının yüksek olmasının ve devamsızlığın en önemli nedenidir. Birey çalıştığı ortamda iş doyumunu bulamaması durumunda, öncelikle işe devamsızlık, sonra da işten ayrılma gibi bir yol seçebilir. Tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan stres, işletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebeplerinden birisidir. Yabancılaşma, günümüzde örgütlerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisidir. Yabancılaşmanın örgüt açısından anlamı, çalışanların, çalıştıkları kurumun amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarıdır. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme kaygısı çalışanı işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme durumu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır. Stresin yıkıcı boyutu, çalışanların motive olma düzeyini düşürerek, çalışanların işe gitme konusunda isteksiz olmalarına yol açmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8 , Örnek ve Aydın, 2008: 206-209).

Stres düzeyini düşürmek ve çalışma kalitesini artırmak amacıyla durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye, stres yönetimi adı verilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84). Stres hayatın her alanında ve her ayrıntısında ortaya çıkabilen bir yaşam gerçeğidir. Stresin, ortaya çıkmasının engellenmesi veya tamamen ortadan kaldırılması gerçekte çok da mümkün olamamaktadır. Stresle yaşamayı öğrenmek ve onu kontrol altına almaya çalışmak hem yıkıcı etkilerini en aza indirebilmek hem de stresi yapıcı yönde kullanabilmeleri için, bireylerin ve örgütlerin stres yönetimi konusunda tutum geliştirmeleri gerekmektedir. Stresle mücadele edebilmek için ya da stresi yönetmek için; stresin ne olduğu, sebep ve sonuçlarının neler olabileceği ve stresi yenebilmek için neler yapılması gerektiği açıkça belirlenmelidir. Etkili bir stres yönetimi; çalışanların, fiziki ve zihni dengesini sağlayacak; problem çözme ve karar

verme yeteneklerini geliştirecek; iş doyumu düzeylerini yükseltecek ve verimliliklerini artıracaktır (Demirel, 2013: 236).

3.2.9. Tutkuyla Çalışmak

Meslek, kişinin gerçekten yapmak istediği, yeteneğinin, ilgisinin ve sevgisinin olduğu, etkisini ve farkını gösterebileceği çalışmalar olarak açıklanmaktadır. İngilizce Vocation olarak tanımlanmaktadır. Vocation Latince “çağırma” anlamındaki “vocare”den gelmektedir; yani size gelen, sizi çağıran bir şeyi dinlemek anlamında kullanılmaktadır. *“Çağrı/meslek kişinin kim olduğudur. İş ise ne yaptığınız. Sizi çağıran bir şeyi 7 gün, 24 saat, 365 gün yaparsınız. İşinizi ise 9.00’den 18.00’e kadar.”* Günlük işlerinizi yaparken heyecan duymamak, elinizden geleni yapmadığınızı fark etmek, ofise tıklıp kaldığınız hissetmek, gelecek hakkında umutlu olmamak; tutkusuz çalışmanın, işaretlerinden birkaçıdır (Türkmenoğlu, 2015: 152-157).

Tutku, çaba harcamak, özveri de bulunmak, belirli bir itici kuvvet olarak tanımlanır. Tutku, insanlara, moral bozucu şeyler karşısında pes etme veya boğun eğme eğiliminin üstesinden gelmede yardımcı olabilir (Pfeffer, Çev. Çetin, 2010: 49-50). Tutku, işe, çalışmaya ve yaşama bağlılık, sevgili ve coşkulu bir istek olarak tanımlanır. Tutku ile yapılan bir iş, keyif, heyecan verir, başarı ile sonuçlanır. Yöneticiler, çalışanlarının başarılarını sağlamak için, onların hayatlarındaki temel amaçları ve tutkularını belirlemeye çalışmaları gereklidir (Barutçugil, 2006: 166-167). Tutkuyla çalışmak, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” olarak tanımlanır. Bu ruh hali üç boyutu kapsar: dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication), ve yoğunlaşma (absorption) (Turgut, 2011: 156).

İşine tutkuyla bağlı çalışanlar, yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama gibi yeteneklere sahiptirler. Çalışırken muazzam bir dinçlik hisseden birey yaptığı işle güdülenir ve zorluklarla karşılaşsa bile sabırla işini yapmaya devam eder. Yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır. Yapılan araştırmalar, çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların, diğerlerine göre

işlerinden daha fazla tatmin duydukları, kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiği ve işten ayrılma potansiyellerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Çalışkan, 2014: 371).

Yöneticilerin çalışanlarının duygularıyla işleri arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmalarının birçok yararı vardır. İnsanlar sevdikleri bir şeyi yaparken, olabildiğince en iyisini yapmaya çalışırlar. Çoğu insan kendisi için anlamlı olduğu bir işte çalıştığını düşündüğünde tutkuludur. Yöneticilerin, çalışanları hangi inanç ve değerlerin heyecanlandığını, tutkularını harekete geçiren güçlerin neler olduğunu, ne yapmayı sevdiklerini öğrenmeleri, çalışanlarıyla ortak harekete geçmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 472).

3.2.10. Yaratıcılık Yönetimi

Günümüz şirketlerinin rekabette üstünlük sağlama hedeflerinin temeli; insanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneğidir. 21. Yüzyıl insanının özelliklerine bakıldığında; fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulması, yaptığı işi sevmesi, benimsediği işi yapması, ilerleme ve kendini gerçekleştirme isteği olduğu görülür. 21. Yüzyıl insanı için önemli olan, iş konusunda heyecan duymaktır. Artık eski motivasyon faktörlerinin çoğu geçerliliğini kaybetmekte, yaratıcı insan modeli yaygınlaşmaktadır (Düren, 2000: 98-101).

Bireyin içinde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi vardır: Uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon. Yöneticiler, işyerindeki uygulama ve şartlar aracılığıyla bu üç bileşeni iyi ya da kötü yönde etkileyebilirler. Uzmanlık bileşeni, bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. Yaratıcı düşünme yeteneği bileşeni, kişinin bağımsız düşünme, kişisel disiplin, risk alabilme davranışı, belirsizliğe tahammüllü olma ve hayal kırıklığı karşısında dayanıklı olma gibi kişilik özelliklerine bağlıdır. Üçüncü bileşen olan motivasyon unsuru ise, işin kendisinin motive edici olması, iddialı olması, belirli bir zorluğa ve karmaşıklığa sahip olması ile kişiyi işi başarmaya, işte yaratıcı olmaya yöneltmesine zemin hazırlar. Yaratıcılık, her ne kadar, yetenek, beceri, alanda uzmanlık gerektirse de bunlar yeterli olmayacaktır. Çünkü yaratıcılık tüm bu unsurların ötesinde yaratıcı olmayı sağlayan görev motivasyonuna yani içsel motivasyona ihtiyaç duyacaktır (Yalçın, 2013: 18-19).

Bireysel yaratıcılığın uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve içsel motivasyonunun kesiştiği noktada oluşacağını ifade eden Amabile; yaratıcılık için bireylerin bu üç önemli özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Yaratıcılığın örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için ise bireysel düzeyde aranan bu üç unsura ek olarak örgütsel iş çevresinin de örgütsel motivasyon, yönetim uygulamaları ve kaynaklar gibi önemli üç özelliği sahip olması gerektiğini ifade eder (Çekmecioğlu, 2005: 26).

Yaratıcı birey ile yaratıcı örgütün arasında yakın benzerlikler bulunmaktadır. Yaratıcı Birey: Yüksek düzeyde kavrama yeteneği vardır, çeşitli görüşleri kolaylıkla yansıtır. Orjinaldir. Problemlerle sonunca kadar, çözünceye kadar uğraşır. Yargılamada ve sorunları değerlendirme konusunda erken kararlardan kaçınır. Daha az otoriterdir, daha esnektir, içgüdüleri onu yöneltir. Yargılamada bağımsızdır. Her fikre hemen katılmaz. Genel kabul gören görüşlerden sık sık ayrılabilir. Yaratıcı Örgüt: Fikir üreten bireyler vardır. Öneri sistemleri ve fikir birimleri vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Çok değişik özellikleri bulunan kişilerden yararlanılır. Bir amacı vardır. Görüşler liyakata göre değerlendirilir. Temel araştırmalara yatırım yaparlar. Yeni fikirlerle ilgilenirler. Bağımsızdır (Bakan, 2011: 15).

Yaratıcılığın yönetilebilmesi; hırslı çalışma, özgürlük, kaynaklar, çalışma gruplarının özellikleri, üst yönetimden gelen teşvik ve örgütsel desteklerin varlığına bağlıdır. Yöneticilerin, yaratıcılığı teşvik etmesi için, yapması gereken ilk adım, insanları içsel olarak güdüleyen doğru görev ve pozisyonlarla eşleştirmektir. Doğru eşleştirme yapılması, yöneticilerin çalışanları hakkında detaylı bilgiye sahip olmalarına bağlıdır. İşyerinde, çalışanlara, özerklik verilmesi yaratıcılığı besleyen en önemli unsurlardan biridir. Bunun nedeni, bireylere görevlerine nasıl yaklaşacakları hakkında özgürlük verilerek onların içsel motivasyonlarının yükseltilmesidir (Keçecioğlu, 2002: 139-145).

3.2.11. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi; *“örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin çalışanlardan*

doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamı” olarak tanımlanır (Altunoğlu vd., 2015: 49).

Yetenek yönetimi için üstün yetenekleri cezbedecek bir örgüt yapısının ve kültürünün yaratılması, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması önemlidir. İnsan kaynakları yöneticilerinin öncelikli hedeflerinden biri yetenek havuzunu geliştirecek ve besleyecek çalışanların etkili seçimidir. Ancak sadece yetenekli insanları işletme örgütüne katmakla yetenek yönetimi olmamaktadır. Yetenekler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla katılamadıkları takdirde, örgüte katkıda bulunamazlar ve kısa sürede ayrılırlar. Yetenekli insanların; kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye, kariyerlerini geliştirme olanaklarına, esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına, stratejik olarak yönlendirici yöneticilere ihtiyaçları vardır. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır (Benligiray, 2013: 9).

İşletmelerde “değer” ve “fark” yaratacak olanlar, yetenekli çalışanlardır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, bu çalışanların içlerindeki yeteneği ortaya çıkarması, işlerini yaparken yaratıcı ve yeni fikirler ortaya atabilmelerini sağlaması gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:162). Yetenekli çalışanları bulma, işletmeye çekme ve elde tutma şu anda ve gelecekte en önemli rekabetçi avantaj aracını oluşturacaktır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 169).

3.3. Örgütsel-Yönetimsel Araçlar

Bu kısımda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olarak, amaç belirleme, çalışma ortamının fiziksel değişimi, çalışma ortamında esneklik, farklılıklar yönetimi, meşgul olma: akış, öğrenen organizasyonlar, paylaşmak, rahat giyinebilme olanakları ve ustalık konu başlıkları incelenecektir.

3.3.1. Amaç Belirleme

Amaç belirleme, kişinin kendisinden daha büyük çapta ve kendisi için anlamlı olan bir şeyin bir parçası olma hissini içerir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 72). Amaç, yaşamak için gereken hareket enerjisini sağlar. Motivasyon 3.0, insan doğasının bu yönünü benimsemeye çalışmaktadır. Para kazanma isteği çok güçlü olmakla birlikte bireyler için de kurumlar için de “amaç dürtüsü” son derece önemli dürtüdür (Pink, Çev. Göktem, 2009: 156-157). Motivasyonun temelini oluşturan amaçlar, davranışı yönlendirir. Amaçların belirlenmesiyle, çalışanların zamanını ve performanslarını takip etme olanağı oluşur (Baltaş, 2003: 170). Çalışanların amaçları ile kurumun amaçlarının uyumlu olması örgütün başarısı ve çalışanların motivasyonu için oldukça önemlidir (Keser, 2006: 172).

3.3.2. Çalışma Ortamının Fiziksel Değişimi

Çalışma ortamının bireylerin bir çeşit içinde bulundukları duygu atmosferi olarak da tanımlaması yapılabilir. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını, motivasyonlarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Erdil, vd., 2004: 20).

Binaların yerleşimi, mimari tasarımı, ofisler ve mobilya yerleşimleri, sosyal etkileşimi belirler ve düzenler. Fiziksel hareketi engelleyen ve sosyal etkileşimi sınırlandıran duvarlar, koridorlar ve girişler, çalışma ilişkilerini ve iletişimi etkilemektedir. Örgütlerde günlük faaliyetler sırasında, yöneticiler ve çalışanlar arasında, kendiliğinden ve planlanmayan görüşmeler çok sık yaşanmakta ve bu durum iletişimi artırmaktadır. Fakat ayrılmaya neden olan yapılar ve binalar, bu tür plansız görüşmelerin sayısını düşürmektedir. Daha küçük yapılar daha yakın ilişkilere zemin hazırlamakta, çalışanlar birbirini tanımakta, insanlar koridorlar, katlar ve binalarla ayrıldığında ilişkiler giderek kişisel olmaktan çıkmaktadır. Mobilya ve oturma düzenlerinin tasarlanma şekli de insanların etkileşim biçimini belirlemektedir. Çalışanlar, bazı durumlarda kendilerini rahatsız hissederken, bazı düzenlemelerde daha rahat hissetmektedirler. Mobilyaların ilettiği mesajlar açısından bakıldığında ise; klasik mobilyalar durağanlık, güçlülük ve yapıya ilişkin mesajlar taşırken, modern mobilyalar esneklik, sıcaklık ve rahatlık mesajı iletmektedir. Bir diğer önemli konu da

ofislerin açık ya da kapalı olmasıdır. Açık ofisler, çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak için tasarlanmışlardır. Ancak araştırmalar açık ofislerin, çalışanların tatminini ve verimliliği düşürdüğünü, mahremiyeti azalttığını ortaya koymaktadır. İşyerlerinde mimari açıdan mahremiyetin varlığı (kapalı kapılar, odalar vb.), bireylerin hem görüntü hem de ses olarak kalabalıktan ya da diğer çalışanlardan ayrılabilirdikleri durumları tanımlamaktadır. Ayrıca, rutin işlerde çalışanlar, mahrem ve özel olmayan alanlarda çalışmaktan daha fazla tatmin duyarken, daha karmaşık işlerde çalışanlar, özel ve mahrem alanlarda çalışmaktan tatmin duymaktadırlar (Arı, 2014: 9-10).

3.3.3. Çalışma Ortamında Esneklik

Bir görüşe göre, çalışma hayatındaki esneklik kavramı: *“hızla globalleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hızlı değişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmesi için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisidir.”* Esneklik, işçi işveren ilişkilerini tamamen kurallardan arındırma olarak düşünülmemelidir. Esneklik kavramında, yumuşaklık ve hoşgörü bulunmaktadır (Kozak, 2004: 60). Esneklik, çalışanların iş hayatları ile kişisel hayatları arasında denge kurmalarını sağlayan olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13).

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Esnek bir çalışma ortamına sahip olan organizasyonlarda, çalışanlar; işten kendilerine boş zaman yaratabilirler. İşlerin günlük düzeni etkileyebilirler ve değiştirebilirler. Kendi yaptığı işi değiştirebilirler. Çalışma biriminden ayrılabilirler (Doğan, 2003: 34). Ayrıca, esnek çalışma, çalışanlara; kişisel biyolojik zamanlarına göre çalışabilmesi, zamana hakim olma, daha fazla bağımsız serbest kazanılması, işe gidiş dönüş zamanlarındaki trafik yoğunluğunun azalması, işçilerin özel ve aile hayatlarına zaman ayırması, işe geç gelmelerin önlenmesi, yorgunluğun ve stresin azalması, işe devamsızlığın azalması gibi konularda da fayda sağlamaktadır (Kozak, 2004: 61).

“Homeshoring” adı verilen sistemde şirketler artık bir takım işlerini ev ortamına taşımaktadır. Müşteri hizmetleri yetkilisini tek ve büyük bir çağrı merkezine hapsetmek yerine bütün gelen çağrıları çalışanların evlerine yönlendiriyorlar. Böylece

Çalışanların işe gidiş ve işten gelişlerde harcadıkları zaman azalıyor. Fiziksel takipten de kurtulan çalışanlar, işlerini yapış şekilleri üzerinde de çok daha büyük özerklik sahibi olmaktadır. Çalışanların evde daha rahat olmalarından ve daha az takip edilmelerinden dolayı verimlilik ve iş memnuniyeti genellikle klasik ortamlarda çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. “Homeshore” alışan kişilerin çoğunluğunu ebeveynler, öğrenciler, emekliler ve engelliler oluşturmaktadır (Pink, ev. Göktem, 2009: 121-122).

3.3.4. Farklılıklar Yönetimi

Günümüzde iş gücünün hareketliliği, yapısı, insan ilişkileri, küresel hareketlilik ve rekabet insanların farklılıkların kabul edilmesini zorunlu kılmaktadırlar. Bu nedenle örgütler, farklı özelliklere sahip bireylerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumundadırlar. Bu noktada, farklılıkların yönetimi, önemli bir olgu olmaya başlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010: 26).

Günümüz iş hayatı, azınlıkların, yabancı kökenli bireylerin yoğun olduğu bir işgücü yapısına dönüşmüştür (Kırel ve zkalp, 2010: 42). Çalışanlar homojen bir yapıda değildirler, birçok yönden farklılaşırlar (nen ve Tüzün, 2005: 144). Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu çalışanların benzer özelliklere sahip olmadığını, ihtiyaçlarının farklılık gösterdiğini kabul eder (Keser, 2006:61). İyi bir işyeri, genel müdürler kadar işçilere, erkekler kadar kadınlara, Amerikalılar kadar Asyalılar ve Afrikalılar, beyazlar kadar İspanyol ırkından olanlar, normal çalışanlar kadar eşcinsellere kadar diğer bir ifadeyle herkese iyi davranma konusunda önem vermektedir (Aypay ve Tanrıöğen, 2013: 184).

Her kar tanesi birbirinden nasıl farklıysa, insanlarda aynı şekilde birbirinden farklıdır. Farklılıklar; kişilik, tutum, davranış, fiziksel özellikler, din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet, cinsel tercih, etnik köken, sosyal sınıf gibi birçok unsuru içinde barındırır. Farklılıkların yönetimi ise, bu unsurların birer farklılaştırıcı kimlikler olarak değil, birer zenginleştirici yetenekler olarak ele alınmasıdır. Bu yönetim tarzı ile çalışanlar birbirleriyle daha kolay bağlantı ve iletişim kurarlar (Barutçugil, 2006: 222-224).

Çalışanlar arasındaki farklılıkları yok sayarak, herkesi tek tiplerleştirmeye çalışan standart bir yönetim anlayışı, örgütte yaşanabilecek olası çatışmalara zemin

hazırlamaktadır. Diğer taraftan “farklılıklar, zenginliğimizdir” ilkesini benimseyen, her çalışanın farklı olduğunu kabullenen ve saygı duyan örgütlerin, başarılı ve verimli olacakları düşünülmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 89).

Kültürel açıdan farklılıkları barındıran bir örgütte yer almanın belli başlı olumlu yönleri: Çalışanların, bakış açısının ve vizyonun derinleşmesi, farklı kültürel birikimlerin görülmesi, yapılan işin farklı yönlerini ve farklı bakış açılarını profesyonelce tartışılması, hayata daha geniş bakılabilmesi, yeni ülkelerin ve insanların tanınması, empati yeteneğinin gelişmesi, çok renklilik oluşması, farklı özellik ve yeteneklerin bir arada bulunmasının güç vermesi olarak sıralanabilir (Gültekin ve Ulukan, 2012: 97-98).

Farklılıklar yönetiminde, insanların farklılığı, ayırıcı ve ayıklayıcı değil, aksine birleştirici bir unsur olarak görülmektedir (Yoğun, Polat, 2015: 373). Farklılıklar yönetimi etkin bir şekilde uygulandığında, değişime karşı daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanılır ve çalışanın kurumda kalması sağlanır. Benzer bir şekilde çalışanların etkililiği artırılır, çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurulur, yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme sağlanır, daha etkin karar alma süreci yaşanır, çalışanların moralleri artırılır (Balyer ve Gündüz, 2010: 29).

3.3.5. Meşgul Olma: Akış

Akış modeli; eylem ve bilincin bütünleşmesi, fazlasıyla yoğunlaşma ve aynı anda yapılan işten keyif alındığında mümkün olmaktadır. Bir nevi, kişi işine akar. Zaman da su gibi akar. Bu hızlı ve yüksek performanslı durum, akmak ya da akış kelimelerinin İngilizce karşılığı olan “flow” ile tanımlanmaktadır. Kavramın yaratıcısı Psikolog Mihaly Csikszentmihalyi’ye göre akış, “*İnsanın dikkatini odakladığı bir etkinlikte kendini kaybetmesine neden olan bir yoğunlaşma*” olarak açıklanmaktadır. “Flow” araştırmacıları, kişinin yaptığı şey üzerinde hissettiği duygulara yoğunlaşır. Doğal olarak, insanın girdiği akış modu, önemli bir motivasyon sağlamaktadır (Türkmenoğlu, 2015: 158-160). Kişinin yaptığı işe şevkle sarılarak sergilediği üst düzey performans sırasında zaman akıp gider (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 72).

Çalışanlara yapmaktan mutluluk duyacakları ve çalışırken “akış” halinde hissedecekleri görevler tanımlanarak verilmelidir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015:

124). Bir anlamda çocuğun oyun oynarken kendinden geçme durumuna benzeyen akış kavramı, işi oyuna dönüştürür ve çalışmayı zevkli hale getirir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 141). İş, birinin yapmaya mecbur olduğudur. Oyun ise birinin yapmaya mecbur olmadığıdır. Buna “*Sawyer Etkisi*” adı verilmektedir. Sawyer Etkisi’nin iki yönlü tanımı: Uygulamalar oyunu işe, işi oyuna çevirir (Pink, Çev. Göktem, 2009:47-48). Tom Sawyer’ın Maceraları adlı kitapta, Tom ve arkadaşlarının Polly Teyze’nin çitini boyadıkları sahneden esinlenen bir davranış türü olarak tanımlanır (Pink, Çev. Göktem, 2009: 237). Eğer işi kendimiz için bir oyun haline getirebilirsek, en sıkıcı bir iş bile eğlenceli hale gelebilir (Önen ve Tüzün, 2005: 128). Birey kendi çabasıyla işi oyuna dönüştürebileceği gibi örgüt tarafından da yapılacak bazı aksiyonlarla akış deneyimi yaşanması sağlanabilir (Akduman ve Yüksekbiçgili, 2015: 142).

3.3.6. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlarda, çalışanların işteki konumu, hizmet süresi ne olursa olsun, her birey öğrenme yoluyla kendini geliştirecek, her gün bir önceki güne göre daha iyi olmaya çalışacaktır. Organizasyonların, değişen şartlara uyum sağlayabilmesi, kendini yenileyebilmesi ve geliştirebilmesinin temel adımı “öğrenen organizasyonlara” dönüşmesidir. Öğrenen organizasyon; “*çalışanların arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi bireysellikten organizasyonun tamamına yaydıkları ve bunu gerçekleştirebildikleri organizasyonlar...*” olarak tanımlanabilir (Koca, 2008: 176-177).

Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2011: 408): Öğrenen organizasyonlar, takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir düşünce yapısıyla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenirler. Ne öğrenildiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler. Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilirler. Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlarlar. Verileri doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde değerlendirerek, yararlı bilgiler haline dönüştürürler. Yararlı şeyleri öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptirler.

Öğrenen organizasyonlarda, yöneticilerin üstlendiği liderlik rollerinin öğrenen organizasyon yapısını destekler nitelikte olması ve öğrenme isteğini artırıcı yönde motivasyon yaratması oldukça önemli bir konudur (Toplu ve Akça, 2013: 223). Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar işbirliği içinde, açık olarak ve sınır tanımadan öğrenirler. Yapılar ve sistemler öğrenme sürecini destekler. Öğrenme konusunda korku ve savunmacı tutum sınırlı olur. Gerçekten öğrenen bir organizasyonda umut duygusu, coşku ve kendini geliştirme imkanı vardır (Arslantaş, 2005: 111). Öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin içine dahil edilmiştir. Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir. Çalışanlar, organizasyonu yenilikler konusunda eğitir. Bireyler yaratıcıdır, bireyler kurumu yeniden yapılandırır. Öğrenen organizasyonların bir parçası olmak, bireylere keyif ve heyecan vererek motivasyonlarını artırır (Koca, 2008: 180).

3.3.7. Paylaşmak

Paylaşmak, “*çalışma ortamında, çalışanlar arasında görevi, sorumluluğu, iş yükünü, kararları, sonuçları, başarıyı ve başarısızlığı paylaşmak anlamına gelir.*” Paylaşım anlayışına sahip bir şirkette, güven, etkin bir iletişim, biz bilinci ve takım ruhu bulunmaktadır (Barutçugil, 2006: 198-199). Başarının tek bir kişide toplanması, başarıda katkısı olan diğer kişilerin bu durumdan rahatsız olmasına neden olur. İşbirliği, ilgisizlik ve güç kavgasının olduğu bir çalışma ortamına dönüşür. Paylaşmada, güç mücadelesi asgari düzeye iner. Çalışanlar, başarıyı paylaşma güvencesi dolayısıyla işbirliğine, ekip çalışmasına daha yatkın olurlar (Garih, 2006: 16). Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri, öğrenebilecekleri ve en iyi olmanın yaratacağı başarıyı paylaşabilecekleri bir çalışma ortamı sunulabilirse, bu çalışanlar daha yüksek iş doyumunu ve motivasyon seviyesi ile örgüt adına daha önemli başarılarla imza atabilirler (Bakan, 2011: 253-254).

3.3.8. Rahat Giyinebilme Olanakları

Çalışanların işlerini yaparken giydikleri kimi zaman mesleğe ya da sektöre, kimi zaman da işyerine özgü giysiler, üniforma olarak da anılan tek tip giysiler, işyerinin logosunu ya da renklerini içerecek biçimde tasarlanmakta, pek çok işletmede kullanılmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarına giyimlerini seçme özgürlüğü sunması, bireysellik, çeşitlilik ve yaratıcılığa değer verdiğini gösterir. Yapılan araştırmalar,

formel giysilerin kalkmasının, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim engellerini kaldıracağını, hiyerarşiyi azaltacağını, çalışanların kendilerini, örgüt için çalışan birisi değil, örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacağını öne sürmektedir (Arı, 2014: 8).

3.3.9. Uсталık

Özerkliğin zıddı kontroldür. Kontrolün sonucunda itaat doğar. Özerklik ise sorumluluk üstlenmeye götürür bizi. Bu ayrım bizi Tip I davranışının ikinci unsuru olan ustalığa yani önemli olan bir konuda daha iyi olma arzusuna götürür. Motivasyon 2.0'ın hedefi insanları özel şeyleri özel şekilde yapmaya teşvik etmektir. Motivasyon 2.0, itaat isterken Motivasyon 3.0 ise sorumluluk üstlenmeyi gerektirir. Uсталık ancak bu şekilde doğar. *Uсталığın ilk yasası: Uсталık, bir zihniyettir.* Bir görüşe göre zeka, sergileyebildiğiniz bir şeydir. Diğerine göre ise geliştirebileceğiniz bir şey. İki öz-teori, çok farklı iki ayrı yola götürür bizi. Biri ustalığa gider, diğeri gitmez. *İkinci yasası: Uсталık acı çekmektir.* Uсталığa giden yol-ilgilendiğiniz bir konuda-günbegün daha iyi olmak çevresi çiçek tarlalarıyla çevrili, üstünde gökkuşağı bulunan bir yol değildir. Öyle olsaydı daha fazla insan bu yolculuğa çıkardı. Uсталık, ıstırap verir. Uсталık, çok ama çok çalışmak, çok az ilerleme kaydetmek, belki sizi kucaklayıp götüren akışa kapılmak, sonra az bir gelişme kaydetmek, sonra ve biraz daha yükseldikçe düzlemde tekrar çalışmak, çok çalışmak demektir. *Uсталığın son yasası ise: Uсталık bir asimptottur.* Asimptot, bir eğrinin yaklaştığı ama asla ulaşamadığı düz bir çizgidir. Ustalaşmanın doğası böyledir. Uсталık bir asimptottur. Ona yaklaşabilirsiniz. Ama ona asla dokunamazsınız. Uсталığa tam anlamıyla erişmenizin yolu yoktur. Uсталık, hep ellerinizin uzanabileceğinizden daha uzakta olacaktır. Hiçbir zaman elinizi değdiremeyeceğiniz bir şeye niye uzanasınız ki? Burada mutluluk, ona ulaşmakta değil, onun peşinden gitmekte yatar (Pink, Çev. Göktem, 2009: 127-155).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETİM SİSTEMLERİNE GÖRE KULLANILAN MOTİVASYON UYGULAMALARI: BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET İNCELEMELERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Küreselleşme ile birlikte; çok kültürlü toplum yapıları, çok dilli eğitim ve çalışma hayatı, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak bilginin sınırsızlığı, bilgiye erişimin hızı, sınırların şeffaflaşması, yeni teknolojiler ile zaman ve mekan kavramlarında yaşanan değişimlerin esnekliği beraberinde getirmesi, birey odaklı olma, yaşam boyu öğrenme gibi bir dizi gelişme ve değişme, siyasal, sosyal ve ekonomik boyutlarda kendini göstermektedir. Günümüzde, işletmelerin odak noktasını “bireycilik” oluşturmakta ve işletmeler bu noktadan hareket ederek, varlıklarını sürdürmektedir. Bireycilik anlayışında; bireyin özgürlüğüne önemli oranda ağırlık verilir ve genellikle kendine yeterli, kendi kendini yönlendiren, görece özgür birey ya da benlik vurgulanır. İnsanlar hayatlarının üçte birini işyerlerinde çalışarak geçirmektedirler. İşyerinde geçirilen zamanın uzunluğu nedeniyle bireycilik kavramının, kişinin iş hayatına da yansımaları gerekmektedir. 21. yüzyıl insan özellikleri ve iş ilişkileri geçmişe göre oldukça farklıdır. Kişiler artık çalışma hayatında daha özerk, daha özgür olmak, çalışma saatlerinde, mekan seçiminde, işleri ile ilgili konularda inisiyatif alabilmek, kendilerini ifade edebilecekleri, yaratıcı, yenilikçi çalışma ortamında akış ve tutkuyla çalışmak, işin kendisini yapıyor olmanın getirdiği içsel motivasyon ile çalışmak istemektedirler.

Çalışma yaşamında bazı insanların yaptıkları işe gönül vermeleri, benzer zorluklar karşısında yılmayıp diğerlerine oranla daha güçlü bir performans göstermelerinin temel nedenlerinden birisi de sahip oldukları motivasyon seviyesi olmaktadır. Özellikle insan kaynakları yöneticilerinin temel görevlerinden birisi de çalışanları motive eden unsurları tespit ederek, uygun motivasyon araçları yoluyla onların işe ve örgüte yönelik isteklilik düzeylerini yüksek tutmaktır (Erel ve Yalçın, 2014: 78).

Geleneksel ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ayrımı, günümüz çalışma hayatındaki değişime tam olarak uyum sağlayamamaktadır.

İnsanlar, ödül-ceza sisteminden fazlasıdır, önceden belirlenmiş motivasyon araçları kullanımı gerçek motivasyon düzeylerini yansıtmakta yanıltıcı olabilmektedir. Motivasyonun parmak izi gibi öznel olması, motivasyona bakış açısının değişmesini ve bu konu üzerinde düşünülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma kapsamında yer alan araştırmanın amacı motivasyona bakış açısının yenilenmesi gerekliliğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, büyük ölçekli işletmelerde, motivasyon araçlarının teorik düzlemde pratik uygulamalara nasıl geçildiğini saptamaya çalışılmaktadır. Bu amaca ulaşmak için, iki temel soruya cevap aranacaktır: “Nasıl motive oluruz?” ve “Nasıl motive ederiz?” Bu bölümde, büyük ölçekli işletmelerde, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanları için hangi motivasyon araçlarını, ne ölçüde ve nasıl uyguladıkları ve çalışanların bu uygulamalara yönelik algıları incelenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Motivasyon uygulamalarında değişimin ortaya konulabilmesi için araştırma alanı büyük ölçekli şirketler olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada motivasyon uygulamalarının incelendiği büyük ölçekli şirketler belirlenirken Fortune Dergisi¹ ve Vikipedi’nin² büyük ölçekli şirket sınıflandırmaları temel alınmıştır. Bu listelerdeki şirketlerin insan kaynakları yönetiminde kullandıkları motivasyon uygulamaları bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Şirketlerin resmi internet sitelerinden insan kaynakları bölümlerindeki motivasyon başlıkları altında yer alan metinler üzerinde derinlemesine inceleme yapılmış, şirketlerin motivasyon uygulamaları analiz edilmiştir. Motivasyon uygulamaları incelenirken anahtar kelime olarak literatürde yer alan ve ayrıntılı şekilde bu çalışmanın üçüncü bölümünde anlatılan motivasyon araçları kullanılmış ve bu araçlar motivasyon işletim sistemlerine, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne göre sınıflandırılarak incelenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İnternet kullanımının son yıllarda büyük bir hızla artması ve yaygınlaşması, fiziki alanda bulunan tüm bilgilerin bu ortama da taşınması, küçük büyük tüm şirketlerin

¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>

² Wikipedia 29.04.2017 tarihinde kapanmıştır, bu listelere 20.09.2016 tarihinde erişilmiştir. <https://tr.wikipedia.org/wiki>

internet sayfalarının bulunması ve internet aracılığı ile gerçekleştirilen iletişimin artması tüm alanlarda olduğu gibi insan kaynakları alanında da etkilerini göstermektedir. İnsan kaynakları ile ilgili politikaların ve uygulamaların potansiyel çalışanlara duyurulması ve müşteriler üzerindeki etkisi sebebiyle şirketlerin internet sayfaları önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve mekandan bağımsız olarak erişimin mümkün olduğu internet sayesinde kurumlar da internet sayfaları aracılığı ile kendilerine veya kendileri ile ilgili bilgiye erişmek isteyen bireylerle iletişime geçme imkanı bulmaktadırlar (Yılmaz, 2015: 2-5).

Araştırma desenini, araştırma konusuna dayanan kütüphane, arşiv ve internet kaynaklarından derlenen verilere (röportaj, yazı, şekil, tablo, yüksek lisans ve doktora tezleri) dayanan belgesel araştırmalar oluşturmaktadır. Bu amaçla, araştırma için, şirketler öncelikli olarak ülkelerine, büyüklüklerine daha sonra sektörel dağılımlarına ve markalarına göre sınıflandırılmıştır. Bu kategori yapılırken Vikipedi'nin ve Fortune dergisinin oluşturduğu listelerden yararlanılmıştır. Şirketler, kurumsal internet sitelerinde yer alan bilgilerin araştırmanın kaynakçasında gösterilmesi kaydıyla kullanılmasına izin vermektedirler.

Çalışmada ilk olarak sınıflandırılan tüm şirketlerin kurumsal internet sayfalarına giriş yapılarak bu şirketlerin ana sayfalarından sonra insan kaynakları sayfalarına erişim sağlanmış ve bu şirketlerin insan kaynakları sayfalarında bulunan tüm materyalin (tüm logo, fotoğraf ve yazılar) kopyası Microsoft Word dosyasına kaydedilmiştir. "Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi" ve "Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi"nde kullanılan motivasyon araçları anahtar kelime olarak kullanılarak örnek teşkil edebilecek şirketler belirlenmiş ve motivasyon uygulamaları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İnternet teknolojisine dayanan veri toplama aşamasında zaman ve paradan tasarruf sağlanmıştır. İnternetin dünyanın çok geniş bir coğrafyasını temsil gücüne sahip olmasından dolayı çok geniş kapsamlı araştırma yapılmasını mümkün kılmıştır. Verilerin yazılı ortamda bulunması konusunda da ayrıca kolaylık sağlamıştır (Kozak, 2015: 125).

Araştırma kapsamında motivasyon uygulamaları incelenen şirketler şöyledir: Amerika Birleşik Devletleri merkezli şirketler (Adobe, Apple, Avon, Colgate-Palmolive,

General Electric, Google, NetApp, McKinsey&Company, Microsoft, PepsiCo, Pfizer, Procter&Gamble, The Coco-Cola Company ve Whoole Woods), Almanya merkezli şirketler (Adidas, Bosh, Henkel, Media Markt, Mercedes-Benz, Siemens), Avustralya merkezli şirketler (Atlassian), Birleşik Krallık merkezli şirketler (Hsbc, Ernst&Young), Fransa merkezli şirketler (Danone, Lc Wakiki), Hollanda merkezli şirketler (ING Bank, C&A, Philips, Royal Dutch Shell), İsviçre merkezli şirketler (Novartis, Nestle), Japon merkezli şirketler (Canon, Hitachi, Panasonic, Toyota), Türkiye merkezli şirketler: Bankalar sektörü: (Denizbank, Finansbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Türkiye Ekonomi Bankası), Yazılım-Bilişim sektörü: (Akinsoft), Teknoloji-İmalat sektörü: (Arçelik, Aselsan, Dalan, Şişecam, İletişim-İnternet sektörü: (Turkcell, Türk Telekom), Enerji sektörü: (Aygaz, Tüpraş), Gıda sektörü: (Eti), İlaç Sektörü: (Abdi İbrahim), Otomotiv sektörü: (Doğuş Otomotiv, Temsa), Perakende sektörü: (Bimeks, Defacto, Teknosa), Ulaşım sektörü: (Pegasus), Hazır-Giyim sektörü: (Beymen), Şirketler topluluğu olarak: Alarko Holding, Anadolu Grubu (Anadolu Efes), Borusan Holding, Boyner Holding, Koç Holding, Sabancı Holding (AvivaSa, ÇimSa, EnerjiSa) ve Yıldız Holding oluşturmaktadır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi web üzerinden taramaya dayanmaktadır. Web üzerinden arama motorları kullanılarak araştırmanın verileri elde edilmiştir. Arama motoru olarak Google seçilmiştir. Ülkelerine, sektörel dağılımlarına, markalarına ve büyüklüklerine göre sınıflandırılan şirketlerin, resmi internet siteleri tarama yöntemiyle incelenmiştir. Kullanılan veriler, bulundukları web adreslerinden direkt olarak buradan toplanmıştır. Web üzerinden tarama yapılarak toplanan veriler dosyalandıktan sonra alınan web adresleri ve erişim tarihleriyle birlikte Word dosyasına kaydedilmiştir. Analiz verileri “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne göre kullanılan motivasyon araçları temel alınacak şekilde gruplandırılarak sunulmuştur. Motivasyon araçları temelinde örnek uygulama olarak gösterilebilecek şirketler araştırmanın bulgularını oluşturmaktadır. Yapılan bu gruplandırma daha sonra genel olarak değerlendirilmekte ve sonuçlara ulaşılmaktadır.

5. BULGULAR

5.1. MOTİVASYON 2.0 İŞLETİM SİSTEMİ ve MOTİVASYON ARAÇLARI

5.1.1. Ekonomik Araçlar ve Örnek Uygulamalar

Ekonomik araçlar olan ücret ve yan haklar, en temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bu kısımda, Arçelik, AvivaSa, Garanti Bankası, Novartis, Turkcell ve Siemens şirketlerinin motivasyon uygulamalarına yer verilmiştir.

Arçelik'te ünvandan ve fonksiyondan bağımsız, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Ücret sistemiyle şirketin amacı; çalışanların toplam gelirlerini güncel ücret piyasasına göre belirlenmiş rekabetçi ve adil kurumsal politikalara göre belirlemektir. Bununla birlikte performansı ayarıştırıp ödüllendirerek çalışanı motive edecek bir ücret sistemi uygulanmaktadır. Bireysel ücretler; bireysel performans sonuçları, ücret araştırmaları, ekonomik göstergeler, şirketin sermayesi, sınırlılıkları doğrultusunda, yılda bir kez değerlendirilip gözden geçirilmektedir (<http://www.arcelik.com.tr/> E. T. 18.09.2017).

AvivaSA İnsan Kaynakları, sektörde rekabetçi bir ücretlendirme politikasını benimsemiş olup bir yandan yetenekli kişileri şirket bünyesine katmayı hedeflerken, diğer taraftan mevcut çalışanların bağlılığını yüksek tutup mutlu bir çalışma ortamı yaratılmasını amaçlamaktadır. Ücret yönetimi ve yan haklar sisteminin kaynağını, "çalışanların görev ve sorumlulukları", "ücret piyasası", "performans" ve "şirketin hedef ve stratejileri" oluşturmaktadır. Bu girdiler çerçevesinde, pozisyonların, "baz ücret", "değişken ücret" ve "yan haklar" politikaları belirlenmektedir. Değerlendirme ve planlamalar sonucunda alınan aksiyonlar ile çalışanların sektördeki ücret dalgalanmalarına karşı korunması ve iş tatminlerini artırılması hedeflenmektedir (<https://www.avivasa.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

AvivaSA, "Çalışanları Dayanışma Derneği", çalışanların ciddi sağlık sorunları ya da kaza nedeniyle yaşayabilecekleri maddi mağduriyetlerini gidermek amacıyla faaliyetlerine devam etmektedir. Tüm çalışanlar için oluşturulan, sektördeki en Rekabetçi kurum "Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi" ile çalışanların birikimlerine

ayırdıkları tutar kadarını AvivaSA da onlar adına biriktirmektedir. Kanunun üzerinde sunulan yıllık izin, yemek yardımı ve servis olanakları da tüm çalışanlara sağlanan diğer haklar olarak sayılabilmektedir. Esnek Yan Haklar³ sistemi olan "BUTİK" ile çalışanların kendilerine en uygun yan hak paketini oluşturmalarına imkan verilmektedir. Yüksek lisans kurumlarından, yabancı dil kurslarına, seçkin restoranlardan, giyim-aksesuar firmalarına, özel okullardan, spor salonlarına, konaklamadan sağlık hizmetlerine kadar farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok kurumun AvivaSA'ya özel indirim ve kampanyaları ile çalışanlar AvivaSA'lı olmanın ayrıcalığını yaşamaktadırlar. Anlaşmalı diyetisyen hizmeti, sağlık seminerleri, doktorlar ile özel söyleşiler gibi birçok faaliyetle çalışanların sağlığına dokunulmaktadır. Genel Müdürlük ve bölge ofislerde çalışanların sağlık durumlarını yakından takip eden şirket doktorları hizmet vermektedir ([https://www.avivasa.com.tr/E. T. 20.09.2017](https://www.avivasa.com.tr/E.T.20.09.2017)).

Garanti Bankası, doğum yapacak kadın çalışanlarını desteklemek amacıyla doğum masrafları için ek sigorta teminatları sunmaktadır. Düzenlenen kurslarla (Anne-Baba-Çocuk Akademisi) ebeveyn çalışanlara çocuk gelişimi konusunda destek verilmektedir. “Çalışan Destek Programı” ile Garanti Bankası tüm çalışanlarına ve onların aile üyelerine bir yardım hattı hizmeti vermeye başlamıştır. Tıp, hukuk, psikoloji ve finans alanlarında uzmanlar arayanlara 7/24 destek sunmaktadır. Bu destek programı kapsamında, arayanlar ücretsiz olarak altı seans için psikologlara ve danışmanlara yönlendirilebilmektedir (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin.page E. T. 23.09.2017).

Novartis şirketinde ise “Okulun ilk gününde Çocuğunun Yanında Ol” uygulaması ile çalışanlar çocuklarının okullardaki ilk gününde idari izinli sayılmaktadırlar (<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/novartisliker-calisma-mekanlarini-kendileri-seciyor/> E. T. 25.09.2017).

Turkcell, “Flex Menü” kapsamında; sağlıklı yaşam paketleri, yemek çekleri, hayat sigortası, hediye çekleri seçeneklerinden seçimler yapabildiği gibi geleceğe yatırım,

³Esnek Yan Haklar çalışanlara yan haklara dair tercih hakkı sunan bir insan kaynakları platformudur.

yıllık izin satışı ve “Turkcell Gönüllülerine” bağış yapabilmektedir. Ayrıca avans ve kredi imkanlarının yanı sıra özel sağlık ve hayat sigortası ile bireysel emeklilik imkanları bulunmaktadır. Turkcell, doğum yapan ve askere giden çalışanlarına hediye çeki vermektedir (<http://www.turkcell.com.tr/kurumsal> E. T. 26.09.2017).

Siemens, Güç Sistemi Dinamikleri Ekip Lideri Hasan Basri Çetinkaya ekonomik araçlar ve yan haklar uygulamasını şu şekilde açıklamaktadır: *“Her seviyeye göre değişmekle beraber, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu destekleyen çeşitli yan haklar sunulmaktadır. Özellikle çalışanlarımızın şirketimize aidiyet hissetmeleri hususuna şirket yönetimimiz büyük önem veriyor. Bu amaçla uzmanlık kariyerinin yan haklarından bir tanesi olarak çalışanlar Siemens hisse planı programına dahil oluyor. Bunların yanı sıra çalışanların kişisel ilgi alanlarına da değer veren bir organizasyonda çalışmak çok güzel. Hobi kulüplerine katılabiliyoruz. Esnek yan haklar uygulaması sayesinde sunulan imkanlar arasında kendi istediğiniz tercihi yapabiliyorsunuz. Tüm bunlar şirketimde çalışana verilen değer in güzel göstergeleridir.”* (<http://siemens.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 24.10.2017).

5.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar ve Örnek Uygulamalar

Ekonomik araçlar dışında insan kaynakları yöneticilerinin en çok kullandıkları araçlar, psiko-sosyal araçlardır. Bu araçlar daha çok çalışanlarla ilgilidir. Bu kısımda, AvivaSa, Beymen, Bosh, Canon, C&A, Danone, Denizbank, EnerjiSa, Garanti Bankası, General Electric, Koç Holding, PanaSonic, Pegasus, PepsiCo ve Pfizer şirketlerinin motivasyon uygulamalarına yer verilmiştir.

Açık Yönetim Politikası Ve Dürüstlük

Dürüstlük ve karşılıklı güven insan kaynakları faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. C&A şirketinde böyle bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için dürüstlük/centilmenlik kanalı vardır. Bu kanal üzerinden çalışanlar, özel olarak bu amaç için belirlenmiş olan kişilere doğrudan danışabilirler (<http://www.c-and-a.com/tr/tr/corporate/company/kariyer/> E. T. 01.10.2017).

Çalışanların Tanınması

Çalışanların tanınması, en etkili ve en kolay uygulanabilecek motivasyon uygulamalarından birisidir.

Panasonic şirketi, kuruluşun başarılarını, ortak hedeflerini ve diğer sinerji odaklı temalarını tüm çalışanlarla birlik, beraberlik içerisinde paylaşmak, “Tanıma Takdir ve Ödüllendirme Sistemi” kapsamında ödüle layık görülen çalışanların ailelerinin huzurunda ödüllendirmek amacı ile yılda iki kere “Bizden Biz”e adı verilen organizasyonlar gerçekleştirmektedir (<http://www.viko.com.tr/tr/insan-kaynaklari/motivasyon-yonetimi-7/> E. T. 25.09.2017).

Güven Duygusu Yaratmak

Bosch'un kurucusu ve yaşadığı dönemde endüstriyel gelişimin öncüsü olan Robert Bosch (1861-1942), çalışma ortamında güvenin yaratılmasının önemini şu şekilde açıklamıştır *"İnsanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim. Verdiğim sözlere ve ürünlerime duyulan güven benim için her zaman kısa vadeli kazançlardan daha önemli olmuştur."* (<http://www.bosch-home.com.tr/> E. T. 20.09.2016).

İşin Anlamı ve İş-Birey Uyumu

İşin anlamı ve iş-birey uyumunun motivasyon üzerindeki önemini Canon çalışanları aşağıda görüldüğü gibi ifade etmektedir.

Aykut Çelikkol, Ürün ve İş Geliştirme Yöneticisi: *"Canon'da beni motive eden belki de en önemli şey, yaptığım işten gerçekten keyif alıyor olmam. Bu da markanın global başarısı ve markanın popülerliği. Pazarlama departmanında çalışan birisi olarak size ekstradan bir güç veriyor ve motive ediyor. Markanıza bağlı kişilerin olması ve fanatiklerinin olması pazarlama departmanında bu gerçekleştirdiğiniz aktiviteleri daha anlamlı kılıyor. Ve gerçekten sonuçlar insanlar tarafından takip ediliyor, beğeniliyor, paylaşıyor olması sizin iş hazzınız konusunda gerçekten sonuçları çok güzel bir şekilde almanızı sağlıyor. Ve bu marka için çalışmak gurur veriyor diyebilirim."* (<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017).

Dilek Azizoglu, Kanal Yöneticisi: “Öncelikle Canon zaten başlı başına tüketici olarak ilgi duyduğum bir markaydı. Evde Canon kullanıcısıyım. Gerçekten Canon’a bir gönül bağım vardı. Ve başvurumu bu şekilde gerçekleştirmiştım. Huzurlu da bir ortamda çalıştığım için, işimi de severek yaptığım için çalışmaya devam ediyorum.”(<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017).

Sosyal Etkinlikler Ve Hobi Kulüpleri

Sosyal etkinlikler ve hobi kulüpleri motivasyon aracına uygulama örneği olarak Denizbank, EnerjiSa, Garanti Bankası, Genel Electric, Koç Topluluğu, Panasonic ve Pfizer şirketleri seçilmiştir.

Denizbank, “Öğle Arası Seminerleri (Lunch&Learn)” konsepti kapsamında öğle aralarında gerçekleştirilen bir saatlik seminerlerde sağlıklı yaşam, aile ilişkileri ve bireysel gelişim vb. birçok farklı konuda alanında uzman kişileri ağırlayarak çalışanlarla buluşturmaktadır. “Aile Aktiviteleri” ile çalışanların eşleri ve çocuklarıyla birlikte katılabilecekleri hafta sonu aktiviteleri planlanarak keyifli zamanlar geçirmeleri amaçlanmaktadır. Hobi atölyeleri ile çalışanlar, kurumsal ve özel yaşamda iletişim gücünü arttıracak ve bakış açılarını geliştirecek farklı konularda uzman kişilerle buluşturulmaktadır. Yazarlık Atölyesi, Oyunculuk Atölyesi, Çiçek Tasarımı Atölyesi ve Fotoğrafçılık Atölyesi gibi atölyeler bulunmaktadır. “Sağlıklı Yaşam için Aktiviteler” olarak Deniz Kule’de hizmete açılan spor salonunda, mesai saatleri öncesi ve sonrası pilates, yoga, zumba vb. grup dersleriyle çalışanlara sağlıklı bir yaşam sürdürmeleri için destek olunmaktadır. “Sanat Seminerleri” ile çalışanların bireysel gelişimlerinde farklı bir bakış açısının kazandırılması amacıyla çalışanlar Çağdaş Sanat ile tanıştırılmaktadır. “Türk Sanat Müziği Topluluğu” ile çalışanların hem keyifli vakit geçirip; hem de yeteneklerini geliştirme fırsatı sağladıkları Türk Sanat Müziği topluluğu, banka içi ve banka dışında konserler gerçekleştirmektedir. Yazarlar, söyleşiler, imza günleri, zirveler düzenlenmektedir. DenizBank çalışanları, Deniz Kulüp’ün düzenlediği çeşitli organizasyonlarla (Bowling turnuvası, çeşitli doğa gezileri, tiyatrolar, açık hava konserleri, futbol maçları, tekne gezileri vb.) bir aile olmanın keyfini yaşarken beraberinde güçlü bir iletişim ve sinerji yaratılmaktadır (<https://kariyer.denizbank.com/Default.aspx> E. T. 22.09.2017).

EnerjiSa'da, doğum günü, düğün, evlilik yıldönümü, terfi, doğum, sünnet, kıdem, emeklilik, vefat, hastalık durumları ve Dünya Çevre Günü kutlanan ya da uygulamaları olan özel ve önemli günler olarak görülmektedir. Uygulamalar arasından: Evlilik yıldönümünde çiçek gönderimi, Dünya Çevre Günü'nde çalışanlar adına fidan dikimi olarak örneklendirilebilir (<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/insan-odakli-enerjisa/> E. T. 22.09.2017).

Garanti Bankası, “İşveren Marka Yönetimi-İYİ (İş Yaşam İlişkisi)” ekibi ile çalışan memnuniyetini artırmak, çalışanlarının yaşamlarını renklendirmek ve kolaylaştırmak amacıyla pek çok etkinlik ve hizmet sunmaktadır. “İYİ İkram” uygulaması ile ofis ortamını renklendirecek ve çalışanların kısa bir ara verip, iş arkadaşlarıyla keyifli bir an yaşamaları amacıyla, sürpriz ikramlar verilmektedir. “İYİ Eğlence” ile konser, gösteri, tiyatro gibi pek çok sosyal aktivite için indirimli bilet ile Bankanın kurumsal olarak sponsorluğunu üstendiği kültürel etkinlikler ve spor karşılaşmaları için davetiye temin edilmesidir. “İYİ Kurslar” adı ile ücretinin büyük oranı banka tarafından karşılanan, çalışanlara iş arkadaşları ile birlikte hayata dair farklı deneyimler yaşama imkanı sunan hobi ya da kişisel gelişim içerikli kurslar verilmektedir. Fotoğrafçılık, Sualtı Sporları, Yelken, Trekking, Türk Sanat Müziği, Türk Halk Müziği, sosyal sorumluluk, koşu, sinema-tiyatro ve kış sporları alanlarındaki ilgilerini geliştirebildikleri ve etkinliklere katılabildikleri hobi toplulukları bulunmaktadır (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin.page E. T. 23.09.2017).

General Electric, “Kids @ Work” adı altında çalışanların çocuklarını ailelerinin iş yerini ve GE'de neler yaptıklarını görebileceği bir etkinlik ile buluşturulmaktadır. GE Türkiye çalışanlarının çocukları, anne ve babalarının çalışma ortamını görmektedir (<http://www.ge.com/tr/> E. T. 22.09.2017).

Koç Topluluğu, Kurumsal Gelişim Direktörü olan Oya Ertekin, sosyal etkinlikler ve hobi kulüpleri ile şu şekilde bilgi vermektedir: *“Koç Topluluğu'nda insan kaynağı odak noktada yer alır. Çalışanın memnuniyeti ve gelişimi yönetimin temel amaçlarından. Mutlu çalışanın verimliliğinin ve adanmışlığının yüksek olduğunu düşünüyor, çalışan yönetimi politikalarımıza bu gözle bakıyoruz. Bir çalışan yıl içerisinde yaklaşık iki bin saatini iş yerinde geçirir. Kişi bu kadar büyük zamanını*

geçirdiği yerde ne kadar mutlu, konforlu olursa oraya o kadar ait olur. Bu da demektir ki klasik yaklaşımların dışına çıkarak birçok hizmeti çalışanınızın ayağına getirmeniz ve yaşam kalitesine katkı sağlamanız gerekir. Yönetim olarak çalışanlarımızın işyerinde mutlu olmalarını sağlamak için birçok aktiviteye imza atmaktayız. İşte bu çalışan odaklı yaklaşım ışığında Pozitif Beslenme ile tanıştık. İşe öncelikle “Sağlıklı Beslenme ve Kilo Kontrolü” semineriyle başladık. Çalışanlarımıza duyurduğumuz ilk günün randevuları doldu. Böyle bir hizmeti kişiye iş yeri ortamında sunuyor olmak büyük avantaj. Hizmetin katkıları net; sağlıklı beslenme yaklaşımıyla ayda iki kez buluşuyoruz, işin uzmanından bilgileri yüz yüze alıyor, kilo veriyor, doğru besleniyor, motive oluyoruz. Kurumsal beslenme hizmetinin çalışan memnuniyeti üzerinde katkısı da yüksek oluyor” (HR Dergi: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 2015: 21).

Panasonic şirketi, “mutlu, motivasyonu yüksek, sağlıklı yaşam kültürünü benimsemiş çalışanlara sahip bir kuruluş olma” hedefi ile fark yaratan uygulamalar gerçekleştirmektedir. “VİKO Kurumsal Sağlık Projesi” çalışanların günlük enerjisini artırmak, daha sağlıklı ve dengeli beslenmelerini sağlamak, sporu bir yaşam tarzı haline getirmelerine katkıda bulunmak amacı ile uygulanmaktadır. Spor Kompleksinde fitness&plates dersleri ve body building antrenmanları yapılmaktadır. Çalışanlar için kuruluşun bahçesinde "Hobi Bahçesi" oluşturulmuştur. Çalışanlar için tesislerde bahçe içerisinde yürüyüş yolları oluşturulmuş olup, çalışanlara öğle tatillerinde yürüyüş yapma ve temiz hava alma imkanı sunulmuştur. “Yıllık İzin Dönüşü Hoş Geldiniz Seremonisi” ile yoğun çalışma dönemlerinden sonra gelen çalışanlar için önemli bir mutluluk ve motivasyon kaynağıdır. İzinden dönen çalışanları kırmızı halı ve müzik grubu eşliğinde karşılama, kahvaltı organizasyonu ve müzik dinletisi ile çalışanların izin dönüşündeki ilk günlerini yüksek motivasyonla geçirmeleri hedeflenmektedir. Çalışanların takım ruhu, dostluk, başarı ve motivasyonlarına katkıda bulunmak amacı ile kuruluş içi futbol, dart ve masa tenisi turnuvaları düzenlenmektedir. Mayıs ayı ile birlikte başlayan "Free Friday" kıyafet uygulamasına paralel olarak bahçede çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir. “Haydi Bahçede Mangal Keyfine”, “Haydi Bahçede Kahve Keyfine” gibi sloganlarla hayat bulan bu aktiviteler yaz günlerinde çalışanlar için çok özel motivasyon araçlarına dönüşmektedir (<http://www.viko.com.tr/tr/insan-kaynaklari/motivasyon-yonetimi-7/> E. T. 25.09.2017).

Pfizer, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, çalışanları keyifli bir ortamda bir araya getirebilmek, beraber güzel zaman geçirebilmek ve iş stresini biraz olsun azaltabilmek için “teras partileri” düzenlemektedir. 2005’ten itibaren her ay gerçekleştirilen “doğum günü kahvaltıları”nda o ay doğan çalışanlar ve genel müdür bir araya gelerek, sohbet edip, ortak paylaşım alanları yaratılmaktadır (<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/pfizer-turkiye-ik-direktoru-yesim-ozyurtcu/> E. T.: 25.09.2017). “Kurumsal Film Festivali” adı altında kendi çalışanların kendilerinin yazdığı, yönettiği rol aldığı filmler gösterilmektedir (<http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/Pages/default.aspx> E. T. 25.09.2017).

Olumlu İlişkiler

Çalışanlarının yeni doğan kız çocuklarının isminin yeni teslim alınan uçaklara verilmesi Pegasus dünyasında artık bir gelenek haline gelmiştir. Yalnız kız bebeğin uçak teslim tarihine en yakın tarihte doğmuş olması şartı aranmaktadır. Pegasus yaptığı bu uygulamayla hem çalışanlarını mutlu etmekte hem de çalışanlarına verdiği kıymeti ön plana çıkartarak yeni yetenekleri bünyesine çekip toplum bilincinde pozitif yer etmiş olmaktadır. Ayrıca, uçuş güvenlik kurallarının anlatıldığı filmde de çalışanların çocukları ile çekilmiştir (<http://gucumuzinsan.com/calisan-mutlulugu/> E. T. 22.09.2017, Türkmenoğlu, 2015: 19).

Övgü ve Takdir

AvivaSa, Emeklilik ve Hayat’ın CEO’su Meral Eredenk, 10 yıldır şirketine liderlik etmektedir. Eredenk’e göre bir takımı motive etmenin standart bir formülü yoktur. Eredenk, motivasyonda izlediği stratejiyi şöyle anlatmaktadır: “*Etkili motivasyonda asıl sihir içtenlikte, övmekte, tebrik etmekte ve kutlamakta... Eleştiride ise yapıcı olabilmekte... Kişiye özel ve onun ihtiyaçları doğrultusunda bir motivasyon yöntemi uyguluyorum. Bunu yaparken de açık ve net iletişim ortamı yaratarak empati kurmayı, takdir etmeyi ve kıymet bilmeyi önemsiyorum.*”(http://www.myfikirler.org/calisanlarini-motive-eden-liderler.html E. T. 20.09.2017).

Ödüllendirme Sistemi

Bilinen en eski motivasyon aracı olan ödüllendirme sistemini, pek çok şirket kullanmaktadır. Bu bağlamda AvivaSa, Beymen, Canon, Danone ve PepsiCo şirketleri örnek alınmıştır.

AvivaSA, dünya ve sektör hızla değişirken klasik metotların kullanılmasıyla Y kuşağı çalışanlarını motive edilmeyeceğinin bilincindedir. Bu nedenle gerek şirket stratejileri gerekse çalışan beklentileri doğrultusunda her yıl hep daha iyisini kurgulamaya ve hayata geçirmeye devam etmektedir. Stratejileri doğrultusunda belirlenen hedefleri başarıyla gerçekleştiren çalışanlar, her yıl tüm masraflarının AvivaSA tarafından karşılandığı "Winners Club" üyesi olmanın ayrıcalığını yaşamaktadır. Başarılı Finansal Danışmanları kıtalar arası seyahatler ile ödüllendirilmektedir, hatta üç yıl boyunca şirketin en başarılı performansını sergileyen çalışanı dünya turuna, bu ayrıcalığı beş yıl üst üste sürdüren çalışana ise uzay turu vaad edilmektedir (<https://www.avivasa.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

“Arkadaşını Öner Sen de Kazan” anlayışıyla Beymen, çalışanlarının referans olabileceği kişi önerilerinde, işe alım süreci sonrası öneriyi yapan çalışan ödüllendirmektedir. 1 Milyon \$ ve üzeri ciro yapan satış personeli, araba da dahil birbirinden özel hediyeleri kazanma şansına sahiptir. Satış ekipleri, farklı motivasyon oyunları ile yarışmakta ve ödüller kazanmaktadır. Sertifika programını başarıyla bitiren yöneticiler, uluslararası markaların merkezine gitmekte ve özel eğitim programları ile alanındaki uzmanlığını arttırmaktadır (<http://hr.beymen.com/> E. T. 21.09.2017).

Canon, Müşteri Yöneticisi olan Fatih Uğur, ödüllendirme sistemini şu şekilde açıklamaktadır: “*Canon her yıl satış ödülleri organizasyonu düzenliyor. Tüm ülke ofislerinin katılımıyla, her yıl farklı bir ülkede satıştan gelen arkadaşlara bazı ödüller veriliyor. Tabi bu hedeflerin gerçekleşmesi durumunda oluyor. O sene düzenlenen, eğer hak kazandıysanız satış ödülleri davet ediliyorsunuz. Burada Canon üst düzey yöneticileriyle tanışma fırsatı buluyorsunuz. Hatta onların elinden ödül alma imkanınız oluyor. Bu da tabi çok gurur verici ve motive edici bir etken. Bunun dışında iki gün boyunca orda konaklama imkanınız oluyor, o ülkede turistik seyahat etme*

imkanınız oluyor. Bu organizasyonun tamamını tabi ki Canon karşılıyor. Bu çok önemli, motive edici unsurların başında geliyor.” (<http://canon.anlatsin.com/sirket-anlatimlari>, E. T. 25.10.2017).

Danone şirketinde yürütülen “Süt Puan” ile çalışanların birbirine teşekkür ve takdir mesajlarını eğlenceli ve kolay bir yolla iletebilecekleri bir “Ödül&Takdir Programı” uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulama ile çalışanlar arasında takdir etme, teşvik etme ve çalışanların yapılan başarılı bir iş ya da verilen önemli bir destek ardından teşekkür etmeye yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Program, Danone'ye özgü değerlerin davranışlara yansıtıldığı yetkinlik modeli olan CODE temelleri üzerine kurulmuştur. Bağlı (C - Committed), Açık (O - Open), Harekete geçen (D - Doer), Yetkili (E - Empowered). Çalışanlar Süt Puan gönderecekleri kişinin hangi CODE davranışını sergilediğinden hareketle hangi kategoride Süt Puan göndermek istediklerini belirleyerek, puan gönderimlerini yapmaktadır. Her sene başında yapılan ödül töreninde her bir CODE yetkinliği için ayrı şampiyonlar seçilmektedir. Ayrıca toplamda tüm yetkinlikler için en fazla puanı alan bir çalışan da genel CODE ödülünün sahibi olmaktadır (<http://www.danone.com.tr/tr/default.aspx> E. T. 22.09.2017).

“PepsiCo Türkiye Oscarları” adlı uygulama her PepsiCo Türkiye çalışanı için oluşturulmuştur. Oscarlar sene sonunda sahiplerini bulur. Çalışan herkes oscar için çalışma arkadaşlarını veya ekipleri aday gösterilebilir. Yönetim komitesi adaylar arasından kazananları belirler. Kazananlar oscar heykelleri ile birlikte ödülleri alır. “Kıdem Ödülü” uygulaması ise Türkiye’de uzun yıllar hizmet gösteren çalışanları takdir etmek için oluşturulmuştur. “Anında Puan” uygulaması bütün çalışanları kapsar. Takdir ve teşekkürlerin iletilmesi için oluşturulmuştur. Bütün çalışanlar, çalışma arkadaşlarına teşekkür mesajıyla birlikte intranet üzerinden “Anında Puan” gönderebilir. Yıl sonunda en çok puan alanlara “Anında Puan Plaketi ve Sertifikası” verilir. “Fark Yaratıcılar” ile her yönetici, ulaştığı çarpıcı sonuçlarla fark yaratan çalışanını İnsan kaynakları’na iletir. İnsan Kaynakları “Fark Yaratıcılar Sertifikası”nı hazırlar. Fark Yaratıcılar’ın sonuçları, yöneticinin organize ettiği departman için toplantıda ekip üyeleri ile paylaşılır. “Sahada Yüksek Uçanlar” ile tüm yıl sonunda en büyük başarıyı elde eden PepsiCo Türkiye saha çalışanlarını ödüllendirmek için oluşturulmuş bir programdır. “Şampiyonlar Ligi” ise temel satış performans

göstergelerinde her çeyrekte en başarılı satış çalışanları için oluşturulmuştur. “12’de 12” adlı uygulama ise hedefe göre başarıyı tüm aylar boyunca takip eden ödüllendirme programıdır. Hedefini tüm aylarda gerçekleştirmiş saha çalışanları sertifika ve 12’de 12 yüzüğü kazanırlar (<http://www.pepsico.com.tr/> E. T. 04.10.2017).

5.1.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar ve Örnek Uygulamalar

Bu kısımda örgütsel-yönetsel araçları kullanan örnek şirket veya holding olarak: Adidas, Akinsoft, Anadolu Efes, Apple, Aselsan, AvivaSa, Avon, Aygaz, Borusan, Bosh, Coco-Cola, Colgate-Palmolive, Canon, Defacto, Doğu Otomotiv, EnerjiSa, Eti, E&Y, Finansbank, Garanti Bankası, General Electric, Henkel, HSBC, İş Bankası, Kipa, McKinsey, Mercedes-Benz, Microsoft, Pegasus, Philips, Siemens, Shell, Şişecam, Teknosa, Turkcell, Unilever, Yıldız Holding ve Whoole Woods örnek alınmıştır.

Akıl Hocalığı

Mentoring programlarıyla çalışanlarını motive eden şirketler için Anadolu Efes, AvivaSa, Bosh ve Microsoft örnek alınmıştır.

Anadolu Efes’te Türkiye’de yine sayılı şirkette uygulanan ve üst yönetimin şirketin genç beyinleriyle bir araya gelerek fikir değiş tokuşu yaptıkları bir tersine mentorluk programı olan “Sen Olsam” programı ile bilinen ters yüz edilmektedir. Alışlagelmişin tam tersine bu kez Anadolu Efesli üç genç çalışan, bir lidere akıl hocalığı yapmaktadır (<http://www.anadoluefes.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

Avivasa, Focus Grup⁴ önerisi olan “Tersine Mentorluk” uygulaması ile potansiyeli yüksek olan genç kuşak çalışanlar üst düzey yöneticilere mentorluk yaparak, farklı bir bakış açısıyla fikirlerini paylaşma şansı yakalamaktadırlar (AvivaSA Faaliyet Raporu, 2015: 63).

Bosch, Genel Müdürü Gürcan Karakaş akıl hocalığı adlı motivasyon aracını nasıl kullandıklarını şu şekilde açıklamaktadır: “*Bir arkadaşımız işe başladığında tecrübeli bir arkadaşımız ona koçluk ediyor. Örneğin, ben şu anda organizasyonumuzda ilk*

⁴Focus grup çalışmaları tek başına veya diğer teknikler de göz önünde bulundurularak belli konularda planlar yapılmasına, çalışmalara yön verilmesine yardımcı olur.

kademe yöneticiliğe yeni gelmiş 7 kişiye aktif mentorluk yapıyorum. Bu toplantılarda bu kişiler yaşadıkları bir zorluğu ya da karar verme aşamasında içine düştükleri bir ikilemi paylaşıyor. Mentorlar analitik bir yaklaşımla bu karmaşıklığın ayıklanması için onlara yardımcı oluyor. Ben şirketin yapısına yönelik feed-back'lerin ötesinde, burada gerçekten çok fazla şey öğrendim. Çalışanlarımızın algısı, değerleri, sonuca gidişleri konusunda çok fazla bilgi alıyorum. Bu bana da çok fazla şey kazandırıyor.” (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T. 20.09.2017).

Microsoft, Office Ürün Pazarlama Yöneticisi olan Berfin Ötümlü Gökoğlu'na akıl hocalığının olumlu etkilerini şu şekilde açıklamaktadır: *“Siz mentorluk kapsamında kimle isterseniz hepsi ile birebir iletişime geçebiliyorsunuz. Ulaşmak istediğim kişiyi bana iç iletişimin verdiği imkanlar sayesinde bulabiliyorum. Mentorluk işi sadece zaman zaman iletişim kurmak değil; gerçekten size bir yol açmak, yol göstermek, liderlik etmek anlamına geliyor. Eğer karşı tarafta mentorluk yapacak kişinin de sizi ayıracağı zamanı varsa size memnuniyetle yardımcı oluyor. Bu kişiyle aylık konuşmalar yapıyorsunuz. Ona danışmak istediğiniz konuları söylüyorsunuz. Belki Microsoft'ta geliştirmek istediğiniz kariyer üzerine beraber bir yol haritası çiziyorsunuz. Bu anlamda hem sizin kariyeriniz için, hem de kişisel gelişiminizi için önemli katkı sağladığını düşünüyorum.”* (<http://anlatsin.com/berfin-otumlu-gokoglu/microsoft-icerisinde-uygulanan-mentorluk-sistemini-anlatir-misiniz#> E. T. 24.09.2017).

Bilgi Yönetimi

İnsan kaynakları yöneticilerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde çalışma ortamında bilgiyi paylaşması çalışanlar için güven ortamı oluşturmaktadır. Güven ortamının bulunduğu bir çalışma ortamında, çalışanlar kendilerini örgüte bağlı hissederek, daha motive olmuş bir şekilde çalışmaktadırlar. Bilgi yönetimini motivasyon aracı olarak kullanan şirketler için Finansbank, HSBC ve Philips örnek alınmıştır.

Finansbank, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye ihtiyaç anında ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla entegre sistemler kurgulamış ve bilgiye tek noktadan ulaşılabilir yapılar oluşturmuştur. Bu yapı içerisinde WhatsApp dahil olmak üzere çalışanların

farklı kanallardan ulaşarak bilgi alabilecekleri bir destek hattı mevcuttur. Çalışanların tüm sorularına büyük oranda anlık olarak cevap bulabildikleri bu hat ile ürün/hizmet/uygulama ve farklı birçok konuda destek alabilmektedirler. Gerek Bankadaki uygulamaların standardizasyonunu sağlamak gerekse yeni işe giren çalışanların bilgiye ulaşarak, işbaşı eğitimleri dışında kendi çabaları ile de öğrenebilecekleri bir ortam yaratmak amacıyla tüm uygulamalar intranet üzerinde yer alan bilgi platformu içerisinde yer almaktadır. Birim ve şubelerde işlerin nasıl yapıldığı, hangi kaynakların kullanıldığı, müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerin detayları ile tüm prosedürel bilgiye tüm çalışanlar erişebilmekte, kaynağın kimin tarafından hazırlandığı, kim tarafından onaylandığı ve yayın tarihleri izlenebilmektedir. Tüm dokümanlar, ilgili birimlerin süreç ve iş yapış şekilleri değiştikçe güncellenmekte, böylece güncelliğini kaybetmiş dokümanın kullanımda olması engellenmektedir (https://www.finansbank.com.tr/finansbanki-taniyin/default.aspx?FBAS_FT E. T. 22.09.2017).

“Intranet” adlı program tüm HSBC çalışanları banka ile ilgili ulaşmak istedikleri bilgilere rahatlıkla ulaşmalarını sağlayan dahili internet sitesidir. Ayrıca, tüm çalışanlar HSBC Grubu intraneti üzerinden dünyadaki tüm HSBC şirketlerinin-HSBC Holding iştiraklerinin bilgilerine ulaşılabilir. “Bize Özel Dergisi” ise HSBC çalışanları için üç ayda bir yayımlanan kurum içi dergidir. Bu dergide, faaliyetler ve çeşitli proje çalışmaları ile ilgili bilgiler, kurum-içi haberler, sosyal faaliyetler, bankanın yenilikleri, iş kolu-birim tanıtımları ve yöneticiler, çalışanlarla yapılan röportajlar yer almaktadır (<http://www.hsbc.com.tr/tr/> E. T. 23.09.2017).

Philips, “Entegrasyon Programı” ile şirkete yeni katılan ve belirli bir süreden beri çalışan tüm çalışanların, şirketin ana fonksiyonları ile ilgili bilgi vermektedir. İlgili departman yöneticisi, kendi bölümüyle ilgili sorunları, amaçları, planları vb. konularda çalışanlarına bilgi vermektedir. Aynı zamanda çalışanların da departman yöneticisine doğrudan iletişim kurma fırsatı sağlanmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 178-179).

Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışma ortamındaki atmosferi ya da iklimi önemli ölçüde etkileyen en önemli motivasyon aracıdır. Gününün üçte birini işyerinde geçiren çalışan insan için oldukça önemli bir konu olmaktadır. Çalışanın her sabah işe gitme isteğini

doğrudan etkilemektedir. Çalışma koşullarıyla ilgili motivasyon uygulamalarını gerçekleştiren şirketler için Apple, Avon, Borusan, Canon, Defacto, Doğu Otomotiv, E&Y, Microsoft, Siemens ve Unilever şirketleri örnek alınmıştır.

Apple'da kurumsal kafeterya olan "CaffeMacs" yerleşke içerisinde restoran bölümü bulunmaktadır. Kafeteryada canlılık ve pozitif elektrik hissedilir. Apple'ın CEO'ları dahil tüm üst yönetim, haftada en az bir kere burada bulunmaktadır. Genel olarak, Apple'da çalışanlar kendilerini evrende önemli bir iz bırakan insanlar grubunun bir üyesi olarak hissetmektedirler ve çalışmak için harika bir yer olduğu düşüncesindedirler (Kocabacak ve Tosun, 2014: 80-81). Apple'da çalışmanın nasıl olduğunu Andrew Guan (Apple China) şu şekilde açıklamaktadır: *"Düşünün toplantının ortasında yönetici masaya çıkıp 'SİZ KİMSİNİZ?' diye bağırabiliyor ve bütün çalışanlar ellerini kaldırıp cevap veriyor: 'BİZ APPLE'IZ!'"* (<http://sosyalmedya.co/applein-sirket-kulturunu-17-apple-calisanindan-dinleyin/> E.T. 22.08.2017).

Avon, Türkiye İş Geliştirme Direktörü olan Onur Erdinç, Avon'un çalışma koşulları ile ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamaktadır: *"Avon, birçok insana göre dışarıdan bakıldığında çok sıradan bir kozmetik şirketi gibi görünebilir. Aslında bakarsanız son derece farklı ve bu farklılığından doğan da çok canlı bir yapıya sahip. Örneğin; hiçbir gün rutin bir iş yapmıyorsunuz burada. Her ayın, her günün kendine ait farklı bir gündemi var. Bu canlılık insanı çok motive ediyor. Rutine binmeniz, sıkılmanız mümkün değil. Hangi bölümde çalışırsanız çalışın her gün farklı bir kazancınız var. Ev kadınlarının kendi ekonomik bağımsızlıklarını bu iş üzerinden kazandıklarını duyuyoruz ve bu bize ayrıca bir içsel motivasyon da sağlıyor. Bizim işimizin modeli zaten doğrudan doğruya kadının ekonomik bağımsızlığı üzerine kurulu. Dolayısıyla bu insanlarla bire bir görüşmek, bu hikayeleri bire bir dinlemek ve her gün yaptığımız işin aslında yüz binlerce insanın en az birinin hayatına katkısı olduğunu bilmek bence en büyük motivasyonlardan bir tanesi."* (<http://avon.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Avon, Türkiye Satış Direktörü olan Orkun Gül'de Avon'un çalışma koşullarını şu şekilde ifade etmektedir: *"Daha Avon'a dahil olduğum birinci gün motive eden şeyler ne ise şu anda da bire bir aynı. Bu da; fırsat bulamamış, kendisini geliştirmeye,*

kendisini ispat etmeye fırsat bulamamış, bunları elde edememiş kadınların güçlenmesinde bir rol oynamak. Avon'da çalıştığım ilk gün beni sahaya çıkarmışlardı ve birlikte temsilci olmak isteyen birisinin evine gittik. O kişiyi temsilci olarak kaydedecektik şirketimize. Biz temsilci olmak isteyenlere şunu sorarız: “Avon’dan elde ettiğin ilk gelirle hangi hayalini gerçekleştirmek istiyorsun?”. Bu soruyu sorduğumuz zaman eşi tarafından terk edilmiş iki çocuğu ile babasının evine sığınmış bir kadının verdiği hiç de unutamadığım cevap şu oldu: “Havalar çok soğuk ve kızım okula giderken yırtık bir ayakkabı giyiyor. Ona yeni bir ayakkabı almak istiyorum.” Bizler gibi belli eğitim seviyesinden gelip, belli işlerde çalışıp, belli bir hayat standartına gelince birçok insan içinde bulunduğu ortamın, ülkenin ve belki de dünyanın gerçeklerinden biraz kopabiliyor. Avon'da çalışırsanız bundan asla kopmazsınız ve bunu içinde her zaman yaşarsınız. Bu adeta şöyle bir şey; bir sosyal sorumluluk projesinin parçasısınız ama bunun için normal bir şirkette çalıştığınız gibi memnun olacağınız derecede bir maaş de veriyorlar.” (<http://avon.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Borusan, Teknoloji Mühendisi olan Bahadır Güven’in Borusan’ın çalışma koşulları ile ilgili düşünceleri şu şekildedir: “Borusan ailesine 2015 Yeni Nesil Yetenek programı ile katıldım. Borusan Grubu Yeni Nesil Yetenek sürecinde; köklü bir kültürün parçası olmakla beraber güven, motivasyon ve neşe duyduğum bir ortamda çalışma fırsatı yakaladım. Ayrıca kişisel gelişim eğitimleri ile kendimi tanıyıp, değişim ve gelişime yön verebilme olanağı bulurken, mentorluk eğitimleri ile her anlamda gelişim fırsatı yakaladım. İş yapış şekli üzerine verilen eğitimler ile iş hayatına kolay adaptasyon sağlanırken; zamanı, süreci yönetmek ve sorumluluk almak gibi anahtar becerileri geliştirmeyi öğrendim. Gelişimi ve geliştirmeyi bir kültür olarak benimsemiş ve geribildirime açık bir ekibin parçası olmak Borusan Grubu’nun sağladığı diğer avantajlar arasında yer alıyor. İş hayatına yeni başlayan biri olarak güçlü, verilere dayalı emin bir şekilde çalışabilmeyi Borusan’daki 6 sigma ⁵bakış açısıyla her gün tecrübe ediyorum. Borusan’ın Yeni Nesil Yetenekler’inden biri olarak bizlere sunulan yoğun eğitim programları ve sosyal etkinliklerle de Borusanlı olmanın kendi gelişimim

⁵ Bir yönetim ve işletme felsefesi olan Altı Sigma, müşteri tatminini arttıran, müşterilere hatasız mal ve hizmet sunmayı amaç edinerek müşteri beklentilerinin ötesinde bir kaliteye ulaşmaktır.

için ayrıcalıklı olduğunu hissediyorum.” (<http://www.borusan.com.tr/tr/anasayfa> E. T. 21.09.2017).

Canon, kurumsal felsefesi olan “Kyosei” üzerine kuruludur. Bu eski Japonca kelime, ortak menfaat için birlikte yaşamak ve birlikte çalışmak anlamına gelir. Kyosei hem içte hem de dışta işbirliği ruhunu ve hem kısa hem de uzun vadeli hedefler ile ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar arasında denge kurma arzusunu ifade eder. Herkesin başarılı olabileceği ve gelişebileceği bir ortam yaratılması hedeflenir (http://www.canon.com.tr/about_us/ E. T. 21.09.2017).

Canon, Ürün Destek Uzmanı olan Yasir Pehlivan, çalışma koşullarını şu şekilde açıklamaktadır: *“Buraya geldiğinizde, gerçekten sizi içine alan, mutlu eden bir iş ortamı var. Ertesi gün yine kalkıp işe gelmeyi isteyeceğiniz bir iş ortamı var. Bu çok önemli bir şey bence.”* (<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017). Yine Canon’da çalışan Servis Müdürü olan Bülent Kangaloğlu’da çalışma koşullarını şu şekilde ifade etmiştir: *“Canon’da çok uzun zamandan bu yana çalışmaktayım. Çalışma ortamı olarak kurumsal firma olmasının yanında gerçekten aile ortamı gibi ve birbirine destek olan yardım eden bir ekiple çalışıyor olmamız çok güzel. Bu beni gerçekten çok motive ediyor. Ayrıca Canon markasının çalışanına, müşterilerine olan davranışı ve bakış açısını çok olumlu buluyorum. Japon kültüründe olduğu gibi müşteriler, iş ortakları ve çalışanlarla sanki sonsuza kadar çalışacak gibi devam eden bir anlayış var. Bu da beni çok motive ediyor.”*(<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017).

Defacto, şirketlerin hedeflerine ancak şirketlerine gönülden bağlı ve yüksek performans gösteren çalışanlarla ulaşabildiğini, bağlılık ve yüksek performansın ancak mutlu çalışanlarla mümkün olabileceğini düşünmektedir. DeFacto, bu konuyu sürekli gündemde tutmak ve gereken önemi göstermek için sabah işe geldiğinde ilk işi çalışanların mutluluğunu düşünmek olan bir birim kurmaya karar verdi ve 2011 yılında “Mutluluk Departmanı”nı kurdu. Mutluluk Müdürü dahil beş kişilik bir ekip oluşturdu. Mutluluk Müdürü’nün görevi, çalışanların iş doyumunu açısından mutlu olmalarını sağlamak, onları dinlemek, sorunlarına çözüm üretmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak için gerekli aksiyonları planlamaktır. Tüm departman yöneticileri de mutluluk yöneticisi olarak konumlandırılmaktadır. Her departmandan gönüllü katılımı ile kurulan iç iletişim komitesinde de elli çalışan gönüllü mutluluk müdürlüğü yaparak

departmanlarının sesini duyurmaktadır. Proje hem genel merkez, hem de mağaza çalışanlarını kapsamaktadır (<https://www.secretcv.com/kariyer-rehberi/roportajlar/defacto-biz-akdenizli-gercek-bir-aileyiz> E. T. 22.09.2017).

DeFacto, İnsan Kaynakları Direktörü olan Oğuz Erdoğan, çalışma koşullarından şu şekilde bahsetmektedir: *"İnsanlar hayatları boyunca başarılı olmak, terfi etmek, kariyer sahibi olmak, sevgi, para gibi farklı şeyler arzuladılar da asıl amaçları mutluluktur. İş hayatında ise mutluluk, yapılan işi severek yapmak ve yaparken de enerjiyle dolu olmaktır. Günümüzde yüksek ücretler, iyi ofis koşulları ve ek haklar çalışanların memnun etse bile kuruma bağlılık, başarı ve mutluluk konusunda yeterli olmuyor. Y Kuşağını yönetmenin ve elde tutmanın zorluğu, ağır rekabet ortamı ve ekonomik krizler nedeniyle yeni eleman alımı daha da zorlaştı. İnsan odaklı bir misyon ve vizyonla yoluna devam eden kurumların başarıya ulaşacağı gerçeğinden hareketle, 2011 yılında Mutluluk Yönetimi projesine başladık ve Mutluluk Müdürümüz çalışmalarına başladı. Çalışanlarımızdan gelen geribildirimleri göz önüne alarak 2011 ve 2012 yılı için aksiyon planlarımız hazırladık"* (<http://www.reklamazzi.com/defacto-mutluluk-departmani-acti-132593.htm> E. T. 22.09.2017).

Doğuş Otomotiv, Stratejik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü, Koray Bebekoğlu'nun çalışma koşulları ile ilgili düşünceleri şu şekildedir: *"Doğuş Otomotiv'de kadın çalışanlarımız, toplam iş gücümüzün yüzde 25'ini oluşturuyor. Türkiye'deki otomotiv sektörüne göre bu çok büyük bir oran, bu oranı daha da artıracak uygulamaları her yıl gerçekleştirmeye gayret gösteriyoruz. Attığımız her adımda çalışanlarımızın ve ailelerinin haklarını düşünüyoruz. Çalışan anneler için rahat ve uygun bir iş ortamı oluşturmanın Türkiye'nin ekonomisine, kendi çalışma arkadaşlarımızın motivasyonuna, kurum içinde insan hakları bilincinin gelişmesine ve toplumsal gelişmeye olumlu katkısı olacağını biliyoruz."* (<https://www.pistonkafalar.com/dogus-otomotivin-iste-esitlik-uygulamasi-1517> E. T. 22.09.2017).

E&Y, Siber Güvenlik Danışmanı Ömer Tuğlu'ya göre çalışma koşullarının motivasyonu ile olan ilişkisi ile ilgili düşünceleri şu şekildedir: *"Bir kere bu kadar global bir firma olması çok farklı. Beni en çok motive eden şey hiç durağan bir meslek*

olmaması. Yeri geliyor bir müşteride çok güzel manzaralı bir odada çalışma imkanı buluyorsunuz, yeri geliyor çalışacak yeriniz olmuyor bir kafede 2-3 kişi bir masada çalışmanız gerekiyor. Bu tarz şeyler beni çok motive ediyor çünkü ben çok durağan, sabit işlerde sıkılabilen bir insanım. Farklı yerler görmek, farklı insanlarla tanışmak, farklı fırsatları kovalamak, başarılı olmak büyük motivasyon. Bir iş çıkardıktan sonra o müşterinin sizinle alakalı güzel sözler sarf etmesi, geri bildirimlerde bulunması beni hep motive eden ve bu işi yapmamdaki ana unsurlar.” (<http://ey.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 25.10.2017).

Microsoft, Office Ürün Pazarlama Yöneticisi olan Berfin Ötümlü Gökoğlu çalışma koşullarının motivasyonu üzerindeki etkisini şu şekilde açıklamaktadır: *“Microsoft’ta beni mutlu eden en büyük noktalardan bir tanesi global bir şirkette çalışıyor olmak. Normalde lokal bir şirkette olduğunuz zaman kendi iç süreçlerinizden geçiyorsunuz ya da sadece Türkiye pazarına odaklanıyorsunuz. Fakat Microsoft’ta size açılan koskocaman bir pencere var. Örnek vermek gerekirse; bizim içeride kullandığımız kurumsal sosyal ağlar platformumuz var. Bu bize şunu sağlıyor: Microsoft’un Hollanda’daki şirketinde benimle aynı işi yapan bir insanı çok kolay bulabiliyor ve onunla hemen iletişime geçebiliyorum. Hollanda’da benim profilimde neler yapıldığını, onlardan neler üzerine fayda sağlayabileceğimi görebiliyorum. Ya da benim onlara kendimi anlatarak belki onların içlerine katkı sağlayabileceğim bir ortamı Microsoft bana sunuyor. O yüzden Microsoft’ta çalışmak beni ayrıca motive ediyor.”* (<http://anlatsin.com/berfin-otumlu-gokoglu/microsoft-icerisinde-uygulanan-mentorluk-sistemini-anlatir-misiniz#> E. T. 24.09.2017).

Siemens, Uygulama Uzmanı Şilan Yılmaz’ın çalışma ortamına ait düşünceleri şu şekildedir: *“Siemens ailesinde çalışmak demek grup ve motivasyon işi demek. Arkanda her zaman birilerinin olduğunu bilmek demek. Her aradığında karşı tarafın telefonunu açması ve sana canla başla yardım etmesi demek. Yöneticine gece gündüz ulaşman demek. Her zaman bilgi paylaşımı yapman demek. Siemens, kocaman bir ailede olmak demek.”*(<http://siemens.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 24.10.2017).

Unilever, Araştırma ve Geliştirme Direktörü Ayşegül Yanık, çalışma koşullarının motivasyonu ile bağlantısını şu şekilde açıklamıştır: *“18 yıldır Unilever’deyim, hiç sıkılmadım. Beni en çok motive eden şey uluslararası bir ortamda olmak. Unilever*

insana çok değer veriyor, en önde hep insan geliyor, dolayısıyla bu çok çok önemli. Artı yaptığım işi çok seviyorum ve hiçbir zaman işim monoton değil, benim en büyük motivasyonum bu herhalde. Sürekli yeni bir proje, yeni bir marka; biri bitiyor bir yenisi başlıyor, yeni bir rakip, yeni bir coğrafya. Dolayısıyla her zaman yeni bir şey öğrenmeye devam ediyorum 18 sene geçmesine rağmen.”(<http://unilever.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 24.10.2017).

Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, işe giriş kararını ve işgücü devir hızını önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerinde bu tür programların olduğunu bilen çalışan için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Eğitim ve geliştirme programlarını motivasyon aracı olarak kullanan şirketler için, Adidas, Aygaz, Colgate, Finansbank, E&Y, Garanti Bankası, İş Bankası ve Nestle şirketleri örnek alınmıştır.

Adidas, Türkiye Yetenek Yönetiminden Sorumlu İnsan Kaynakları Kıdemli Müdürü Selda Düzel’e göre eğitim ve geliştirme programlarının içeriği şu şekildedir: “Biz adidas Türkiye olarak özellikle son yıllarda eğitim alanında çok fazla yatırım yapıyoruz. Gerek merkez ofis ekiplerimize, gerekse perakende saha ekiplerimize yönelik pek çok iç ve dış kaynaklı eğitim programımız bulunuyor. Merkez ofisimiz için “Shape Your Future” mottosuyla oluşturduğumuz bir eğitim ve gelişim yapılanmamız var. Bu kapsamda eğitimlerimiz dört ana kategoride gerçekleşiyor. “Shape Your Leadership” başlığı altında yönetim ve liderlik eğitimlerimiz, “Shape Your Competence” başlığı altında diğer tüm yetkinlik tabanlı eğitimlerimiz, “Shape Your Knowledge” başlığı altında fonksiyonlara özel teknik eğitimlerimiz, “Shape Your Life” başlığı altında özel hayata katkı sağlayabilecek kişisel seminerlerimiz yer almaktadır” (<http://www.kariyer.net/ik-blog/iknin-yaklasimi-cozumcu-olmalı/> E. T. 21.08.2017).

Aygaz, çalışanların bilgili ve yetkin bireyler olmaları ve şirkette kendilerini sürekli geliştiriyor olabilmeleri yüksek performans ve motivasyon ortamı yaratılması açısından çok önemli olduğunun farkındadır. Bu nedenle Aygaz, her kademedeki çalışanın eğitimi ve gelişimi için kaynak ayırmaktadır. Gelişim araçları olarak geleneksel sınıf eğitimleri yanında, e-eğitimler, okuma materyalleri, outdoor eğitimler,

rotasyonlar ve proje çalışmaları kullanılmaktadır. Çalışanların iş sorumlulukları, hedefleri ve yetkinliklerine bağlı olarak liderlik, koçluk, inovasyon, takım çalışması, iç denetim ve kaynak yönetimi gibi pek çok konuda eğitimlere, konferans ve panellere katılmaları sağlanmaktadır. Belirlenmiş olan kriterlere uygun çalışanlara Koç Üniversitesi'nde Executive MBA⁶ yapma imkanı tanınmaktadır (<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/aygazda-calisanalara-kocluk-destegi/> E. T. 18.09.2017).

"Colgate Çalışanlarına Değer Verme" eğitim programı dünyanın her yerinden ve her kesiminden gelen Colgate çalışanlarının kişisel hedeflerine ulaşmalarını ve aynı zamanda kurumsal hedeflere ulaşma yolunda yardımcı olmalarını sağlamak için tasarlanmıştır. Tüm Colgate çalışanları için zorunlu olan bu program, katılımcıları şu konularda teşvik eder: Tüm Colgate çalışanlarına değer veren, onları cesaretlendiren, motive eden ve geliştiren uygulama becerileri, her bireyin Colgate'e sağladığı katkıyı takdir etme, buna değer verme ve saygı gösterme, ortak Colgate değerlerini yaşatma. Buna ek olarak eğitim, diğer konuları da kapsar: Saygıyla Yönetim, İş ve Aile Yaşamının Sorunlarını Anlama, Dil, Din ve Irk Farklılıklarına Değer Verme, Engelli İnsanlar için Fırsat Sağlama ve Cinsiyet Farkı Gözetmeme. (<http://www.colgatepalmolive.com.tr/app/Colgate/TR/CompanyHomePage.cvsp> E. T. 21.09.2017).

Finansbank, "Eğitim ve Gelişim Yönetimi" ile %80'i Y kuşağından oluşan çalışanların gelişim ihtiyaçlarını ortak bir platformda buluşturup tamamlamak amacı ile kariyer yolculuğunda çalışanları destekler. Çalışanların gelişim ihtiyaçlarını proaktif olarak belirler, tanımlar ve bu ihtiyacı karşılayacak eğitim tasarımı bünyesinde barındırır. İşe yeni başlayanlar, "Finansbank'ta Başlangıç" programlarına dahil edilirler. Bu eğitimler; temel anlayışı aktarmanın yanı sıra çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgi/beceri ve yetkinlikleri kazandırır. Çalışanın ihtiyacına yönelik sertifika programları ile Türkiye'de, Avrupa ve Amerika'da bulunan seçkin eğitim kurumlarıyla işbirliği yaparak çalışanların akademik bilgi ile pratikteki uygulamaları en etkili şekilde deneyimlemeleri sağlanır. Şube, Genel Müdürlük, Çağrı Merkezi, Teftiş Kurulu gibi kadrolara özel olarak tasarlanan sınıf içi eğitimler; e-öğrenme,

⁶ İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı

simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri ile desteklenir. Zorunlu eğitimlerin yanı sıra çalışanların gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, her yıl yenilenen isteğe bağlı sınıf eğitimleri, konferans ve uzaktan eğitimleri kapsayan "Gelişim Kataloğu" ile piyasaları, güncel ekonomiyi, bankacılık sektörü hakkında tüm gelişmeleri takip etmeleri, liderlik, kişisel ve profesyonel gelişim, sağlıklı yaşam ve hobilere yönelik eğitimlerle istedikleri konular hakkında bilgi kazanmaları sağlanır. "Zaman ve Mekân Sınırı Olmadan Eğitim: Finarmoni" uygulamasında; yıl içinde planlanan eğitimlerle ilgili bilgilerin yanı sıra, Finansbank çalışanlarının gelişimlerine katkı sağlayacak, sürekli zenginleşen isteğe bağlı e-eğitimler, simülasyonlar ve oyunlar, video platformu FinTV, sosyal öğrenme modülü olan ("Finarmoni Cadde") kitap özetleri ve makalelerin yer aldığı kütüphane bölümleri bulunmaktadır. Piyasalar, güncel ekonomi, bankacılık sektörü gibi teknik konuların yanı sıra kişisel ve profesyonel gelişim, sağlıklı yaşam ve hobilere yönelik eğitimlerin de yer aldığı Finarmoni ile çalışanlar istedikleri yöntemle istedikleri konu hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Finarmoni'ye, banka içinden ve dışından bilgisayar üzerinden erişilebileceği gibi, "Finarmoni" mobil uygulaması da telefon üzerinden erişimi sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlara, tüm eğitimleri diledikleri an, diledikleri yerden takip edebilecekleri, zaman ve mekandan bağımsız, hızlı, esnek ve kişiselleştirilmiş bir gelişim ortamı sunulmaktadır (https://www.finansbank.com.tr/finansbanki-taniyin/default.aspx?FBAS_FT E.T. 22.09.2017).

E&Y, İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğulları eğitim ve geliştirme programları hakkında şu şekilde bilgi vermektedir: *"E&Y çalışanları için hem yurt içinde hem yurt dışında çok farklı eğitim fırsatları bulunmakta. Her bir bölümümüz için eğitim haritalarımız var, hatta her bir ünvan için eğitim haritamız var. Sınıf içi eğitimlerin yanı sıra iş başı eğitime, online eğitimlere veya virtual (sanal) eğitimlere de yatırım yapmaktayız. Özellikle online eğitimlerimiz iş ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli geliştirilmekte ve tüm çalışanlarımızın evden, ofisten, nereden isterlerse bu eğitim olanaklarına ulaşmalarını yirmi dört saat sağlayan teknik altyapıya sahip. Ayrıca virtual eğitim dediğim, diyelim ki o eğitimi alması gerekiyor ve eğitimi verecek eğitmen aslında yurt dışında bir E&Y ofisinde çalışıyor, bu durumda video konferans veya farklı teknolojik altyapıları da kullanarak bu eğitimin Türkiye'deki katılımcı*

grubuna ulaşmasını sağlıyoruz.” (<http://ey.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Garanti Bankası, Ticari ve Kurumsal Krediler Yetkilisi Taha Aksoylu, eğitim ve geliştirme olanakları hakkına şu şekilde açıklama yapmıştır: *“Garanti Bankası'nın en büyük sermayesi olarak insan kaynağını görmesi ve Garanti Bankası'nın uzmanlaşabilmeniz adına kişisel ve kendi biriminizle alakalı vermiş olduğu eğitimler her zaman iç motivasyonunuzu yüksek tutmanızı sağlıyor. Bunun yanı sıra gösterdiğiniz gelişmeyle doğru orantılı olarak da mükafatlandırılacağınızı bilmek her daim çalışma inancınızı ve heyecanınızı yüksek tutuyor. Garanti Bankası'nda çalışmak sizin kişisel gelişiminizi ve uzmanlığınızı elde edebilmeniz için çeşitli eğitimlerin verilmesi demek. Bu yüzden de gelecek hedefi olarak bu şekilde yetiştirilmek size inanç ve güç veriyor. Garantili olmak donanımlı ve iyi yetiştiriliyorsunuz demek.”* (<http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

İş Bankası'nda, işe yeni başlayan çalışanların işe uyum süreçlerini hızlandırmak, teknik bilgi anlamında destek vermek, çalışma ortamında onlara rehberlik etmek ve ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere en hızlı ve en doğru kanalla ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla “İŞ'e Merhaba Programı” uygulanmaktadır. “İŞ'e Merhaba Programı” çalışanların işe başladığı günden itibaren dört ay sürmektedir. Program kapsamında: Bankanın tanıtımı, temel bankacılık eğitimi ve şube stajını içeren “Kariyerime Başlarken Eğitimi”, eğitim döneminde ve sonrasında çalışanların eğitimleri ile ilgili gerekli bilgilendirme ve yönlendirmeleri yapan Eğitim Danışmanları, çalışanların uyum süreci içinde ihtiyaç duydukları bilgilere anında ulaşabilmeleri için “İŞ'e Merhaba Web Sitesi”, çalışanın işe alışmasına yardımcı olan “Takım Arkadaşı Uygulaması” bulunmaktadır. Öğrenmenin sürekliliğini sağlayabilmek için “Sürekli Öğrenme” programı uygulanmakta, sınıf eğitimi, iş başında öğrenme, e-öğrenme ve sosyal öğrenme yaklaşımları harmanlanarak kullanılmaktadır. Bu çerçevede eğitim programlarında yüz yüze eğitim uygulamaları ile birlikte e-öğrenme, bilgisayar tabanlı simülasyonlar, mobil eğitim içerikleri, gelişim planları doğrultusunda okuma belgesi paylaşımları ve yaşayarak öğrenme uygulamaları gibi alternatif öğrenme unsurlarından yararlanılmaktadır. Çalışanlar kariyer haritaları doğrultusunda düzenlenen bu eğitimler dışında, tüm çalışanlar yıl içinde açık olan eğitim

katalogundan kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda “Teknik Bankacılık” ve “Yetkinlik ve Beceri Geliştirme” konularında eğitim seçebilirler. “Yönetim Akademisi” ile banka yöneticileri ve yönetici adayları sektördeki gelişmelerin ve görevlerinin gerektirdiği konularda yönetim gelişimi programları ile desteklenirler. Söz konusu programlar; gelişim merkezi uygulamaları, gelişim danışmanlığı, farklı iş birimlerinde stajlar, davranış bazlı çalıştaylar ile teknik bilgi içeren sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitim ve iş başında öğrenme gibi araçlardan oluşmaktadır (<http://www.isbank.com.tr/TR/ana-sayfa/Sayfalar/ana-sayfa.aspx> E. T. 24.09.2017).

Nestle, çalışanların gelişimi için sistemde bulunan yetişkin öğrenmesindeki 70:20:10 yaklaşımı baz alınmaktadır. Yani, bu yaklaşıma göre gelişim üzerinde yüzde 70 etki; yapılarak, tatbik ederek öğrenme ile olmaktadır. Kurulan ilişkiler ve koçluğun öğrenme üzerindeki etkisi yüzde 20 iken, sınıf içi eğitimin etkisi yüzde 10’a tekabül etmektedir (<http://www.nestle.com.tr/> E. T. 25.09.2017).

Teknosa, “Sosyal Davranış Stilleri” eğitimi ile farklı sosyal stillerin davranışsal ihtiyaçlarını ve tercihlerini bilmenin iletişim kurma ve ikna etme üzerindeki etkisini, kişiler arası farklılıkların neden kaynaklandığını ve bu farklılıkların motivasyonu, işe bakışı, olayları değerlendirme şeklini nasıl etkilediğini göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışanların iş ortamında daha verimli ve etkin çalışabilmeleri için iş ve özel yaşam dengesini sağlamaları amacıyla oluşturulan kişisel gelişim programlarında birçok farklı alternatif mevcuttur. Yaratıcı drama, film çekim atölyesi, bisiklet, ritim, dans, fotoğrafçılık, ebru, yoga bunlardan bazılarıdır. “Üniversite İş Birliklerimiz” programı ile çalışanların iş hayatının değişen ve gelişen rekabet ortamına adapte olabilmelerini sağlamak ve mesleki, kişisel, yönetsel gelişimlerinde akademik bir vizyona sahip olmalarını sağlamak amacıyla Teknosa Akademi-Üniversite İşbirlikleri sunulmaktadır. “Alternatif Gelişim Çözümleri: E-öğrenme” ise öğretmen ve öğrencinin aynı ortamda ve aynı anda bulunmalarına gerek kalmadan, İnternet teknolojileri aracılığı ile gerçekleştirilen eğitim ve öğrenim faaliyetleridir. “TeknoTube” ile 500’ün üzerinde kişisel, mesleki ve yönetsel gelişim videosu sunulan platformda çalışanlar da kendi videolarını istedikleri kişi ve gruplarla paylaşabilmektedir. TeknoTube’de "Uzmanından Öğrenin, Yeniyim, Gelişirim, Güncelim, Sosyelim, Bizim Bölümler ve Yarışmaya Hazırım" başlıkları

bulunmaktadır. “Sosyal medya özellikleri ile geliştirilen “SosyaLİG” platformunda çalışanlara paylaşılarak, tartışarak, sorarak, birbirlerinden öğrenebilecekleri bir alan yaratılmıştır. Tüm çalışanlar çeşitli sosyal gruplara üye olarak bu ilgi alanındaki diğer çalışanlarla ve konu uzmanlarıyla bir araya gelmektedir. İnfomal öğrenmenin desteklendiği platformda çalışanlar gerçekleştirdiği faaliyetlerle rozetler kazanmakta ve yeni uzmanlıklar edinmektedirler. “Cep'TE Akademi”nin sunduğu e-eğitim, video, e-dergi, e-sınav, podcast gibi gelişim araçlarıyla çalışanlara mobil cihazlardan da ulaşabilme imkanı sağlanmaktadır. Teknosa'da, eğitim ve eğitimleri destekleyen çeşitli materyaller "mobil öğrenme" yoluyla da kullanılmaktadır. Bu sayede çalışanlar, sadece bilgisayar başında değil internet erişimi olan tüm cihazlardan istedikleri zaman, istedikleri yerde kendilerine sunulan gelişim kaynaklarını kullanarak öğrenmeye devam etmektedir

(<https://www.myenocata.com/teknosa/ablms/kurumportal/Content/motivasyon-yonetiminde-bir-marka-cem-isik/3897/pdefault.aspx> E.T. 27.09.2017).

Ekip Çalışması

Ekip çalışması, işyerinde aile ortamının oluşması açısından çalışanlar arasında çok güçlü bir bağ sağlamaktadır. Ekip çalışmasının motivasyon üzerindeki önemini, Eti, Garanti Bankası, Mercedes-Benz ve Nestle çalışanları aşağıda görüldüğü gibi ifade etmişlerdir. Son olarak ekip çalışmasını motivasyon aracı olarak kullanan Whole Woods şirketine yer verilmiştir.

Eti, Modern Kanal Satış Geliştirme Müdürü Evrim ÖZTÜRK: *“Bu dönemde yaptığım işle ilgili beni en çok heyecanlandıran ve motive eden şey; ekip olarak, sürekli yeni ve farklı projelerle, değişen piyasa koşullarına, yeni ürün kategorilerine, her geçen gün yükselen pazar beklentilerine cevap verecek çalışmalar yapmamız. Ardından da bu çalışmaların getirdiği başarılı iş sonuçlarında rol almış olmak yenileri için motive olmamı sağlıyor”*(<http://www.etietieti.com/> E. T. 22.09.2017).

Eti, Asistan Ürün Müdürü Kristin Gültaşyan: *“Çünkü her geçen gün fark ediyorum ki Eti’de beni motive eden inanılmaz çok şey var. Ekip arkadaşlarımla birlikte yepyeni fikirler bulmak, sorumlusu olduğumuz markanın herkes tarafından afiyetle yeniliyor*

olması, televizyonda, marketlerde, caddelerde ekibimle başardıklarımızı görmek tarif edilemez bir duygu”(<http://www.etietieti.com/> E. T. 22.09.2017).

Garanti Bankası, Bireysel Kitle Bankacılığı Yetkilisi Ece Çakmak: *“Beni Garanti Bankası’nda en çok motive eden şey ekibim çünkü ekibimi gerçekten çok seviyorum. Artık ekibimdeki insanlar gerçek hayatımda da arkadaşım oldular. Aynı zamanda ekibimdeki insanların profiline çok güvendiğim için onlardan çok şey öğrendiğimi hissediyorum ve onlara bir şey sorduğumda herkesin yardımcı olduğunu görebiliyorum.”* (<http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Mercedes-Benz-PEP Satış Stajyeri Ece Uysal: *“Ben çalışma ekibimi gerçekten seviyorum. Bir insan çalışma ekibiyle ve ev ortamıyla ne kadar uyumluysa o kadar mutlu olur. Benim de motivasyonum, çalışma ekibimle olan iletişimim.”* (<http://mercedesbenz.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 26.10.2017).

Nestle, Pazarlama Müdürü Yves Filippucci: *“Nestlé’nin çok güzel bir ortamı var, çok genç bir ekip. Bu aslında sizi çok motive ediyor. Çünkü sizi anlayan çok insan var. Dolayısıyla bir şey konuştuğunuz zaman karşınızdaki insan “Neyden bahsediyor bu?” demiyor. En önemli şey bu. Dolayısıyla yakın bir arkadaşlık da oluşuyor haliyle. Çok yakın ve birbirini tamamlayan bir ekip olmaya başlıyorsunuz. Bu, hakikaten benim için 8 yıldır burada olmamın en büyük sebeplerinden bir tanesi. Bir de hakikaten, biz ekip olarak burada eğleniyoruz.”* (<http://nestle.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Organik gıda ürünleri zinciri Whole Foods’ta işe alınacak kişileri departman yöneticileri belirlemez. O işi departmandaki çalışanlar yapar. Bir aday, otuz günlük deneme süresince bir ekipte çalıştıktan sonra müstakbel ekip arkadaşları, o kişinin kadroya alınıp alınmamasını onaylayarak belirlenir Böylelikle, çalışanlar, kendi ekiplerini kurabilme şansına sahip olmaktadır (Pink, Çev. Göktem, 2009: 123).

Koçluk

Çalışma ortamında moral ve motivasyonu arttıran koçların bulunması çalışanlar için çok önemli bir destek sağlamaktadır. Bunu motivasyon aracı olarak kullanan şirketler için PepsiCo ve Teknosa şirketlerine yer verilmiştir.

Pepsico, “Onboarding” uygulaması ile işe giren çalışanlar için şirkete adaptasyonlarını kolaylaştıracak ve PepsiCo prensipleri hakkında bilgi alabilecekleri oryantasyon kitleri ve broşürleri sağlar. Şirkete yeni katılan çalışanlara “Onboarding Koçları” atanır ve altı aylık bir süreci beraber geçirerek şirkete uyum sürecinin en etkin biçimde yönetilmesi amaçlanır. İnsan kaynakları tarafından yürütülen çalışan ve yönetici anketleriyle bu süreç takip edilir ve etkinliği ölçülür (<http://www.pepsico.com.tr/> E. T. 04.10.2017).

Teknosa, “Pozitif Değişim: Koç Gibi Lider Programı”, katılımcılara daha iyi ilişki kurmaları ve etkili koçluk görüşmeleri yapmaları için gerekli olan temel beceri ve yetkinlikleri kazandırmayı, etkili koçluğun benimsenmesi ve davranış olarak sergilenebilmesi için koçluk araçlarının uygulanmasına yönelik fırsatlar yaratılarak gerekli bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. “An'da Satış Koçluğu Programı”, mağaza yöneticilerinin satış sürecinde bakması gerekenleri keşfettirmeyi, görmesini sağlamayı, görülen alanları bir koç gibi karşı tarafta öğrenmeye dönüştürerek mümkün olan en büyük satış hacmini ve hizmetini Satış Danışmanı'na An'da verebilmeyi amaçlamaktadır. “Takım Koçluğu”, yöneticilerin takımları ve ortaklarıyla sağladığı ilişkilerine yönelik bilinçli ve istekli olmalarını, liderlik yetkinliklerini ve etkin takım iletişimlerini geliştirmelerini ve net bir vizyon belirlemelerini sağlamayı amaçlamaktadır (<https://www.myenocata.com/teknosa/ablms/kurumportal/Content/motivasyon-yonetiminde-bir-marka-cem-isik/3897/pdefault.aspx> E. T. 27.09.2017).

Liderlik

Bir lider profili örneği olarak Steve Jobs’ın yetkinliklerine bakıldığında; işini sevmesi, vizyoner, çalışkan, kararlı/mücadeleci kişilik, zeki, ikna becerisi, odaklanma, cesur/risk alan, mükemmelliyetçi gibi yetkinliklere sahip olduğu görülür. Onun kurmuş olduğu Apple şirketini dünyada çalışılmak istenilen yer yapan Jobs’ın etkili bir lider olmasıdır. Liderlik vasfına sahip kişilerin, çalışanlar üzerinde motivasyonu sağlayıcı etkisinin olduğunun bilincinde olan şirketler için Bosh, C&A, Coco-Cola, Enerjisa, General Electric, Unilever ve Yıldız Holding örnek alınmıştır.

Bosh'un lider yetiştirme anlayışını, Bosch Genel Müdürü, Gürcan Karakaş şu şekilde açıklamaktadır: *“Eğer performans değerlendirme sisteminizi gerçekten uyguluyor ve onun kriterlerinin doğru oturtulduğuna inanıyorsanız, zaten parlak kişiler kendiliğinden ortaya çıkıyor. Biz yıllık değerlendirmelerde sadece hedefe ulaşmış olduğunuz değil, aynı zamanda bunu nasıl yaptığınıza ve yaklaşımınıza da bakıyoruz. Çalışanları değerlendirirken zaman içindeki gelişimini inceliyoruz. Bu kişileri havuza aldığımızda ise onları artık büyüteçle takip ediyoruz. “Yöneticilik Havuzu”nda herkesin katılmasının zorunlu olduğu bir eğitim zinciri veriyoruz. Bu eğitim zincirinin içerisinde yöneticilik teorilerinden tutun, problem çözme, ortak akıl üretme gibi derslerimiz bulunuyor. Bu bir nevi mini-MBA programı”* (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T. 20.09.2017).

C&A, bütün çalışanlarının oynaması gereken bir liderlik rolü bulunduğuna inanır ve çalışanlarından bunu bekler. Bu nedenle hem bireysel hem de grup olarak çalışmaktan zevk alan yetenekli bireyler istihdam edilerek işe başlar. Daha sonra onlara eğitim verilir; bu eğitim sadece bir kereye mahsus değil C&A'da çalıştıkları sürece devam eder. Kurumda herkesin resmi takım ve departman lideri olma imkanının olduğuna inanılır. C&A liderlik takımı, yirmi Avrupa ülkesinde ve aynı zamanda sürdürülebilir iş geliştirme ve kurum sorumluluğu ile ilgili alanlarda C&A satış işlemlerini denetler ve yönetir. C&A, değerlerine dayanarak yedi Liderlik Davranışını oluşturmuştur. Bunlar, çalışanların günlük performansları ile ilişkili değerlerin somut ifadeleridir. Bazıları bunları eğitim sırasında görürken bazıları ise günlük etkileşimleri sırasında öğrenir ve hatta bazılarında ise bu davranışlar yıllık Performans Değerlendirmelerinin bir parçası olarak ölçülür. Bu davranışlar: Sorunun kaynağına inme, insanlara çalışmaları için alan verme, güven oluşturma, takım olarak çalışma, gidişata odaklanma, yönlendirme ve beklentileri açıkça belirleme ve müşterilere göre hareket etmedir (<http://www.c-and-a.com/tr/tr/corporate/company/kariyer/> E. T. 01.10.2017).

Coca-Cola Türkiye, Orta Asya ve Kafkasya Bölüm Başkanı Galya F. Molinas liderlik programları ile şu şekilde bilgi vermektedir: *“21. yüzyılı “kadınların yüzyılı” olarak nitelendiriyoruz. Kadınların daha iyi bir dünya yaratacağı ve iş dünyasında rekabet avantajı sağlayacağına olan inancımız ile 2007 yılında Global Kadın Girişimini*

hayata geçirdik. Bunun ilk ayağını tüm dünyada 2020 senesine kadar 5 milyon kadının ekonomik olarak güçlendirilmesi hedefi oluşturuyor. Bu amaçla kurduğumuz Kadın Liderlik Konseyi kadın lider sayısını artırmak amacıyla küresel strateji, girişimler ve ölçümlemeler konusunda üst yönetime tavsiyelerde bulunuyor. Konsey ayrıca Coca-Cola sistemi içerisinde tüm seviyelerde kadın çalışanlarımızın lider kadrolarında daha çok yer alması için çalışıyor” (<http://www.yased.org.tr/tr/haberler/yasedden-haberler/kadin-yoneticiler-sirketlerin-performansini-yukseltiyor> E. T. 09.10.2017).

Enerjisa, “Young Energy”, genç ve yetenekli çalışanların yetkin liderler olmaları amacıyla yetkinlik gelişimlerini destekleyen eğitim gelişim programıdır. Otuz yaş altında, en az altı aylık Enerjisa tecrübesi bulunan, yüksek performans ve potansiyele sahip genç ve yetenekli çalışanların yetkin liderler olmaları amacıyla gelişimlerini destekleyen bu program 2,5 seneye yayılmıştır. Bu sürenin 1,5 senesi Eğitim Modülü ve takip eden bir senesi Mentorluk Modülü olarak yürütülür. Program her iki senede bir yeni çalışanların katılımı ile tekrarlanır. “Young Energy Programı” yetkinlikler üzerine yoğunlaşmış ve bu yetkinlikleri yalnızca eğitimlerle değil aynı zamanda deneysel öğrenme metodları, takip sistemleri, geri bildirim seansları, mentorluk ve bunun gibi eğitim dışı faaliyetlerle de destekleyen bir yapıdadır (<https://www.enerjisa.com.tr/tr/anasayfa> E. T. 22.09.2016).

“Crotonville”, GE'nin küresel liderlik enstitüsüdür. Genellikle GE kültürünün merkez üssü olarak tanımlanan Crotonville, hem bir yer hem de bir idealdir. Burada, bugün ve yarının GE liderlerine ilham vermek, bu liderlerle iletişime geçmek ve bu liderleri geliştirmek için akademi ve iş alanlarındaki en etkili düşünürler ile fikirleri paylaşarak ve dönüşümsel eğitim deneyimleri yaratılarak en gelişmiş liderlik tanımını belirlemeye çalışmaktadır (<http://www.ge.com/tr/> E. T. 22.09.2017).

Unilever, “Geleceğin Liderleri Programı” yarının liderlerini yetiştirmeye yönelik üç yıllık bir programdır. “Unilever Geleceğin Liderleri Programı” kapsamında çalışanlar global bir eğitim programıyla yetenekleri doğrultusunda geliştirilirler. Ayrıca departmanlar arası, departman içi ve uluslararası rotasyonlar sayesinde çalışanlar farklı bakış açıları ve iş yapış biçimleri edinirler (<https://www.unilever.com.tr/> E. T. 27.09.2016).

Yıldız Holding, liderlik gelişim programları “Liderlik Yolculuğu” üst başlığında tanımlanmakta ve tüm kademelerdeki çalışanlara liderlik gelişim programları sunulmaktadır. Programlar: Liderlik İlk Adım, Liderlik Haritası, Liderlik Pusulası, Liderlik Zirvesi olarak kademe bazında ayrıştırılmaktadır. Liderlik gelişim programıyla birlikte geleceğin üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi, şirket stratejilerinin hedeflere indirgenmesi ve organizasyonun geneline yayılması, hedeflerin takibi, ölçülmesi ve geri bildirimi yoluyla da yüksek performans kültürünün oluşturulması noktasında Yıldız Holding liderlik anlayışını yaygınlaştırmaktadır (<https://www.yildizholding.com.tr/biz/> E. T. 03.10.2016).

Geri Bildirim

Netapp başkan yardımcısı Tom Mendoza şirkette çalışan yöneticilerden "doğru bir şey yapan" birini fark ettiklerinde kendisine bildirmesini istemiştir. Her gün, ortalama 10 ile 20 çalışanını "teşekkür etmek" için aramaktadır. Yani mesaisinin bir kısmını iş arkadaşlarına teşekkür ederek geçirmektedir (<http://www.agilistanbul.com/2013/02/calisanlariniza-deger-veriyor-musunuz.html> E. T. 25.09.2017).

Philips, geri bildirim sürecinin doğru işlemesi için yoğun çaba harcamaktadır. Yılda bir kez geribildirim toplantıları düzenlenmektedir. Yöneticiler, çalışanlarıyla bir araya gelerek, ilk önce, çalışanların, yetenekleri, güçlü yönleri, özellikleri konuşmaktadır. Daha sonra, çalışanın gelişme yönü ele alınmaktadır. Çalışan da kendi kariyer beklentilerini, hedeflerini anlatmaktadır. Bu toplantılar da diyalogun önemli bir aracı olmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 181).

İletişim Ortamı

Kurumda hakim olan iletişim çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu ya da olumsuz şekilde etkili olmaktadır. İletişimi motivasyon aracı olarak kullanan şirketler olarak Apple, Aselsan, Garanti Bankası, General Electric, Mercedes-Benz, Shell ve Turkcell örnek alınmıştır.

Apple’da, dahili İK web sitesinde “Can We Talk” bölümü üzerinden kendi müdürünüze anlatmanızın uygun olmayacağı konular hakkında üst yönetime bilgi verilebilmektedir (Kocabacak ve Tosun, 2014: 79).

Aselsan çalışanlarının sahip olduğu en önemli yetkinliklerden biri olan “İletişim”i, çalışanlar ve bölümler arasında artırmak için şirket bünyesinde elektronik ortamda bilgi paylaşım platformu olarak intranet kullanmaktadır. Çalışanlarla ve çalışanlar arası iletişimi güçlendirmek için ayrıca; Yönetim Kurulu üyeleri ve Genel Müdür dâhil olmak üzere tüm Aselsan yöneticilerinin uygulamakta olduğu “açık kapı yöneticiliği” sayesinde çalışanlar her konudaki görüşlerini ve problemlerini yöneticilerle birlikte değerlendirme imkânı bulmaktadırlar (Aselsan Sürdürülebilirlik Raporu, 2015: 36).

Garanti Bankası, “4 Mevsim Toplantıları” ile çalışan motivasyonunun artırılması, çalışanlar arasındaki bağın güçlendirilmesi ve banka içinde daha etkili bir iletişimin sağlanması amacıyla, 2009 yılından beri düzenlenmektedir. 4 Mevsim toplantılarıyla, bölge müdürlüklerine bağlı olan tüm şubelerdeki çalışanlar için, iş dışında farklı bir ortamda bir araya gelerek kaynaşma fırsatı yaratılmaktadır. “SadeMail” ile kurum içi ve dışı iletişimde kullanılan e-postaların kalitesini artırmak ve gereksiz e-posta trafiğini ve bunun sebep olduğu zaman kaybı ve iş stresini azaltmak üzere kullanıma açılan e-posta yönetim projesidir (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin.page E. T. 23.09.2017).

GE'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Jeffrey Immelt, zamanının çoğunu çalışanlarıyla geçirdiğini ifade etmiştir. General Electric’de çalışanlar, yöneticileriyle göz göze geleceklerini bilerek çalışmaktalar. Jeffret Immelt, iletişime verdiği önemi şu sözleriyle açıklamaktadır: “...İnsan içine çıkarım, korkmam. İnsanlarla birlikte yaşarım, eğlenirim. İnsanlara giderim, beraber çalışırım. Ama tam yakınimdakilerle değil. Çünkü onlarla zaten görüşme imkanı var veya onların benle görüşme imkanları var” (Tekin, 2008: 113).

Mercedes-Benz, yılda iki kez düzenlenen Yönetici Toplantısı’nda yöneticilere, şirketin stratejisi ve hedefleri gibi birçok alanda bilgi alışverişinde bulunma, ayrıca grup çalışmaları ve takım aktiviteleri ile aralarındaki iletişim ağlarını güçlendirme

imkanı sunmaktadır. “Come Together” başlığı altında ise genelde aynı ortamda bir araya gelemeyen hedef kitleler buluşturulmaktadır. Bu birlikteliklerin önemli amaçları arasında: Çalışanlara tepe yönetim tarafından, yeni üretim, pazarlama ve yatırım stratejileri, gelecek dönemler için öngörülen projeksiyon, hedefler ve yeni projeler, kariyer ipuçları gibi önemli bilgi aktarımının soru-cevap şeklinde ve rahat bir ortamda paylaşılmasına olanak sağlaması yer almaktadır (http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars.html E. T. 24.09.2017).

Shell, çalışanların görüşlerine değer vermekte, işletme içi iletişim ve geri bildirimini teşvik etmektedir. Shell’in çalışanlarıyla iletişim uygulamalarıyla çalışanlarla doğrudan ya da çalışan temsilcileri aracılığıyla iletişim kurmaya değer verilmektedir. Küresel telefon yardım hattı-Tell Shell- ve web sitesi çalışanların Davranış Kuralları ve Shell Genel İş İlkelerinin ihlallerini gizli ve isimsiz olarak bildirmelerine olanak tanımaktadır (Kocabacak ve Tosun, 2014: 4).

Turkcell’de her zaman çalışanlarla açık iletişim kurulması, paylaşım, gelişim, geliştirme önemsenmektedir. Bireysel tecrübeler, işle ve kurumla olan ilişkiler TurkcellBlog’da yayınlanmaktadır. Turkcell’de intranet “Inside” olarak adlandırılmakta çalışanlar Inside üzerinden paylaşım yapabilir, paylaşımları beğenir ve yorum yazabilir. İç iletişim portalı “Inside”da her bir çalışanın ayrı bir profili vardır. Bu profiller üzerinden çalışanlar sayfasında bilgi paylaşabilmekte, şirket ile ilgili tüm bilgilere ulaşabilmekte, ilgi alanlara ve keyif alınan konulara göre farklı gruplara üye olabilmektedir. Teşekkür notlarını ölümsüzleştirmek, herkesin bilmesini sağlamak için şirket içi haberleşme portalı Inside’da çalışanların profiline “sağol notu” bırakılmaktadır. Bu notun açıklama kısmında en güzel ve açıklayıcı cümlelerle çalışana verdiği destek, işe katkısı için teşekkür edilmektedir (<http://www.turkcell.com.tr/kurumsal> E. T. 26.09.2017).

İnisiyatif Vermek

İnisiyatifin motivasyonla olan ilişkisinin önemini Canon, Eti, Garanti Bankası ve Nestle çalışanları aşağıda görüldüğü gibi ifade etmişlerdir.

Canon, Tüketici Ürünleri Satış ve Pazarlama Direktörü Saygın Süzen: “En önemli konulardan bir tanesi şu, sorumluluk ve inisiyatif alma özelliği insanlara aşılması diyebiliriz. Yani, burada çok katı süreçler, sakın bu süreçlerin dışına çıkmayın, buna göre hareket edin, bu doğrudur gibi bir yaklaşım değil de tam tersine inisiyatif mi almak istiyorsunuz, yaratıcı bir fikriniz mi var, bir süreci geliştirmek mi istiyorsunuz insanları biz buna yönlendiriyoruz. Bu da ne anlama geliyor insan sürekli olarak kendini geliştiriyor”(http://canon.anlatsin.com/ E. T. 25.10.2017).

Garanti Bankası, Bireysel Kitle Bankacılığı Yetkilisi Ece Çakmak: “Henüz bir yılın yeni dolmasına rağmen çok fazla inisiyatif alıyorum. Kendim bile bu kadar bu aşamaya gelebileceğimi beklemiyordum. Geçen sene buraya geldiğimde bir yılı geçmiş bir arkadaşım vardı ve onun bu kadar bilgisi olduğunu görüp şaşıırıyordum, kendini nasıl bir yılda bu kadar geliştirebilmiş diye düşünüyordum. Şimdi kendime bakıyorum gerçekten ben de kendimi o kadar geliştirdim. Bir problem olduğunda, panik olup gidip yöneticime sorduğumda, sence ne yapmalıyız senin çözümün ne olur diye beni düşünmeye yönlendiriyor. Bu da benim inisiyatif alıp kendimi geliştirmemi sağlıyor” (http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari E. T. 25.10.2017).

Garanti Bankası, Ticari ve Kurumsal Krediler Yetkilisi Taha Aksoylu: “Garanti Bankası'nın kurum kültüründe aslında her zaman yaptığın işlerin sonucunda senin görüşün ne sorusu soruluyor. Ekip arkadaşlarınla istediğin kadar farklı fikirde olsan da altına ne kadar veriler ve datalarla mantık çerçevesinde kuvvetli bir şekilde anlatabiliyorsan bu oranda da inisiyatif sana veriliyor. Yaklaşık 15 aydır çalışıyorum ve 9. ayımdan itibaren altını doldurduğum sürece kendi görüşüm kabul gördü ve o derecede de inisiyatif aldım. Bu da sizin kurum kültürüyle birlikte uzmanlaşmanızı ve kendinize olan güveninizi sağlıyor. Bu yüzden inisiyatif yüklemek konusunda Garanti Bankası'nın oldukça cesur ve inançlı olduğunu söyleyebilirim” (http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari E. T. 25.10.2017).

Nestle, Satış Kanalı Geliştirme Müdürü Gizem Kartal: “Yaklaşık 9 yıldır Nestle'de çalışıyorum. Burası bariyerlerin olmadığı, insanların çok rahat birbiriyle görüşüp konuşabildiği, ast üst çok fark etmeden iletişim içerisinde olabildikleri, kendi düşünce ve fikirlerini ifade edebildikleri, aynı zamanda da ciddi inisiyatif alabildikleri bir şirket. Dolayısıyla siz inisiyatif almak ve bir işi sahiplenmek isterseniz, bu inisiyatif

size sonuna kadar veren ve bu konuda imkanları sağlayan bir şirket. Çalışmak anlamında beni burada, bunlar motive ediyor” (<http://nestle.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

İşletme İçi Şikayet Mekanizmaları

DeFacto'nun "Mutluluk Departmanı" dışındaki farklı uygulamalarından biri de "Gülen Abla" projesidir. Gülen Abla, şirket içinde çalışanların dert, şikayet ve önerilerini dinleyen bir rol modelidir. Çalışanlar e-posta, telefon veya yüz yüze konuşarak Gülen Abla ile paylaşımda bulunabilmektedir. Sonrasında gelen tüm geri bildirimler değerlendirilerek, departman yöneticileriyle geliştirici uygulamalar planlanmaktadır. Bugüne kadar 102 çalışanın Gülen Abla ile görüşlerini paylaştığını ve önerilerin %80'inin sonuçlandırıldığını belirten İnsan Kaynakları Direktörü Oğuz Erdoğan “Gülen Abla” projesi ile ilgili şu açıklamayı yapmıştır: “Örneğin, zamanında mesai ihtiyacı varken çalışma planları hafta sonunu da içine alacak şekilde düzenlenmiş, fakat artık hafta sonu çalışma ihtiyacı kalmamış bir grubun konuyu Gülen Abla ile paylaşımlarının ardından hafta sonu çalışmaları iptal edildi. İşyerinde sağlıklı beslenememe ve kilo alma ile ilgili şikayetlerin gelmesi üzerine, tüm çalışanlarımıza “İşyerinde sağlıklı yaşam ve beslenme” konulu seminer verdik, ayrıca ara öğün ihtiyacını karşılamak için şirket geneline makineler yerleştirdik. Çalışanlarımız Gülen Abla'ya iş hayatları dışında, özel hayatlarıyla konuları da danışıyorlar. Konu yelpazemiz çok geniş olsa da aslında tek bir amacımız var; çalışanlarımızı daha mutlu ve huzurlu olabilecekleri bir ortama kavuşturmak. Bu nedenle her öneriyi tek tek ele alıyoruz, yöneticilerimizle paylaşıyoruz ve mutlaka öneriyi yapan çalışanımıza geri dönüş yaparak sonucunu bildiriyoruz” (<http://www.reklamazzi.com/defacto-mutluluk-departmani-acti-132593.htm> E. T. 22.09.2017).

Kurumun Adalet Anlayışı ve Disiplin Sistemi

McKinsey'in Partneri olan Ali, kurumun adalet anlayışının motivasyonu şu şekilde etkilediğini ifade etmiştir: “McKinsey'deki takım ruhu ve kültürü, özel veya kamu diğer şirketlerdeki çalışanların kolayca anlayamayacağı bir boyuttadır ve işin ilginç yanı, bu kültür, şirketin ve çalışanların DNAsına o kadar işlemiş ki, nerede ve hangi milletten insanla çalışırsanız çalışın ve konu ne olursa olsun, başladığınızın birinci

gününde bu kültürü ve ruhu görebiliyorsunuz. Bu, kolay kolay benzeri oluşturulamayacak bir iç disiplin, eğitim süreci ve iş yapış etiğinin bir alaşımı. Beni aynı zamanda, McKinsey’de her gün en çok motive eden ve hala en çok şaşırtan özellik de herhalde bu” (<http://www.mckinsey.com.tr/index.html> E. T. 25.09.2017).

Motivasyon İçin İş Tasarımı

Anadolu Efes’te çalışanların kendi çalışma alanlarındaki işleri ile ilgili problemleri gönüllü olarak ele alıp çözdükleri “Efes Kalite Çemberi” projesi ile şirket içinde çalışanlar için daha iyi iletişim, yaratıcılık ve yenilikçilik ortamı sağlanmakta, çalışanların motivasyonunun artırılması ve kişisel gelişimlerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Maddi faydalara ve iç geliştirmeye paralel olarak Efes Kalite Çemberi faaliyetleri, sorumluluk, kendini kanıtlama, yenilik ve yaratıcı düşünce gelişimi ile iş doyumu gibi çeşitli soyut faydalar da getirmektedir (<http://www.anadoluefes.com/kariyer> E.T. 20.09.2017).

Henkel’de işler daima uluslararasıdır. Yaklaşık 50,000 çalışanın yüzde sekseni yurtdışında çalışmaktadır. “Triple two” felsefesi ile kariyerleri boyunca ileri derecede performans gösteren çalışanlar en az iki adet iş rolünde, iki farklı ülkede ve iki iş kolunda çalışırlar. Triple two’nun gücü çalışanlara uluslararası ve birimler arası kariyer yollarının yanı sıra benzersiz başka fırsatlar da sağlamaktadır (<http://www.henkel.com.tr/> E. T. 23.09.2017).

Öneri Sistemleri

Çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmelerine olanak sağlayan öneri sistemlerini kullanan şirketler olarak Aselsan, Doğuş Otomotiv, Garanti Bankası, Pegasus ve Şişecam örnek alınmıştır.

Aselsan’da, çalışanların fikirlerini iletebileceği bir “Bireysel Öneri Sistemi” platformu bulunmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanların beklentilerini, fikirlerini ve önerilerini üst yönetim ile paylaşabildiği ve Aselsan Paylaşım Portalı altında yer alan ve “Dilekler” olarak adlandırılan bir bölüm bulunmaktadır. Bu platformun amacı; personelin beklentilerinin ve problemlerinin üst yönetime iletilmesini sağlamak, kendilerini ilgilendiren kararların zamanında ve doğru olarak paylaşımını

gerçekleştirmek, karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamak, şirket yönetimiyle arasındaki iletişimi artırmak ve bu sayede; motivasyon ve aidiyet duygusunun artırılmasına katkı sağlamaktır (Aselsan Sürdürülebilirlik Raporu, 2015: 37).

Doğuş Otomotiv, "Bir Önerim Var" adıyla hayata geçirilen öneri ve ödül sistemi, çalışanların katılımını sağlayarak iş süreçlerinin iyileştirilmesi, artan hizmet kalitesine paralel olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve öneri sahiplerinin ödüllendirilmesini amaçlamaktadır. Tüm çalışanlar, Intranet'teki ya da tüm lokasyonlara yerleştirilen öneri kutularındaki formu doldurarak önerilerini iletebilmektedirler. Değerlendirme sürecinin ardından uygulamaya alınıp tamamlanan tüm projeler 3 aylık dönemlerde Öneri Değerlendirme Kurulu tarafından incelenip, puanlanmaktadır. Verilen puanlar çerçevesinde öneri sahiplerinin ve proje katılımcılarının hak ettiği ödüller, düzenlenen ödül organizasyonunda hak sahiplerine takdim edilmektedir (<http://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/ana-sayfa.aspx> E. T. 22.09.2017).

Garanti Bankası, çalışanların fikir ve önerilerini paylaştıkları platformlar olan "Önersen" ve "Atölye" aracılığıyla ilettikleri görüşler, sürekli gelişim için dikkate alır. Çalışanlar Önersen ve Atölye platformlarının dışında, intranet portalındaki "Sor/Paylaş" bölümünde de her konuda öneri ve görüşlerini paylaşmaktadır. Çalışanların paylaştıkları öneriler, ilgili birimler tarafından değerlendirilerek iş süreçlerinde gerekli düzenlemeler yapılmaktadır (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin.page E. T. 23.09.2017).

Pegasus, "UBFV (Uçuracak Bir Fikrim Var) Platformu" ile yıl boyu çalışanların farklı fikirleri toplanmakta ve oluşturulan komite ile yılın en "uçuran" fikrini seçip ödüllendirmektedir (<https://www.flypgs.com/kariyer/insan-kaynaklari-politikamiz> E. T.: 25.09.2016).

Şişecam, "Fikir Fabrikası" programı ile "Ham maddemiz fikrimiz" düşüncesiyle yola çıkarak kurulan Fikir Fabrikası Projesi ile çalışanlar, işe değer katan, yenilik getiren, yaratıcı fikirlerini sunma imkanı sağlamaktadır. Öneri değerlendirme kurulu tarafından özgünlük, sağladığı fayda, uygulanabilirlik/yaygınlaştırma, süreci etki,

ekonomik etki kriterlerine göre puanlandırılan önerileri ile ödüllendirilmektedirler (<https://sisecamkariyerim.com/> E. T. 25.09.2016).

Performans Değerlendirme Sistemi

Etkili ve adaletli işleyen bir performans değerlendirme sisteminin varlığı çalışanların örgüte bağlılığını artırarak daha yüksek düzeyde motivasyonla çalışmalarına imkan sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemini birer motivasyon aracı olarak kullanan şirketler için Akınsoft, Bosh, Garanti Bankası, Panasonic ve Unilever örnek alınmıştır.

Akınsoft personelinin başarı grafiğine paralel olarak büyüyen Liza Çiçeği, Akınsoft'un yüksek performansının yansımasıdır. Liza Çiçeği, Akınsoft çatısı altında çalışan tüm personellere işe başladıkları ilk gün hediye edilir. Liza Çiçeği'nin başarısıyla doğru orantılı olarak büyüdüğüne çalışanlar içten inanıyor, başardıkları her projenin ardından, çıkan yeni filizi veya açan çiçeği fark edip “Evet, başardım!” diyerek, başarılarının yansımasını çiçeklerinde görmektedirler. Liza Çiçeği ayrıca, Akınsoft Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Özgür Akın tarafından, her yıl düzenlenen Bonus Ödül Takdim ve Tatil Organizasyonlarında, Akınsoft Çözüm Ortaklarına hediye edilmektedir. Liza, başarının verdiği güçle daha da büyüyerek, performans çiçeği unvanıyla tüm Akınsoft Ailesi'nin masalarını süslemeye devam ederken; Liza Çiçeği'nin bu azim öyküsü yakında tüm dünyada Liza Çiçeği'nin tanınmasını sağlamakta ve insanlar kendi performanslarını Liza Çiçeği'nden takip etmektedirler (<http://www.akinsoft.com.tr/> E. T. 02.10.2017).

Bosch, Genel Müdürü Gürcan Karakaş performans değerlendirme sistemini şu şekilde ifade etmektedir: “*Bizim hedeflerimiz, çok açık ve herkes tarafından anlaşılabilir kadar nettir. Herkes kendisinin bu hedefe katkısını bilir. Yılbaşında hedefler belirlenir ve bunlar tüm çalışanlarımızla paylaşılır. Sonuçta ortaya şirketin haritası çıkar. Bu da bize hangi pozisyondaki arkadaşlarımızın doğru yerde olduğunu, kimlerin geliştiğini ve artık ilerlemesi gerektiğini, kimlerinse desteğe ihtiyacı olduğunu gösteriyor*” Yöneticilerin değerlendirilme sistemini de Karakaş şu şekilde açıklamaktadır: “*360 derece değerlendirme yöntemini 2 yıl önce başlattık. Benimle aynı seviyedeki, üstümdeki, altımdaki ve beraber çalıştığım arkadaşlarım,*

müşterilerim beni değerlendiriyor. Ayrıca yönetici-çalışan diyalogumuz var. Onu da altı ayını doldurmuş her yöneticiye 2 yılda bir tavsiye ediyoruz. Mecburi değil ama uygulama yüzde 100. Çalışanlar yöneticilerini, yöneticiler de kendilerini değerlendiriyor. Sonra “yönetici kendisini nasıl görüyor” ve “çalışanlar onu nasıl görüyor” bunlar birlikte değerlendirilerek yöneticiye sunuluyor. Bunun için bir moderatör eşliğinde tüm günlük bir workshop düzenliyoruz. Bu yöneticinin kendi kendini geliştirmesi için gerekli alanları görüyor” (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T.20.09.2017).

Garanti Bankası, 2003 yılına kadar geleneksel yöntemlerle çalışanlarının performansını ölçüyordu, 2003 yılında performans sistemini değiştirerek EVA (Economic Value Added-Ekonomik Katma Değer)’ya geçti. EVA, özellikle Amerika ve Avrupa’da şirket değerinin hesaplaması için yıllardır kullanılan önemli bir kurumsal performans aracıdır. Bu sistemle çalışanların finansal performansı ölçümlenmektedir. Hedeflere ulaşma bazında yapılan değerlendirme sonucunda, çalışanlar primle ödüllendirilmektedir. Sistemin devreye girdiği ilk günden itibaren kendilerine çok önemli katkıları olduğunu belirten Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Erün, bu katkıları da şöyle ifade ediyor: “Çalışanlarımızın şirket hedeflerine yönelik başarılarının ödüllendirilmesi, hem kendi motivasyonlarını hem de Garanti’nin performansını olumlu etkiledi” (<http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Panasonic, VİKO’da uygulanmakta olan “Hedeflere Dayalı Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi”nin amacı; çalışanın iş bilgisi, performansı, pozisyonunun gerektirdiği yetkinlik düzeyi, bölüm ve kuruluş hedeflerine olan katkısı ile gelişim potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi toplamayı sağlamaktır. VİKO Performans Yönetim Sistemi, elde edilen iş sonuçlarının kuruluş hedefleri ile uyumluluğunu ölçen ve çalışan verimliliğini artıran önemli bir araçtır. Kurum ve bölüm hedeflerinin gerçekleşme oranları, Kurumsal Performans Yazılımı ile yıl içerisinde sistematik olarak takip edilir. Çalışanların yetkinlikleri, 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Uygulamasıyla üstü, astı ve süreç ilişkisi içinde olduğu

Çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir (<http://www.viko.com.tr/tr/insan-kaynaklari/> E. T.25.09.2017).

Unilever, İnsan Kaynakları Müdürü Cezmi Özkunt’a göre performans değerlendirme sisteminin içeriği şu şekilde açıklanmıştır; “*Performans değerlendirme yöntemimizin adı “Performans Geliştirme Planlaması”. Kısaca açıklamak gerekirse, esasen kişinin kendi sorumluluğu ile başlayan, aynı zamanda amirin de ortak sorumluluk paylaştığı bir süreç. Performans ve motivasyon pek de ayrılmayacak iki kavram. Birindeki iyi veya kötü değişim diğerini de doğrudan etkiliyor. Unilever’de performansın sürekli yükselmesi amaçlanır. Bunun için sürecin adı da performans geliştirme planlaması. Amaç böyle olunca, Unilever gibi hem hareket olanaklarının hem de gelişim olanaklarının neredeyse sonsuz olduğu bir ortamda motivasyonu kaybetmek ancak iş dışındaki sebeplerden olabilir kanısındayım*” (Yalım, 2005: 81-83).

Tutum ve Moral Ölçümü

Tutum ve moral ölçüm teknikleri ile çalışanların motivasyon düzeylerinin ne ölçüde olduğu saptanarak daha etkili motivasyon uygulamaları gerçekleşmektedir.

Coco-Cola, her iki yılda bir, bütün çalışanların katıldığı bir "alışan Memnuniyeti Anketi" düzenlemekte, şirketin daha iyi bir geleceğe taşınmasına yön verecek eylem planlarında çalışanlardan gelen görüş ve öneriler hesaba katmaktadır. Hedef belirlemek veya aylık iş sonuçlarını değerlendirmek üzere çalışanlarla bir araya gelinmekte, sohbet toplantılarıyla iletişim süreklileştirilmektedir (<https://www.coca-colaturkiye.com/> E. T.: 21.09.2016).

Defacto, “Mutluluk Ölçer” adını verdiği uygulaması ile çalışanların mutluluğunun anlık olarak değerlendirebildiği bu sisteme gün içinde Defacto alışanları, sanal ortamda anlık olarak mutluluk değerlendirmelerini yapmakta, neden mutsuz olduğunu belirtmektedir. Böylece yöneticiler, şirketin anlık olarak mutluluk seviyesini ve mutsuzluk nedenlerini izleyebilmekte ve “Anlık Vitaminler” adı verilen spontane aksiyonlarla çalışan mutluluğu arttırılmaktadır (<http://www.reklamazzi.com/defacto-mutluluk-departmani-acti-132593.htm> E. T.: 22.09.2017). Örneğin; hiç beklenmeyen bir anda bir kemancı elinde çikolata ile ofise gelebilmekte veya çalışma masasının

başında gitarla serenat yapabilmektedir (<https://www.secretecv.com/kariyer-rehberi/roportajlar/defacto-biz-akdenizli-gercek-bir-aileyiz> E. T. 22.09.2017).

Hitachi'ye bağlı Hitachi High Technologies bölümü, patronlara çalışma ortamı hakkında önemli bir bilgi sağlamaktadır. Tasarlanan mutluluk ölçüm cihazı, çalışanların oturma, ayakta durma, yazı yazma, bulunduğu yer ile kimin konuştuğu ve konuşmanın uzunluğu gibi konulardan mutluluk düzeyini belirleyebilmektedir. Hitachi'nin açıklamasına göre insan hareketleri ile mutluluk seviyesi arasındaki doğru orantılı bağlantıyı (Mutlu insan daha çok hareket ederken, mutsuzlar daha ağır hareket etmektedir) kullanmaktadır. Farklı çalışanlardan topladığı verileri tek bir merkezde toplayarak genel olarak bütün çalışma ortamının mutluluk seviyesini çıkartan cihaz, patronlara *"ofisin oldukça mutsuz, verimi arttırmak için bazı motivasyon çalışmaları yapman gerekiyor"* mesajını vermektedir (<http://www.bilisimedya.com/2015/02/hitachi-calisanlarin-mutlulugunu-olcen.html> E. T. 23.09.2017).

5.2. MOTİVASYON 3.0 İŞLETİM SİSTEMİ ve MOTİVASYON ARAÇLARI

5.2.1. Ekonomik Araçlar ve Örnek Uygulamalar

“Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” için de ekonomik araçlar oldukça önemli motivasyon araçlarıdır. “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ni kullanan şirketler, çalışanlarına ücret konusunu unutturacak düzeyde ödeme yapar ve çalışanların kendilerini işlerine vermeleri sağlanır. İşin kendisini yapıyor olmanın getirdiği motivasyon çok daha önemli olur.

“Neden siz sanayideki diğer şirketlere göre çalışanlarınıza daha çok ücret ödüyorsunuz? Sizin paranız çok mu?” diye soru soran gazetecilere, Robert Bosch, *“Benim çok param olduğu için çok para ödemiyorum. Çok para ödediğim için çok param var.”* diyerek çalışanlara ortalamanın üstünde ücret verilmesinin önemini açıklamaktadır. Bosch, Genel Müdürü Gürcan Karakaş ücret yönetimini şu şekilde ifade etmektedir: *“Bizim şirketimizde ücret koltuğa bağlı değildir. Bir imalat teknolojisi konusunda uzman olan doktora derecesine sahip bir mühendisiniz vardır. Bu kişinin yüksek ücret alması için illa ki yönetici olması gerekmez. O kişinin diğer yöneticiler gibi hak ettiği ücret seviyesini görebilmesi gerekir. Ücretin hak edilmesi belli bir modele göre düzenlenir. Modelde uzmanlık, tecrübe, kişisel yetenekler ve*

beceriler yer alıyor. Burada sizin şirketteki seviyenizden ziyade yetkinlikleriniz öncelikli olarak yer alır. Bu nedenle şirketimizde genel müdürden fazla maaş alan insanlar olabilir ve vardır. Kısacası, Bosch'ta para kazanmak için genel müdür olmanıza gerek yok” (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T. 20.09.2017).

5.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar ve Örnek Uygulamalar

Bu kısımda psiko-sosyal araçlar uygulamasına örnek şirket olarak: Alarko, Anadolu Efes, Apple, Atlassian, AvivaSa, Bosh, Canon, C&A, E&Y, Finansbank, Google, McKinsey, Media Markt, Microsoft, Nestle, Panasonic, TEB ve Unilever yer verilmiştir.

Çalışanların Güçlendirilmesi

Panasonic şirketinde, çalışanları değerli kılan belirli iyi noktalarının bulunduğu inanılır. Başka şirketlerin zayıflık olarak değerlendirdikleri şeyler Panasonic için güçlü bir yöndür. Kişinin karakteri öğrenilerek ve bundan en yüksek derecede faydalanılmaktadır. Matsushita Elektiriğin bugünkü hale gelmesinin sebebi en iyi ve en parlak personeli işe alınmasıyla birlikte zayıf yönlerin de güçlendirilmeye çalışılmasıdır (Kocabacak ve Tosun, 2014: 64-65).

Çatışma Yönetimi

Finansbank, “Ombudsman⁷” biriminin görev tanımında, disiplin olaylarını çözmenin yanı sıra ayrımcılık, taciz ve mobbing konularının bertaraf edilmesi de yer almaktadır. Finansbank çalışanlarının mesai arkadaşları ve yöneticileriyle yaşadıkları sorunları çözmek, kuruma olan bağlılıklarını, memnuniyet ve motivasyonlarını arttıracak konuların karşılıklı konuşulabileceği uygulama, 48 saat gibi bir sürede sorunun çözümünü hedeflemektedir (<http://www.bankaciyim.net/haber/909/bankacilik-sektorunde-bir-ilk-finansbanktan-banka-ombudsmani-uygulamasi.html> E. T. 24.09.2017).

⁷Ombudsman, şikayetleri ve bir takım teşebbüsleri ele alıp değerlendiren ve bunlara her iki taraf için de tatmin edici çözümler bulan kişidir.

Yönetici, çalışma arkadaşı ve iş kollarıyla olan sorunlarında çalışanların ürkmeden ve korkmadan problemlerini yazılı olarak ombudsman@finansbank.com.tr adresine bildirebileceklerini belirten Finansbank İnsan Kaynakları'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp bu birim hakkında şu şekilde bilgi vermektedir: “Koridorlarda paylaştıkları sıkıntıları olduğunu biliyoruz. Biz buna Koridor FM diyoruz. Bunların çözümü için daha etkin ve kurumuza yakışan bir organizasyon oluşturmak istedik. Çalışanlarımız koridorlarda değil çekinmeden ve yönetimin bu anlayışından güç alarak ombudsmana başvurmamalıdır. İnsana saygıya önem veriyoruz, kimliğe ve kartvizite değil. Ombudsmanlık bir süre ağlama duvarına dönebilir. Önemli değil. Neden ağladıklarını öğrenmek istiyoruz” (<http://www.borsagundem.com/haber/finansbankta-flas-uygulama/1000202> E. T. 22.09.2017).

Hata Yapmanın Değeri

Media Markt, McKinsey ve Siemens çalışanları hata yaptıklarında desteklendikleri ve bunun motivasyonları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu aşağıda görüldüğü gibi ifade etmişlerdir.

Media Markt, Takım Lideri Mehmet Murat Dede: “İnisiyatif alıp özgür çalışma ruhuyla, her zaman başarılı olmak mümkün değildir her şeyi doğru yapmak her zaman kolay değildir. Sonuçta, hiç kimse mükemmel değildir. İçinde bulunduğum çalışma ortamı yapmış olduğum hatalarda beni yutmak yerine, hatalardan ders çıkartmayı ve aynı hatayı tekrar yapmamayı öğretmiştir. Bu benim motivasyonumu arttırıp Media Markt’a olan bağlılığımı arttırmıştır” (<http://www.mediamarkt.com.tr/> E. T. 01.10.2017).

McKinsey, Müdür Yardımcısı Abdulkadir: “McKinsey gibi üst seviye kalite standartları ve çok güçlü bir markası olan bir şirkete katılırken, beklentim hatalara minimum tolere edilmesiydi. Bu da yanında daha keskin/sert bir ortam getirmeliydi. İşe başladığımda çalışmalarımızda yüksek standartlardan taviz verilmediğini ama yapılan hataların düzeltilmesi ve profesyonel gelişim için herkesin çevresindekileri sürekli desteklediğini ve yönlendirdiğini gördüm. Sadece proje yöneticiniz değil, şirket ortakları ve hatta takımdaki daha junior arkadaşlar da size yoğun bir şekilde destek oluyorlar” (<http://www.mckinsey.com.tr/index.html> E. T. 25.09.2017). Siemens,

Proje Müdürü, Emin Seferoğlu: “Siemens, hatalardan ders çıkarıldığı sürece, hata yapmaya tolerans gösteren bir şirket. Bu da iş hayatında size güven sağlıyor. Daha rahat bir çalışma ortamı sağlıyor. Siemens’te çalışanların hepsi bunu hissediyor” (<http://siemens.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 24.10.2017).

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimini etkili birer motivasyon aracı olarak kullanan şirketlerin Alarko “Fidanlık Projesi”ne ve Canon, E&Y, Microsoft, Unilever şirketlerinin çalışanlarının konuşmalarına aşağıda görüldüğü gibi yer verilmiştir.

Alarko, “Fidanlık Projesi”nin amacı, 8-9 yıl sonrasında Alarko Taahhüt Grubu’nun öncelikle proje müdürlüğü görevleri olmak üzere çeşitli birimlerinde çalışacak yüksek nitelikli orta ve üst düzey yöneticilerini yetiştirmektir. Süreç boyunca geleceğin yöneticilerini Alarko kültürü ve yetkinlikleri ile yetiştirerek grubun yurtiçi ve yurtdışındaki başarı çıtasının daha da yukarıya çekilmesi hedeflenmektedir. Mentorlar, eğitime/yetiştirme sorumluluğuna verilmiş olan Fidanlık Projesi’ndeki kişileri yönlendirip, aldıkları eğitimlerin pratik hayata geçip geçmediğini gözlemleyerek, bu kişileri desteklemektedirler. Katılımcılar ilk yıl boyunca “Fidan Adaylığı” sürecinde yer almakta, çeşitli ödevler, testler, mülakat ve gözlemler ile değerlendirilmekte ve gösterdikleri performansa bağlı olarak da ikinci yılları itibarıyla “Fidan” olarak Fidanlık projesindeki gelişimlerine devam etmektedirler. Fidanlık projesinin ilk dört yılında mesleki ve kişisel gelişimi hedefleyen farklı eğitimler verilmektedir. Eğitimler her sene ilkbahar ve sonbahar eğitimleri olarak iki farklı dönemde gerçekleştirilmekte ve dış ve iç eğitimler olarak tasarlanmaktadır. Katılımcılar ilk dört yıllık bu dönemde altışar aylık sekiz farklı rotasyona tabi tutularak, farklı birim ve görevlerde çalışarak tecrübe edinmektedirler. dört yılın devamında farklı üç projede birim şefi-müdürü olarak görev alarak toplam 8-9 yılın sonunda artık bir projenin müdürü olarak atanacak pozisyona gelmektedirler (<http://www.alarko-carrier.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

“Canon’da yatay veya yukarı kariyer olanakları bulunuyor. Ama tabi ki burada önemli olan sizin hedefleriniz ve ne kadar istekli olduğunuz. Yaptığınız işi seviyorsanız zaten o işin sonundaki nokta neyse oraya ulaşmak isteyeceksinizdir. Canon da bunu size sunuyor zaten. Burada Canon’un yurt dışında da çalışma imkanı bulabilirsiniz.

Belli pozisyonlarda kariyer ilanı açıldığı zaman şirkette bu tüm ofislere bildiriliyor. Yerel ofiste olabilir, yurt dışındaki ofiste olabilir. Eğer buraya başvurmak istiyorsanız, kariyeriniz anlamında bir üst pozisyona ya da yatay bir pozisyonda farklı bir bölüme geçmek istiyorsanız buraya başvuruda bulunabiliyorsunuz. Bu daha sonra sizin yöneticinizle de değerlendirilip eğer uygun görülüyorsanız da görüşmeye çağırılıyorsunuz. Canon öncelikle kendi içerisinde, ekibini daha diri tutabilmek için böyle bir imkan sağlıyor” (<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017).

E&Y, İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğulları: “EY Mobility Programı aslında çalışanlarımızın ve diğer ülkedeki çalışanların farklı kültürlere gitme, farklı ortamlarda, farklı EY ofislerinde çalışma imkanlarını sağlayan bir programımız. Çalışanlarımız özellikle 2 yıllarını doldurduktan sonra bu programlara başvurabilmekteler. 3 aydan başlayıp 2 yıla, 3 yıla kadar uzayan; farklı mobilitate fırsatlarını edinebilmekteler. Bunun yanı sıra özellikle farklı ülkelere de yine aynı programlar kapsamında bizim ülkemize gelen ve çalışma arkadaşlarımızla kültür ve iş paylaşımını sağlayan yurt dışından gelen çalışma arkadaşlarımız da var” (<http://ey.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Microsoft, Windows ve Cihazlar İş Grubu Yöneticisi Kadir Şener: “Microsoft’ta çalışmanın en sevdiğim yanı şirket içindeki girişimciliğe olanak sağlıyor olması. Eğer gerçekten iyi bir fikriniz varsa, iş sorumluluklarımızın içinde veya dışında, gerekli destekleri alarak bu projeleri yönlendirebiliyorsunuz. Microsoft kendinizi geliştirmenize çok destek olan bir kurum. Microsoft’ta farklı kariyer merdivenlerine geçebiliyorsunuz. Sizin kendinizi geliştirmenizde devamlı olanak sağlıyor. Dinamik bir şekilde kendinizi geliştiriyorsunuz ve etkinizi arttırıyorsunuz. Microsoft’ta en güzel özelliklerden biri kariyer yolunuzun açık olması. Microsoft’ta farklı opsiyonlar var. Yani bu süreçte Amerika’daki Windows Cihaz Grubu Yöneticisi’nin yanında çalışıp onların neler yaptığını, nasıl yaptığını, benim orada neler öğrenebileceğimi, onlara neler katabileceğimi vesaire daha kısa süreli çalışarak ve tabii orada iki rolü de birlikte götürerek görüyorsunuz. Sonrasında buraya dönüp o tecrübelerinize devam ediyorsunuz” (<http://anlatsin.com/berfin-otumlu-gokoglu/microsoft-icerisinde-uygulanan-mentorluk-sistemini-anlatir-misiniz#> E. T. 24.09.2017).

Nestle, İş Yöneticisi Buse Aksu Özgen: “13 yıl mı olmuş?” diyorum. Bu soruyu kendi kendime soruyor olmak gerçekten ne kadar motive çalıştığının bir göstergesi. Çünkü ben hiç Nestlé’de ne kadardır çalıştığımı düşünmedim. Nestlé’nin kültürünün temelinde insan var. O sebeple burada çalışmak insanlar için çok mutluluk verici, motive edici bir şey. Çünkü Nestlé’de çalışan bir insanın kariyeri kendisinin istediği doğrultuda, istediği yöne doğru gidebilir. Yani her şey, bütün gelecek kendi ellerinizde. Nestlé size bununla ilgili bütün özgürlüğü ve o özgürlük kapsamında da bütün yöntemleri sağlıyor. Benim Nestlé’de 13 seneyi anlamamamın temel sebebi bu. Çünkü ben Nestlé’yi aslında bir çalışma yeri olarak görmüyorum. Hayatta yapmak istediğim şeyleri hayata geçirebildiğim ve bunu yaparken çok mutlu olduğum bir yer olarak görüyorum. Nestlé dünyanın en büyük gıda şirketi olmasının avantajından ve insana çok önem vermesinden ötürü sadece Türkiye içinde değil, Türkiye dışında bulunduğu her yerde de kariyer fırsatları sunuyor. Bu hem Nestlé’ye olan bağlılığınızı arttırıyor, hem de sizin yetkinliklerinizi çok ciddi anlamda geliştiriyor” (<http://nestle.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Unilever, Müşteri Geliştirme Başkan Yardımcısı Cem Tarık Yüksel: “Unilever’de beni motive eden 2 tane ana başlıktan bahsedebilirim. Birisi kişisel, ikincisi de yine kişisel ama kariyer tarafında. Kariyer tarafında birçok farklı kategori, birçok farklı fonksiyon, birçok farklı coğrafya var. Benim Unilever’de edindiğim tecrübeyi edinebilmem için sanırım 13-14 farklı şirkette çalışmam gerekiyordu, spesifik tek bir kategoriyi tek bir işi yapan şirketlerde olsaydım eğer. Bu fevkalade motive edici bir şey, tek bir şirketin içinde bunları yapabilme şansınız var. İkincisi sunduğu öğrenme imkanları, kişisel gelişim bu tip işlerde çok önemli. Sizin burada kendinizi geliştirebilmeniz için hatalar yapmanızı kabul edebilen fonksiyonlar da sunabiliyor ayrıca teorik geliştirme anlamında sizin üzerinizde oldukça yüklü bir yatırım yapıyor. Dünya’daki birçok yeni uygulamayı burada ilk siz görüyorsunuz veya Dünya’ya birçok yeni uygulamayı sizin çıkartmanıza da fırsat sağlıyor” (<http://unilever.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 24.10.2017)

Özerklik

Avustralyalı yazılım şirketi Atlassian tarafından icat edilen “FedEx Günleri” uygulaması ile FedEx günleri adı verilen günlerde, çalışanlara bir günlük özerklik

tanınmakta ve istedikleri sorunlarla ilgilenmelerine izin verilmektedir. Yirmi dört saat içerisinde elde edilen verilerin ertesi gün teslim edilmesi gerekmektedir ve uygulamanın ismi buradan gelmektedir (Pink, Çev. Göktem, 2009: 235).

Stres Yönetimi

Anadolu Efes, "Stres Yönetimi" programında, metropol yaşamında stresten kaçınmanın mümkün olmadığı gerçeğinden hareketle, kaçmak yerine yüzleşmek ve başa çıkabilme becerileri üzerinde durulmaktadır. Katılımcıların kendi üzerlerinde çalışma olanağı bulduğu programda iş yeri stres düzeyi de ölçülmekte ve kurum ile paylaşılmaktadır (<http://www.reframegelisim.com/aefesref> E. T. 20.09.2017).

Tutkuyla Çalışmak

Apple'da çalışanların meslekleri tutkularıdır. Katkıda bulunmanın birçok yolunun yanı sıra, burada sevdiğiniz şeyleri yapma olanaklarına da sahip olursunuz. En sevdiğiniz şeyleri yaparken bir yandan da çalışırsınız (<http://www.apple.com/tr/> E. T. 22.08.2017).

C&A, tutkulu bir şekilde yönetilir. Sürdürülebilir modayı desteklemedeki lider konumundan asla ödün vermemek ve rüyaları gerçeğe dönüştürmek için çok heyecanlıdır. İşte bu C&A'nın tutkusudur (<http://www.c-and-a.com/tr/tr/corporate/company/kariyer/> E. T. 01.10.2017).

Canon'da kariyer, tutkulu olmak demektir. İnsanları harekete geçiren ve sonuç veren, gurur hissiyle birlikte bu tutkudur ve ayrıca bu tutku, müşteri ve işten yayın ürünleri ve tıbbi ürünler, çözümler ve hizmetlere kadar görüntüleme alanında yaratıcı bir lider olmanın sebeplerinden biridir(http://www.canon.com.tr/about_us/ E. T. 21.09.2017).

Google'da, farklı özgeçmişlerine rağmen iş, oyun ve yaşama karşı yaratıcı yaklaşımlara sahip enerjik ve tutkulu insanlardan oluşan çalışanlara büyük yatırım yapılmaktadır (https://www.google.com/intl/tr_tr/about/company/ E. T. 22.09.2017).

Yaratıcılık Yönetimi

Unilever, İnsan Kaynakları Direktörü İrem Özbalyalı, yaratıcı bir çalışma ortamının varlığının kendisini en çok motive eden araçlardan birisi olduğunu şu şekilde ifade

etmiştir: “Unilever’in bir güzelliği de, eğer bir fikriniz varsa, ben böyle bir şey görüyorum ve bunun gerçekten çok değer katacak bir şey olduğuna inanıyorum diyorsanız, o zaman hadi onu çalış bakalımı çok rahatlıkla duyarsınız. O yüzden de eğer onun fizibilitesi varsa, doğru dürüst çalışabilecek bir şeyse ve gerçekten faydalıysa da onu rahatlıkla yapabilirsin. Bunun gibi illa bana verilen işi değil, ben de kendim iş yaratabildiğim için 15 senedir buradayım. Dediğim gibi her gün başka bir dünya, her gün yeni bir dünyaya uyanıyoruz. Burası gerçekten aile gibi. Biz birbirimizle değil, birlikte işi daha iyi yapmak adına çalışıyoruz, beni en çok motive eden şeylerden bir tanesi de o” (<http://unilever.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 24.10.2017).

Yetenek Yönetimi

Yetenekli kişilerin işe alındığı, yeteneklerin geliştirildiği bir çalışma ortamına sahip şirketler için AvivaSa, Bosh ve TEB örnek alınmıştır.

AvivaSA'da “Yetenek Yönetimi” yaşayan bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri, yaptıkları işten tatmin olacakları ve rekabetçi yetkinlik ve beceriler geliştirebilecekleri bir ortam yaratmayı hedeflemektedir. Yetkinlikleri geliştiren ve yüksek motivasyon sağlayan interaktif eğitimlerle kişisel gelişimi desteklenmektedir. Yetkinlik bazlı gelişim seminerler düzenlendiği gibi, sektörel ve mesleki konferans ve seminerler de takip edilmektedir. Yönetim ekibinin gelişimi için hem yurtiçinde hem de yurtdışında çeşitli eğitim, seminer ve workshoplar düzenlenmektedir. “Yetenek Geliştirme Programı” ile gelecekteki başarılarında önemli rol oynayacağına inanılan yetenekler için özel eğitim programları gerçekleştirilmekte, yetenek havuzu oluşturulmaktadır (<https://www.avivasa.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

Bosch, Genel Müdürü Gürcan Karakaş, yetenek yönetiminin içeriği hakkında şu şekilde açıklama yapmıştır: “Gelişimini tamamlamış arkadaşlarımız için “Yetenek Havuzu” dediğimiz bir grubumuz var. Bunu üretim safhasından yönetim kademelerine kadar her çalışan aşamasında yapıyoruz. Eğitimden geçmeyen çalışanımız yok. Ortalama olarak her yıl “Yöneticilik Havuzu”na 20–25 kişi, “Uzmanlık Havuzu”na ise 8–10 kişi alıyoruz. Bu kapsama giren arkadaşlarımızı 3 günlük bir gözlem-eğitim seminerinden geçiriyoruz. Özel vaka çalışmaları üzerinden yetkinliklerini,

davranışlarını görüyoruz. Hangi liderlik özelliklerini sergilediklerini, hangi yeteneklere sahip olduklarını değerlendiriyoruz. Bizim Türkiye’de 6 şirketimiz bulunuyor. Öncelikle Türkiye içinde, bu şirketler çerçevesinde değerlendirme yapıyoruz. Bosch dünyasında tüm ülkelerin havuzlarının kriterleri aynıdır. O nedenle bizim departman müdürü ve üzeri seviyedeki arkadaşlarımız uluslararası havuza çok rahatlıkla girebiliyor. Biz yönetici ya da uzman yetiştirirken, sadece Türkiye’de çalışması için hazırlamıyoruz. Bu kişilerin hepsi Bosch’un faaliyet gösterdikleri her pazarda rahatlıkla çalışabilir nitelikte olmalıdır. Tüm dünyada da bu anlayış hakimdir” (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T. 20.09.2017).

TEB’de Yetenek Yönetimi, bankada farklı kademelerde çalışan, yetkinlik ve performansı ile başarısını kanıtlamış ve gelecekte grupta kilit rollerde yer alabilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek çalışanların belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecidir. İleride kilit pozisyonlara aday olabilecek, potansiyeli yüksek ve performansı ile fark yaratan çalışanların yetkinlikleri ve performansları, performans yönetim sistemi ve onlara özel hazırlanan “Değerlendirme Merkezleri” aracılığıyla objektif bir şekilde değerlendirilir. “Yetenek” olarak değerlendirilen bu çalışanlar, güçlü ve gelişime açık yanlarını ortaya çıkaracak ve onları üst pozisyonlara hazırlayacak teknik ve kişisel gelişim programlarına/akademilere katılırlar. Bu grup için tasarlanan özellikli eğitimlerin yanı sıra, TEB’de Yeteneklere rotasyon, iş başı eğitim ve kurum içi mentorluk gibi gelişim araçları ile de destek verilir. TEB’de her yıl, çalışanları üst yönetim ile bir araya getirmek, birbirleri ile olan iletişimi güçlendirmek, kurum içerisinde bilinirliklerini arttırmak amacıyla TEB Yetenek Günü düzenlenir. “TEB’de Genç Yeteneklerin Yönetimi” ile stratejik İK planlamasının bir parçası olarak, her yıl çok aşamalı bir işe alım sürecinden geçerek başarılı olmuş belli sayıda Genç Yetenek TEB’de göreve başlar. Çalışanlar, Genç Yetenek Gelişim Programı adı verilen iki yıl süren bir özel eğitim gelişim sürecine tabii olur. Gelişim Programı, teknik bilgi ve becerinin arttırılmasının yanı sıra, bireysel yetkinlik gelişimine ve profesyonel hayata ve çalışanların görevlerine ilişkin farkındalıklarını yükseltmeyi hedefler. Genç Yeteneklerin işe başlangıçlarını takip eden 6. ayda, Proje Çalışması ve Mentorluk Uygulaması başlar. Geleceğin Bankacıları olarak yetiştirilmesi hedeflenen Genç

Yeteneklerin görevlerindeki performansları düzenli olarak izlenir, ileriye yönelik gelişim planları yakından takip edilir (<http://www.tebkariyer.com/tr> E. T. 26.09.2017).

5.2.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar ve Örnek Uygulamalar

Bu kısımda örgütsel-yönetmel araçlar uygulama örneği olarak: Adobe, Apple, Avon, Bimeks, Borusan, Bosh, Boyner, Coco-Cola, Çimsa, Defacto, E&Y, Hitachi, ING Bank, LC Wakiki, McKinsey, Novartis, P&G, Siemens, Toyota ve Unilever örnek alınmıştır.

Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüz çalışan insanı, artık yaptığı işle ilgili özerk olmak, çalışma zamanı ve yeri hakkında karar verebilmek istemektedir. Bu değışimin bilinciyle hareket eden şirketler için çalışma ortamında esneklik önemli birer motivasyon aracı olmaktadır. Örnek uygulamalar için Apple, Avon, Bosh, ING Bank, McKinsey, Novartis ve Unilever şirketlerine yer verilmiştir.

Apple, kendisine güvenen, disiplinli ve kendi kendi motive edebilen, evinde işiyle özel hayatlarını birbirine karıştırmadan bir arada yürütebilen çalışanlara gerekli eğitimleri vermektedir. Teknolojilerini ve müşteri görüşmelerine yaklaşımını bir online program aracılığıyla bir eğitmenen canlı olarak öğretir, evden çalışanlarla sürekli irtibat halinde olur. Evden çalışanlar, iş arkadaşlarıyla diledikleri zaman ulaşabilir, ekipleriyle ve yöneticileriyle görüntülü görüşmeler ve sohbet araçlarıyla sürekli irtibat halinde olmaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar da dahil tüm Evden Çalışan Danışmanlara, ürün indirimleri ve ücretli izinler de dahil kapsamlı bir yan haklar paketi sunulur. Kariyer gelişimlerini teşvik etmek için her türlü kaynağa da sahiptir. Apple’da evden yürütülebilecek farklı türde işler vardır. Bunlar: “Evden Çalışan Danışman”, “Evden Çalışan Ekip Yöneticisi” ve “Evden Çalışan Bölge Müdürü” (<http://www.apple.com/tr/> E. T. 22.08.2017).

Avon, Kategori Koordinatörü Kübra Aybüke Uysal, çalışma ortamında esneklik uygulamasının motivasyonu üzerindeki etkisini şu şekilde ifade etmiştir: “Çıkış saatleri gerçekten çok güzel. Sabah biraz erken başlıyoruz ama akşam da ona göre erken çıkıyoruz. 16:45’te çıkmış oluyoruz. Birçok kişiye göre bu çok iyi bir saat. Birçok

insan 18:00'de çıkıyor işinden ve eve gitmesi 19:00'u, 20:00'yi buluyor. Bizim tarafımızda böyle değil ve bence bu bir motivasyon kaynağı. Aynı zamanda evden çalışma imkanınız var. Yöneticinizle konuştuğunuz zaman, ben bugün hastayım, evden çalışmak istiyorum dediğiniz zaman hiçbir şekilde yanlış karşılanmıyorsunuz. Zaten ayda bir kere evden çalışma imkanınız oluyor. Bu da çok motive edici bir şey bence. Avon'da beni motive eden elementler olarak bunları söyleyebilirim” (<http://avon.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Bosh, esnek zaman tercihini çalışanlarına bırakır. Örneğin, çalışanlar, işe daha geç başlayıp daha geç bitirebilir ya da erken gelmek istiyorsa erken gelebilir. Fazla mesai yapmaları gerekiyorsa, bu saatleri gerektiği gibi talep edebilir. “MORE Girişimi” ile yöneticiler; elde edilen ek zamanı, daha fazla eğitim, üniversitede görüşmeler veya çalışanların aileleri ile görüşmeler için kullanmaktadırlar (http://www.bosch-career.com/tr/tr_1/ana_sayfa/Homepage.html E.T. 20.09.2017).

ING Bank, “FlexING” uygulaması "Eski Köye Yeni Âdet" getiren yenilikçi bakış açısı ile yeni ve esnek çalışma modelleri geliştirmeyi hedefleyen, çalışanlar için tasarlanan bir programdır. FlexING uygulamasını, çalışan odaklı yaklaşımla iş hayatına yüksek motivasyon, enerji ve yepyeni başarılar getirmektedir. FlexING ile iş-özel hayat dengesi sağlanarak çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılması, banka için iş verimliliği, iş etkinliği, zaman tasarrufu ve sürdürülebilirlik konularında katkı sağlaması hedeflenmektedir. Avantajlar: “SaatlerimFlexi”, çalışma saatlerine esneklik getiren düzenlemelerdir. Esnek saat uygulaması ve part-time çalışma modelini kapsar. “YerimFlexi”, çalışanlara, iş planlamasını kendisi yaparak ayda 2 defa kendi istediği mekândan çalışma imkânı sunan “uzaktan çalışma” modelidir. “FaydamFlexi” ile tüm banka ve iştirak çalışanlarına bazı yan haklarda esneklik sağlanır. Program aynı zamanda “İzin, Kıyafet ve Ödüllendirme” alanlarında esneklik sağlaması hedeflemektedir (<https://www.ingbank.com.tr/tr/ingbank/insan-kaynaklari> E. T. 24.09.2017).

Mckinsey, “Take Time Programı” danışmanlara projeler arasında ekstra zaman kullanma seçeneği sunar. “Pace Programı” çalışanların kariyerlerini farklı hızlarda ilerletmek isteyebileceği gerçeğinden yola çıkmıştır. Hayatın önemli anlarını esneklikle yönetebilme fırsatı sağlamaktadır. Doğmak üzere olan bir bebek, biraz ara

verme isteği ya da kişinin ailesine biraz daha fazla zaman ayırmak istemesi... McKinsey, bu tercihlere destek verir ve iyi bir çalışma performansı karşılığında ortalama 12-18 ay süren Esneklik Programı'na katılma olanağı sunar (<http://www.mckinsey.com.tr/index.html> E.T. 25.09.2017).

Unilever, İnsan Kaynakları Direktörü İrem zbalyalı'na göre çalışma ortamındaki esneklik şu şekilde açıklanmıştır: *“Ben patronumla anlaştıktan sonra bugün itibariyle ben dışardan çalışacağım bir kafede çalışmak istiyorum daha rahat edeceğim dediğimde kimse bana niye işe gelmedin, niye kart basmadın diye sormuyor. nemli olan bana verilmiş olan işi doğru, zamanında ve yerinde bir şekilde ortaya çıkarıp ıkarmadığım ve benim performansım. Ne kadar zamanı nerede nasıl geirdiğime kimse çok burada bulunulması gereken işler değilse karışmıyor ve bu çok büyük bir rahatlık. Özellikle belli saatte belli bir yerde olmak isteyen arkadaşlar için ya da çocuğu olanlar için vs. için bu çok büyük bir rahatlık. Sabahtan çocuğunuzu okula bırakıp, işe saat onda da gelebilirsiniz. Tabi toplantı varsa ona göre ayarlanıyor, herkes o sorumluluğunun bilincinde zaten. O yüzden de çalışanı kontrol ettiğimiz değil, sorumluluğu ona verdiğimiz bir sisteme sahibiz”*(<http://unilever.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E.T. 24.10.2017).

Novartis alışanı Mert Yıldırım'a göre çalışma ortamında esnekliğin sağladığı faydalar şu şekildedir: *“6 yıldır pazarlama departmanında çalışıyorum. Haftanın belli günlerinde esnek çalışma mekanı uygulaması kesinlikle i motivasyonumuzu arttıran bir uygulama. Sürekli zamanla yarıştığımız için bu uygulamanın en büyük avantajı, trafikte harcanan saatleri evde veya sakin bir kafede daha verimli çalışarak değerlendirebilecek olmamız.”* (<http://www.peratrend.com/tebrikler-novartis-iste-insan-odakli-etkin-calismanin-guzel-ornegi-581.html> E. T. 25.09.2017).

Çalışma Ortamının Fiziksel Değerimi

Çalışma ortamının çalışanların motivasyonlarını arttıracak şekilde tasarlanması daha mutlu bir çalışma ortamının varlığına olanak sağlamaktadır. Çalışanların fotoğraflarının, karikatürlerinin asıldığı duvarlar, daha kişisel çalışma odaları, çalışanların dinlenebilecekleri, keyif alabilecekleri yerlerin varlığı gibi değerimler

motivasyonları üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Örnek uygulama olarak Adobe, Defacto, E&Y VE P&G şirketlerine yer verilmiştir.

Adobe, tasarıma ve yenilikçiliğe verdiği önemi Utah'taki, dış görüntüsü ve çağdaş iç mekan tasarımıyla dikkat çeken yeni ofiste, çalışanların motivasyonunun en üst düzeye çıkaracak tüm detayları düşünmüştür. Yeni binanın tasarımında çalışanların vakit geçirebilecekleri ve motivasyonlarını yükseltebilecekleri alanlar mevcuttur. Adobe çalışanları, büyük geniş avluda, bireysel çalışma psikolojisinden uzaklaşabilmektedir. Bu tasarım çalışanların bir araya gelme ve bir ekip ruhu içinde çalışma hissini artırmaktadır. Binanın içerisinde kaya tırmanış duvarı bile bulmak mümkündür. Kaya tırmanış duvarıyla çalışanlar hep zirveyi hedeflemektedir (<http://www.itnetwork.com.tr/adobenin-yeni-ofisi-goruntusu-ve-tasarimiyla-goz-kamastiriyor/> E. T. 18.09.2017).

Defacto'da çalışanların dinlenmeleri için "Mutluluk Odası" uygulamaları bulunmaktadır. Kitap, dergi, bilgisayar, tv ve rahat koltukların bulunduğu bu alanlarda çalışanlar dinlenme aralarında mutluluk odalarında rahatça dinlenebilmektedirler (<http://gucumuzinsan.com/calisan-mutlulugu/> E. T. 22.09.2017).

E&Y, İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğulları, çalışma ortamıyla ilgili şu şekilde bilgi vermektedir: *"Bildiğiniz gibi dünya artık değişiyor, çalışma dünyası değişiyor, çalışma dünyasının iş yapış şekilleri değişiyor, bunun yanı sıra aslında en önemlisi çalışan demografiği değişiyor. Biz şuanda EY'in profiline baktığımızda çalışanlarımızın yaklaşık %85'i Y kuşağı ve Y kuşağının da işten beklentisi çok daha farklı. Normal, alışlagelmiş iş alanlarının dışına çıkmak istiyorlar ve buradaki amaç teknolojiyi, çalışma ortamını ve işi yapış şekillerini daha farklı bir boyuta götürmek. Workplace of the future konsepti dahilinde artık bir ofis konsepti veya benim masam konsepti ortadan kalkmış durumda. Çalışanımız isterse ofiste, isterse müşteride, isterse evinde, istediği ortamda teknolojik altyapıyı kullanarak buradaki diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişim sağlayabilmekte"* (<http://ey.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

P&G, Türkiye & Kafkaslar İnsan Kaynakları Direktörü Bilgehan Ergenekon'a göre de çalışma ortamını şu şekilde ifade etmiştir: *"P&G'de açık ofiste çalışıyoruz. Genel*

müdürümüzün masası ve sandalyesiyle her seviyedeki çalışanımızın masa ve sandalyesi aynıdır. Tamamen sevgi ve saygı çerçevesinde daha samimi ve transparan, hiyerarşiden uzak bir ortam yaratmaya gayret ederiz. Bir katımız var örneğin tamamen koltuklardan ve açık çalışma alanlarından oluşan ve böyle herkesin kendi tarzına göre çalışabildiği bir ortamdır P&G'deki ortamımız” (<http://pg.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

Farklılıklar Yönetimi

Farklılıklar zenginliktir ilkesiyle hareket eden şirketler için Bimeks, Borusan, Bosh, McKinsey, Siemes ve Toyota örnek alınmıştır.

Bimeks ve Down Sendromu Derneği'nin işbirliğiyle, Bimeks Down Türkiye Kariyer ve Bağımsız Yaşam Akademisi, “*Down sendromlu gençleri Bimeks mağazalarında istihdam edip onları sosyal hayatın içine çekmek*” düşüncesi ile kurulmuştur. Bunun için mağaza yöneticileri ve personel eğitildi, işe başlayacak olan downlu gençler de gerekli eğitimle donatıldı. Akademi bugün eğitimini, yurtiçi ve yurtdışından aldığı profesyonel danışmanlık desteğiyle sürdürmektedir (<http://ir.bimeks.com.tr/> E. T. 21.09.2017).

Borusan Holding, 2013 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri'ne imza atarak kadının iş dünyasında ve toplumdaki yerinin güçlendirilmesini destekleyeceğini taahhüt etti. “Annemin İşi Benim Geleceğim” projesi sanayide daha fazla kadının iş hayatına kazandırılarak kadının, ailenin ve ülke ekonomisinin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır. 0-6 yaş grubu çocukların eğitim ve bakımı için kurulacak Borusan Neşe Fabrikaları ile çocuk bakımı nedeniyle çalışamayan kadınlara imkan tanınması, kadının iş gücüne katılımının önündeki engellerin kaldırılması, sanayide kadın istihdamının artırılması, okul öncesi bakım ve eğitim hizmetlerinden yararlanamayan çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimini sağlayacak bir eğitim ortamı sağlanması hedeflenmektedir (<http://www.borusan.com.tr/tr/anasayfa> E. T. 21.09.2017).

Farklı fikirler, deneyimler, liderlik ve çalışma şekilleri daima Bosch kimliğinin bir parçasını oluşturmuştur. 2007 yılında Bosch, şirketlerin resmî olarak çeşitliliği tanımayı ve değer vermeyi taahhüt ettiği Alman "Çeşitlilik Sözleşmesini" (Diversity

Charter) ilk imzalayan şirketlerden biridir. Çeşitlilik yönetimi kurumsal stratejinin kilit unsurlarından biridir ve çeşitliliğin şu dört boyutu üzerine odaklanmaktadır: Bosch bünyesinde, cinsiyete bakılmaksızın herkes eşit fırsatlara sahiptir ve bu, yönetici pozisyonları için de böyledir. Fırsat eşitliği politikası, "Women@Bosh" (Bosch'da Kadınlar) ve "Forum FIT-Teknolojide Kadınlar" gibi proje ve ağların yanı sıra, eşit ücret ilkesiyle de desteklenmektedir. Yetkinlik ve yeteneğin yaş ile bir ilgisi yoktur. Burada önemli olan pratik deneyim ve yeni fikirlerin harmanlanmasıdır. Uluslararası personel görevlendirme, dil kursları, kültürler arası eğitim programları ve Afrika forumu "Cam@Bosch" ve "Türk Forumu" gibi çalışan ağları ile dünyanın farklı kültürleri arasında kültür alışverişini desteklemektedir (http://www.bosch-career.com/tr/tr_1/ana_sayfa/Homepage.html E. T. 20.09.2017).

McKinsey, bünyesinde büyük ölçüde çeşitlilik barındıran bir şirkettir. Danışmanların üçte biri ve yeni işe alınanların %40'ı kadınlardan oluşmaktadır. Global Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Transgender (LGBT) danışmanlar girişimi ise hem firmada hem de müşterilerin ve toplumun bünyesinde eşitlik ve saygıyı teşvik etmektedir. Farklı ve yetenekli kişilerin kurduğu iş birliğinin yaratıcılığın temelini oluşturduğuna inanmaktadır (<http://www.mckinsey.com.tr/index.html> E. T. 25.09.2017).

Siemens, Sipariş Yöneticisi Semra Gergin, farklılıkların bulunduğu çalışma ortamının motivasyonla ilişkisini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çeşitlilik Konseyi 2011 yılında çalışmalarına başlamıştır. Kadın ve genç konularına odaklanarak başlayan çalışmalar 2013 yılında kulüp konseptine dönüşerek daha geniş bir algı yaratılması ve şirket içinde gönüllülük esaslı çeşitlilik projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda birbirinden farklı konulara odaklanan Şirket içi Çeşitlilik Algısı Ekibi, Engelsiz Kariyerim Proje Ekibi, Sosyal Sorumluluk Proje Ekibi, İç İletişim Proje Ekibi ve Gelin Tanış Olalım Proje Ekibi çalışmalarına başladı. Farklı uluslardan, farklı kültürlerden ve farklı yaş aralıklarından birçok meslekten farklı kişiyle çalışmak, eğer kendinizi kapatmadan algılarınızı açmayı başarabilerseniz çok büyük bir şans. Bunun, bağlılık ve iç motivasyonunuzu sürdürülebilir hale getirmenin en başarılı yollarından biri olduğunu düşünüyorum”* (<http://siemens.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 24.10.2017).

Toyota, farklı kültürlerden bireyleri dahil eden insan kaynaklarını canlı tutmaktadır ve yaşayan kurumsal bir kültür oluşturmaktadır. “60 Yaş Üzeri İçin İşe Yerleştirme Programı” ile emekli profesyoneller “Şirket İçı Yeniden İşe Alma Programı”na başvuranlar, gerek dışarda gerek içerde çalışmaya devam etmeleri desteklenmektedir. “Engelli Bireylerin İstihdamı” programı ile Toyota, engelli bireylerin sosyal bağlamda bağımsız bir birey olma hakkına sahip olmaları gerektiğine inanmaktadır. Bu bakış açısıyla, engelli bireylerin diğer çalışanlarla birlikte çalışma imkanı sağlamaktadır. Haziran 2012 tarihi itibarıyla, çalıştırılan engelli birey sayısı 1.015 kişi ve bunların oranı %1,96’dır. Oysa, hukuki engelli birey çalıştırma oranı %1,8’dir. Engelli bireylerin işe katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla, çalışma ortamında işaret dilinin kullanılması, her türlü desteği sağlayacak danışmanların atanması vb. uygulamalar bulunmaktadır. Engelli bireylerin istihdam edilebilirliğini arttırmak amacıyla, 2009 yılında “Toyota Halkaları Kurumu” kurulmuştur. Kurum temel olarak Toyota’nın şirket içi matbaa-baskı-ciltleme ve posta hizmeti (dahili posta, gönderi toplama, teslimat ve sınıflandırma, dışarıya giden postaları gönderme) gibi görevleri yerine getirmektedir. Toyota Halkaları merkezi bürosu aynı zamanda engelli personellere destek vermek amacıyla psikolojik sağlık ofisine sahiptir. Bu sayede engelli bireyler kolaylıkla ve kendi kişisel gelişimlerinin farkına varmanın memnuniyetiyle çalışırlar (Kocabacak ve Tosun, 2014: 113-117).

Meşgul Olma: Akış

Boyner, cumartesi sabahları bir araya gelerek “BABU” adı verilen Tabu türevi oyunda, arkadaşlarının tarif ettikleri kelimeleri bulmaya çalışarak, çalışma ortamını eğlenceli hale getirmeye çalışıyor. İşle ilgili kelimeleri yeni ve genç çalışanlara öğretmenin eğlenceli yolu olan bu oyunla, çalışanlar takım halinde yarışıp eğlenirken bilgilerini tazelemekteler (Türkmenoğlu, 2015: 65).

LC Waikiki, “Waisimo” adını verdiği uygulama ile mağazalarındaki çalışanlar için bir müşteri hizmeti deneyimi oyunu hazırlamıştır. Bir mağazada gün içinde satış alanında ve kasada en sık yaşanan durumları kapsamaktadır. Çalışanlar bu ortamda müşteri ihtiyaç ve beklentilerini hizmet standartları doğrultusunda karşılamaları, bunu yaparken mağazadaki operasyonel işleri de istenen şekilde yerine getirmelerinin olumlu geri bildirim, puan, rozet ve seviye geçişi olarak takdir edildiği, beklenenin

altında kalındığı durumlarda da anlık düzeltici geri bildirimler alarak doğruyu öğrenmelerini sağlayan eğlenceli bir oyundur. Waisimonun ismi 3 farklı kelimenin birleşiminden oluşmaktadır. Waikiki, Simülasyon ve Oyun kelimeleri. Waisimo, bilgisayar tabanlı oyunla öğrenme yöntemi ile çalışanlara, mağazalarında yapabilecekleri hataları, güvenli ve sanal bir ortamda yaşayıp, gerçek hayat dersleri alma imkanı sunmaktadır. Şirket için en önemli özelliklerinden biri de; çalışanların, gerçek hayattaki gibi olumsuz sonuçlara yol açmadan hata yapmayı deneyimleme fırsatı yakalayabiliyor olmalarıdır. Bilgisayar yanında mobil cihazlarda da oynanabilmesi, zamandan ve mekandan bağımsız olarak istenen zamanda erişimi sağlamaktadır. Geleneksel motivasyon algısının hızla değiştiği bir dünyada, oyunlaştırılan herhangi bir iş, çalışanların işe karşı olan algısını değiştirerek kişilerde içsel bir tetiklenme yaratarak ve bu sayede yapılacak iş daha cazip ve eğlenceli hale gelmektedir (<http://corporate.lcwaikiki.com/> E. T. 24.09.2017).

Öğrenen Organizasyonlar

"Öğrenen Organizasyon Uygulama Ekipleri" çalışmaları, Çimsa'da kuruluşundan bu yana kesintisiz olarak sürdürülen maliyet azaltma, verimlilik artırma, tasarruf sağlama, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk projeleri gibi konularda gerçekleştirilen, ekip çalışmalarını daha sistematik, daha insan odaklı ve çalışanlar için daha anlamlı hale getirmek için 2004 yılında başlatıldı. Öğrenen Organizasyon kavramı Dr. Peter Senge tarafından geliştirilerek 1990 yılında yazdığı "The Fifth Discipline – 5. Disiplin" adlı kitabındaki gibi tüm yönleri ile aktarıldı. Bu beş disiplin çerçevesinde yürütülen sürekli iyileştirme, gelişim ve öğrenmeyi teşvik ederek çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Çimsa, öğrenen organizasyon uygulamalarında ortaya koyduğu çalışmalar ve kaydettiği süreklilik ile yurtiçi ve yurtdışında farklı konferans ve oturumlarda örnek çalışma olarak yer bulmuştur (<https://www.cimsa.com.tr/tr> E. T. 21.09.2017).

Rahat Giyinebilme Olanakları

Coca-Cola Türkiye, Ocak 2012 tarihinden beri serbest giyim yaklaşımını benimsemiştir. Hem değişen trendler, hem bağlılık anketinde yapılan yorumlar hem de çalışanlardan gelen yoğun talep üzerine geçiş kararı alınmıştır. Şirkette pazartesi –

perşembe günleri “Smart Casual”, cuma günleri de “Casual Giyim” standartlarına uygun giyinilmektedir. Coca-Cola İçecek Grup İK ve Yetenek Geliştirme Direktörü Elif Sezgin Di Sessa, serbest kıyafete geçtikten sonra çalışanlardan çok olumlu geri dönüşler aldıklarını söylemektedir(<http://www.hurriyet.com.tr/sirketler-kiyafet-yonetmeliklerini-yirtiyor-28829302> E. T. 22.09.2017).

DeFacto, İnsan Kaynakları Direktörü Oğuz Erdoğan, Y kuşağının talepleri doğrultusunda serbest kıyafete geçtiklerini ifade ederek şu açıklamayı yapmıştır: *“Biz personel yaş ortalamasının 27 olduğu bir markayız. Y kuşağının en önemli ihtiyacı ise dinlenilmek. Biz de her ay “kulağım sende toplantıları” düzenlemeye başladık. Geçtiğimiz sene yaptığımız bir kulağım sende toplantısında hep birlikte yasakları kaldırma kararı aldık.”* Merkez ofiste herkesin giyim konusunda özgür olduğunu söyleyen Erdoğan, mağazalarda ise çalışanların renklerini ve modelini kendi seçtikleri DeFacto team tişörtlerini giydiğini söylemektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/sirketler-kiyafet-yonetmeliklerini-yirtiyor-28829302> E.T. 22.09.2017).

6. GENEL DEĞERLENDİRME

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Değişen Motivasyon Uygulamaları: Büyük Ölçekli Şirket İncelemeleri” konulu tezin ilk üç bölümünde, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, motivasyon kavramı, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyonun örgüt, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi, motivasyon teorileri, işletim sistemleri ayrımına göre motivasyon araçları tüm detayları ile açıklanmıştır.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilmekle birlikte, her işletmeye ve her çalışana uygun bir motivasyon sistemi geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Değişen çalışma hayatıyla birlikte motivasyona bakış açısının farklı ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Daniel Pink, “Drive” adlı kitabında işletim sistemleri kavramını kullanarak bu değişimi ortaya çıkarmıştır. Değişen motivasyon uygulamaları ile geleneksel motivasyon uygulamaları arasındaki farkı ortaya koymak, motivasyon araçlarını gruplandırmak için işletim sistemleri ayrımı tam da bu noktada kilit bir rol oynamıştır. “Motivasyon

2.0 İşletim Sistemi”, geleneksel motivasyon araçlarının uygulamasına dayanırken, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”, modern motivasyon uygulamalarını temsil etmektedir. Motivasyonda geleneksel ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel motivasyon araçları ayrımı, bu işletim sistemlerinin alt başlığı olarak kullanılmıştır.

“Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi”nin devamı niteliğinde düşünülmüştür. Bu tez çalışmasında “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne göre motivasyon araçları “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi”nde kullanılan araçlar temelinde sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, motivasyon araçları birbirinden bağımsız düşünülmemiş, işletim sistemlerine göre araçlar birbirini destekler ve tamamlar nitelikte incelenmiştir. Oysa, Pink, “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi”nin artık kullanılmaması gerektiğini, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne geçilmesini savunmaktadır. Ancak, hala “Algoritmik İşler”, “Ödül-Ceza Sistemi”nin işe yaradığı durumlar, “Tip X” adı verilen davranış kalıbıyla hareket eden çalışanlar bulunmaktadır. Tezin Pink’in “Drive” adlı kitabından ayrıldığı yer de bu hareket noktasıdır. Pink’in “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”nin temelini oluşturan “Özerklik, Uсталık ve Amaç” kavramları referans alınarak günümüzde büyük ölçekli şirketlerde kullanılan motivasyon araçlarının da incelemesi ile motivasyon araçlarının sayısı arttırılmış, içeriği yenilenmiştir. Böylece, bu tez çalışmasında “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ayrımına göre ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları sınıflandırılması yapılmıştır.

Motivasyon araçları konusu 2.0 ve 3.0 işletim sistemlerine göre sınıflandırılırken çalışanların davranışları da “Tip X ve Tip I” olarak ayrılmaktadır. “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” davranış kalıbı “Tip X”, “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” ise “Tip I” davranış kalıbı etrafında şekillenmektedir. “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi-Tip X Davranış Kalıbı” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi-Tip I Davranış Kalıbı” detaylı olarak üçüncü bölümde ele alınmıştır.

Şirketler; genel merkezlerine, sektörlerine, markalarına göre ayırarak incelenmiştir. Bu sınıflandırma oluşturulurken Fortune dergisinin yayınladığı listelerden ve Vikipedi’den yararlanılmıştır. Bulgular, şirketlerin resmi sitelerinden derlenerek oluşturulmuş olup, genel olarak detaylı bir internet araştırmasına

dayanmaktadır. Araştırmalar sonucunda çalışmayı destekleyen ve örnek teşkil edebilecek şirketler tespit edildikten sonra dördüncü bölüme aktarılmıştır.

Ülkelerine göre; Amerika Birleşik Devletleri merkezli şirketler, Adobe, Apple, Avon, Colgate-Palomolive, General Electric, Google, NetApp, McKinsey&Company, Microsoft, PepsiCo, Pfizer, Procter&Gamble, The Coca-Cola Company ve Whole Foods, Almanya merkezli şirketler, Adidas, Bosch, Henkel, Media Markt, Mercedes-Benz, Siemens, Avustralya merkezli şirketler, Atlassian, Birleşik Krallık merkezli şirketler, Hsbc, Ernst&Young, Fransa merkezli şirketler Danone, Lc Wakiki, Hollanda merkezli şirketler, ING Bank, C&A, Philips, Royal Dutch Shell, İsviçre merkezli şirketler, Novartis, Nestle, Japon merkezli şirketler, Canon, Hitachi, Panasonic, Toyota olmak üzere bu şirketlerin motivasyon uygulamaları incelenmiştir.

Türkiye merkezli şirketler ise, bankacılık sektöründen, Denizbank, Finansbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Türkiye Ekonomi Bankası, yazılım-bilişim sektöründen, Akınsoft, teknoloji-imalat sektöründen Arçelik, Aselsan, Dalan, Şişecam, iletişim-internet sektöründen Turkcell, Türk Telekom, enerji sektöründen Aygaz, Tüpraş, gıda sektöründen, Eti, ilaç sektöründen Abdi İbrahim, otomotiv sektöründen, Doğuş Otomotiv, Temsa, perakende sektöründen, Bimeks, Defacto, Teknosa, ulaşım sektöründen, Pegasus, hazır-giyim sektöründen, Beymen alınmıştır. Türk Şirketler topluluğu olarak: Alarko Holding, Anadolu Grubu (Anadolu Efes), Borusan Holding, Boyner Holding, Koç Holding, Sabancı Holding (AvivaSa, ÇimSa, EnerjiSa) Yıldız Holding örnek gösterilmiştir. Böylelikle, “Motivasyon 2.0 ve 3.0 İşletim Sistemi”ne göre oluşturulan motivasyon araçlarının teorik kısmı belirlenen şirketlerin motivasyon örnek uygulamalarıyla desteklenmiştir.

Şirketler genel olarak, Motivasyon 2.0 İşletim Sistemine ve Motivasyon 3.0 İşletim Sistemine göre oluşturulan motivasyon araçlarından çoğunu kullanmaktadırlar.

Motivasyon 2.0 İşletim Sistemine bakıldığında; psiko-sosyal araçlar olarak iş güvencesi, rekabetin yönetilmesi ve statü-terfi araçları ile örgütsel-yönetimsel araçlar olarak; olumlu sorgulama ve yetkilendirme araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi değerlendirildiğinde ise psiko-sosyal araçlar olarak pozitif psikoloji ve pozitif psikolojik sermaye, psikolojik şiddet yönetimi ile örgütsel-

yönetsel araçlar olarak amaç belirleme ve ustalık motivasyon araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Motivasyon 2.0 işletim sisteminde şirketler en çok ekonomik araçları, psiko-sosyal araçlardan; sosyal etkinlikler ve hobi kulüpleri ile ödüllendirme sistemi araçlarını kullanmışlardır. Örgütsel-yönetsel araçlar olarak ise eğitim ve geliştirme, ekip çalışması, koçluk, liderlik, iletişim ortamı, inisiyatif verme, öneri sistemleri ve performans değerlendirme sistemi araçlarına önem vermişlerdir.

Çalışanlar açısından ise, sosyal hizmet ve yan haklar uygulamaları ile ekonomik olarak desteklenmeleri, iletişim ortamının açık kapı sistemine dayanması, kurum kültürünün şeffaf, adil, güvene ve dürüstlüğe dayalı olması, yaptığı işi anlamlı bularak keyif alması, sosyal etkinlikler ve hobi kulüpleri ile aidiyet ortamının oluşması, paylaşımların artması, olumlu ilişkilerin gelişmesi, özel ve önemli günlerin kutlanması, çalışanların çalışma arkadaşları içerisinde övülmesi, takdir edilmesi, ödüllendirme sisteminin etkili ve adil olması, koçluk uygulamalarıyla kendilerini yönlendiren, ihtiyaçları olduğunda fikir alabildikleri bir rehberin olması, mutlu eden bir iş ortamı bulunması, bağlı oldukları şirkette eğitim ve geliştirme olanaklarının varlığı ile birlikte kendilerini geliştirebildikleri bir çalışma ortamının olması, ekip çalışmasına dayalı bir çalışma ortamı ile şirkette aile ortamının oluşması, inisiyatif olarak sorumluluklarının artması, öneri sistemleri ve şikayet mekanizmaları ile şirkete katkı sağlayabileceklerini düşünmeleri ve etkili, adil bir performans değerlendirme sistemi ile şirketin ücret politikalarına güven duyması, performansın ayrıştırılıp ödüllendirilmesi ile etkili bir ücret sistemi, tutum ve moral ölçümleri çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmuştur.

Motivasyon 3.0 işletim sistemine bakıldığında ise şirketler en çok psiko-sosyal araçlar olarak; kariyer yönetimi, yaratıcılık ve yetenek yönetimi araçlarını kullanmışlardır. Örgütsel-yönetsel araçlar olarak; çalışma ortamında esneklik, farklılıklar yönetimi araçlarını kullanmışlardır.

Çalışanlar açısından ise, çalışanların zayıf yönlerinin geliştirilerek çalışanların güçlendirilmesi, çalışma ortamında çatışma olması halinde, sorunların çözülmesini sağlayacak, gerginliği, kin ve nefret duygularını önleyecek çatışma yönetiminin

bulunması, çalışanın hata yapması durumunda hatalardan ders çıkartılmasının sağlanması, düzeltilmesi, çalışanların yönlendirilmesi motivasyonlarında önemli olmuştur.

İşe giriş aşamasında ve kalma sürelerinde, kişilerin önceliklerinden biri olan şirketteki kariyer yolları, etkili bir kariyer yönetimi ile birlikte oldukça önemli olmaktadır. Kişinin belirli bir süre sonunda, eğitim ve geliştirme programları çerçevesinde kariyer olanağının bulunduğu düşünmesi, işgücü devir hızını düşürmektedir. Çalışanlar açısından kariyer olanaklarının varlığı, etkili bir motivasyon aracı olmuştur. Çalışanlar genel olarak, hem yurt içi hem de yurt dışında çalışma imkanına sahip olmalarının motivasyonlarını arttırdıklarını düşünmektedirler.

Çalışanın, iş planlamasını kendisi yaparak, çalışma ortamını seçebilmesi, esnek davranabilmesi, işi hakkında özerk davranabilmesi, işini tutkuyla yapabilmesi, yaratıcı ve yenilikçi bir ortamla yeteneklerini geliştirmesi motivasyonlarını arttırıcı araçlar olmuştur.

Farklılıklar yönetimi ile, farklılıkların zenginlik olarak görülmesi, çalışanın kendisi gibi olmanın mutluluğunu yaşayabilmesi, kadınların, annelerin, engellilerin, lgbt bireylerinin sayısının genel çalışan profili içerisinde hukuksal boyutta, adil olması, yaşlıların danışmanlık gibi işler adı altında şirkette kalmaları sağlanarak çalışmaya devam etmeleri en önemli motivasyon araçlarından birisi olmuştur. İşlerin oyunlaştırılarak, daha keyifli hale gelmesi, rahat giyinebilme olanakları ile daha özgür hissedilmesi, motivasyonu sağlayan diğer araçlar olmuştur.

Sonuç olarak, işletim sistemlerine göre motivasyon araçları ayırımı, motivasyon araçlarındaki değişimi ve dönüşümü ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Örnek uygulamalarla, hangi şirketlerde hangi motivasyon araçları ne düzeyde nasıl kullanılıyor sorularına cevap aranmıştır. Motivasyonun oldukça öznel bir konu olması aynı zamanda dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle motivasyon araçlarının da oldukça kapsamlı, içeriğinin de değişime uyum sağlayacak şekilde yenilenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma işletim sistemine göre motivasyon araçlarını içermesi, büyük ölçekli şirketlerin stratejik insan kaynakları yönetiminde

kullandıkları motivasyon uygulamalarını yansıtmaları açısından kapsayıcı ve niteliksel yönüyle özgün bir çalışmadır.



SONUÇ

Küreselleşme ile beraber, sürdürülebilir rekabet, karlılık ve büyüme hedefine ulaşmayı vizyon ve misyon alan şirketler, stratejik yaklaşımla insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirmekte ve gelişim göstermeye devam etmektedirler. Stratejik yaklaşımla birlikte, hem birer çalışan hem de iç müşteri olan “insan” “kaynak” olmak yerine “değer” olmaya doğru dönüşmektedir.

Çalışanlar, özlük dosyalarından fazlasıdırlar. Çalışanlar hem örgütün kendisi, hem de yarınıdırlar. İnsan kaynakları yöneticilerinin; “doğru işe doğru insan” anlayışıyla personeli seçmesi, elde tutması, kariyer olanaklarını sağlaması, eğitim ve geliştirme programlarını uygulaması, ücret politikaları, ödüllendirme sistemi gibi işlevlerinde “çalışanı değer olarak görme” yaklaşımını uygulaması motivasyon sürecinin etkililiğini arttırmaktadır. Çünkü insanlar değer gördükleri yerde olmak isterler. İşte bu yüzden insan kaynakları yönetimi dikkat ister, sabır ister, hoşgörü ister, motivasyon ister.

Motivasyon canlı kalmak, tutkuyla yaşamak, ruhsal dinginlik, kendine ve başarabileceğine güven duymak, hatalardan ders çıkarmak, hedeflerin gerçekleşmesi için güçlü bir istek duymak, harekete geçmektir. Motivasyon, kişisel olarak ele alındığında son derece öznel bir konu olmakla birlikte, iş hayatında ise insan kaynakları yönetiminde geliştirilen ve uygulanan motivasyon araçlarıyla desteklenebilmektedir. Çalışma hayatında motivasyonun sağlanması ve sürdürülebilir olması öncelikle “iş-birey” uyumuna bağlıdır. Bu noktada, kişilikleri geleneksel sınıflandırmanın ötesinde ele alan “Tip X” ve “Tip I” davranış kalıbı ayrımı önemli bir rol oynamaktadır. Tip X davranış kalıbı “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi”ne dayanırken, “Tip I davranış kalıbı “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne dayanır. Bu uyum sağlandıktan sonra, insan kaynakları yöneticilerinin hangi motivasyon araçlarını uygulayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. “Motivasyon 2.0 İşletim Sistemi” ve “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi” bu kararın verilmesi aşamasında filtre görevi görmektedir.

İşletmelerin kuruluş amacı, büyüklükleri ve sektörel yapısı ne olursa olsun, insan kaynakları yönetiminin temel amacı “işçi-işveren” ilişkilerinin karşılıklı olarak tatmin

edici bir sonuç ortaya çıkarmasını sağlamaktır. Bu da çalışanlarını gören, fark eden, gözlemleyen, kıymet veren bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Günlük çalışma süresinin en az sekiz saat olduğu bir çalışma hayatında, motivasyon konusu oldukça önemli ve hassas bir konu olmaktadır. Motivasyonun olduğu bir çalışma ortamında, tutkuyla ortaya konulan işler vardır. İşin çalışan için maddi getirisinden öte birçok anlamı vardır. Kişi, işini sabah sekiz akşam altı zaman aralıklarında yerine getirmesi gereken bir zorunluluk olarak görmez. İşle kendisini içselleştiren çalışan, işine kendisini vererek çok daha verimli olmaktadır. İçsel tatmin yaşayan çalışan daha huzurlu olur. Motivasyonun varlığı kadar sürdürülebilir olması da oldukça önemli bir konudur. Bu durum insan kaynakları yöneticilerinin değişime ayak uydurabilme yeteneğinin ortaya çıkmasına ve önemine zemin hazırlar.

İşletmelerin, demografik, kültürel, sosyal, ekonomik, politik ve hukuki, teknolojik ve doğal çevresi zamanla değişmektedir. Dış çevre koşullarının değişiminin yanı sıra çalışanların istekleri, hedefleri, beklentileri ve ihtiyaçları günden güne değişim göstermektedir. Çalışanlar artık zayıf yönlerinden çok güçlü yönlerine odaklanılmasını, hata yaptıklarında bunun telafi edebileceklerinin bilinmesini, kariyer hedeflerine önem verilmesini, daha özerk olarak çalışma koşulları üzerinde söz sahibi olmayı, daha rahat giyinebilmeyi, daha esnek çalışabilmeyi, tutkuyla çalışabilecekleri bir işe sahip olmayı, yaratıcılıklarını, yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri şekilde çalışmayı, sürekli bir öğrenme sürecinde eğitim ve geliştirme programlarına dahil olabilmeyi, çatışmanın, stresin ve psikolojik şiddetin yönetilmesini istemektedirler.

Değişen çevre ve çalışma koşulları, motivasyonun ele alma şeklini etkilediği için motivasyonu dinamik bir kavram haline dönüştürür. Geçmişten günümüze motivasyonla ilgili teoriler ve araçlar bu dinamizm ile beraber şekillenerek değişim ve gelişim göstermeye devam etmektedir. Motivasyon araçları sonsuz sayıda olabileceği gibi, kişiden kişiye, işletmeden işletmeye zamanla değişim göstermektedir. Geleneksel motivasyon araçları ayrımı bu değişimi tam olarak karşılayamamaktadır. Bu uyum sorununun dengelenebilmesi için de motivasyona bakış açısının değişmesi, var olan bazı araçların dönüşmesi ve yeni araçlar eklenmesi zorunlu olmaktadır. Bu gelişim ve dönüşüm süreci içerisinde, insan kaynakları yöneticileri stratejik yaklaşımla hareket etmeli, insan kaynakları aksiyonlarını bu yaklaşıma göre uyumlaştırmalıdır.

İşletim sistemlerine göre motivasyon araçları ayrımı motivasyon konusundaki değişimi yansıtmaktadır. Bu tezde “Motivasyon 3.0 İşletim Sistemi”ne göre sınıflandırılan motivasyon araçları ile motivasyon araçlarının sayısı artırılarak yeni motivasyon araçları oluşturulmuştur. Günümüz çalışma hayatıyla motivasyon araçları uyumlaştırılarak, motivasyona bakış açısının değişim incelenmiştir. Eklenen motivasyon araçlarıyla, motivasyona farklı bir bakış açısı getirmesi bakımından bu tez çalışması özgünlük göstermektedir. Ayrıca, motivasyon araçları, incelenen şirketlerin motivasyon uygulamaları ile birlikte desteklenerek çalışma teorik düzlemde pratik düzlemde aktarılmıştır. Böylelikle, insan kaynakları yöneticilerine, motivasyon araçlarındaki değişimin hangi boyutlarda olduğunu, incelenen şirketlerin var olan ve değişen motivasyon araçlarını nasıl uyguladıklarını gösterebilmesi bakımından katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (2000)ve (2002). **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- AÇIKGÖZ, A. (2015). “Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 357-387.
- ADAİR, J. (2004). **Etkili Liderlik: Liderlik Kabiliyeti Nasıl Geliştirilir?** (Türkçesi: Fatma Beşenek), Babiali kültür yayıncılığı, 2. Baskı, İstanbul.
- AĞIRBAŞ, İ. , ÇELİK, Y. ve BÜYÜKKAYIKÇI, H. (2005). “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 329.
- AKDOĞAN, A. ve CİNGÖZ, A. (2015). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma” **Öneri Dergisi**, [s.l.], v. 11, n. 43, p. 1-25, jan. issn 2147-5377.
- AKDUMAN, G. ve YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2015). İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon: Mutluluk Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AKIN, A. , KAYA, Ç. ve DEMİRCİ, İ. (2015). “Oyun Motivasyonu Ölçeği’nin Geçerliği ve Güvenirliği”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, Nisan, ss. 18-31.
- AKTAN, C. C. (2008). **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, Makale-1, s.5.
- AKTAŞ, K. (2015). “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Journal of International Management and Social Researches Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi ISSN:2148-1415.
- AKYÜZ, F. Ö. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALTINKURT, Y. , YILMAZ, K. ve EROL, E. (2014). “Pedagojik Formasyon Programı Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Motivasyonları”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 48-62.
- ALTUNOĞLU, A. E., ATAY, H. ve TERLEMEZ, B. (2015). “İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı I, S. 47-70 Doi No: 10.14780/İİB.43915.
- ANIK, C. (2000). **Siyasal İkna**, Vadi Yayınları, Ankara.
- ARSLANTAŞ, C. C. (2005). “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** (3: 1) Journal Of Administration Sciences.

AŞIK, A. N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, Haziran.

ATAMAN, G. (2002). **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AY, A. F. , FİLİZÖZ, B. ve ÖNCÜL, M. S. (2014). “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu Ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Akü İibf Dergisi**- Cilt Xvi Sayı:2 Yıl: Aralık 2014.Sayfalar: 45-61.

AY, Z. (2007). T.C., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

AYDOĞAN, E. , KARA, U. A. (2015). “Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi**, 50, (1) : 68-91.

AYDOĞAN, İ. (2002). “Etkili Yönetim”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 13 (61-75 S.)

AYKAÇ, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayıncılık, Ankara.

AYTAÇ, S. (2000). **İnsanı Anlama Çabası (Psikolojiye Giriş)**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

AYTAÇ, S. (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, 4 Nokta Matbaacılık, Bursa.

BAKAN, İ. (2011). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

BALTAŞ, A. (2003). **Değişim İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BALYER, A. ve Gündüz, Y. (2010). “Yönetici Ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 32, Sayfa: 25 – 43

BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2006). **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞARAN, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

BAYAT, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 10 / 3.

BAYGÜZ, A. (2011). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2001). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu*”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Sakarya.

BAYSAL, C. ve TEKARSLAN, E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

BEDÜK, A. ve Tambay, A. (2014). “*Personel Güçlendirme (Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 8, Aralık, s. 319-338.

BENLİGİRAY, S. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ünite 1, 6), Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus, T.C. Anadolu Ü. Yayını No: 2900 Açıköğretim Fakültesi YAYINI NO: 1857, Eskişehir.

BENLİGİRAY, S. , Geylan, A. ve Duman, E. (2010). “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Anadolu University Journal Of Social Sciences Cilt/Vol.: 10- Sayı/No: 1 : 61–84.

BOZKURT, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 1-18.

CAN, H. , KAVUNCUBAŞI, Ş. ve YILDIRIM, S. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Yayın-Dağıtım.

CANTAŞ, C. ve KAVAS, E. (2015). “*Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütlerine Duydukları Güvenin Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması*”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 41 Volume: 8 Issue: 41, Aralık.

CEYLAN, K. A. , ÇELİK, M. G. ve EMHAN, A. (2015). “*Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7/1, 168-185.

CLAYTON, S. (2002). **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Çev. M. Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.

COŞKUN, S. ve KAYAR, N. (2011). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar Ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler*”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, Cilt:7, Yıl:7, Sayı:2, 7:69-95.

ÇAKIR, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÇAKIR, Ö. (2007). **İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, Çalışma ve Toplum**, 1. Baskı.

ÇALIŞKAN, C. S. (2014). “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt: 16, Sayı: 3, Sayfa: 363-382.

ÇATIKOĞLU, M. E. (2006). Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırılmalı Analizi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÇETİN, F. ve BASIM, N. (2011). “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Temmuz/July 2011 - Cilt/Vol: 13 - Sayı/Num: 03

ÇETİN, S. (2005). “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 449, 93-100.

ÇÖL, Ö. S. (2008). “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2008/4.

DANIŞMAN, A. (2008). **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Nobel Kitabevi.

DEMİR, S. ve KARAKUŞ, M. (2015). Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 21, Sayı 2, ss: 183-212.

DEMİREL, T. E. (2013). “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİB Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, S. 220-241

DEMİRBİLEK, S. ve TÜRKAN, U. Ö. (2008). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10 Sayı:1, Issn: 1303-2860.

DEMİRKAYA, H. (2006). “İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (12) / 2 : 1-21.

DERELİ, B. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma” (Outsourcing), **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(4), 119-127.

DERELİ, B. ve CENGİZ D. (2011), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği”, **Öneri Dergisi**, c.9, s.35, 35-43.

DEVELİOĞLU, K. ve ÇİMEN, M. (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, S:2, S. 141-149

DOLGUN, U. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed.: Uğur Dolgun), Bursa: Ekin Yayınları, s.1- 32.

DOĞAN, S. (2003). **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, S.145–166.

DOĞRUL, Ş. B. ve TEKELİ, S. (2010). “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Issn: 1309 -8012 (Online).

DURUKAN, S. , AKYÜREK, Ç. ve COŞKUN, E. (2010). “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme Ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.3 S.411-434.

DÜREN, Z. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim Ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

EREN, E. (2001). **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

EREN, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ERDİL, O. , KESKİN, H. , İMAMOĞLU, Z. S. ve ERAT, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), 17-26.

ERDOĞAN, T. , ÜNSAR, S. ve SÜT, N. (2009). “İş Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2 S.447-461.

EREL, Ö. G. ve YALÇIN, M. (2014) **İletişimci Gözüyle: İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. MediaCat Kitapları, İstanbul.

ERGENELİ, A. , vd. (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

ERGÜL, F. H. (2005). “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** Wwww.E-Sosder.Com Issn:1304-0278 Güz, C.4 S.14 (67-79).

ERGÜN, B. B. ve CEYHAN, E. (2011). “Psikolojik Danışma İlişkisinde Adler Yaklaşımına Göre Cesaretlendirme”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 4 (35), 92-101.

- EROĞLU, F. (1998). **Davranış Bilimleri**, Detay Kitap- Yayın, Ankara.
- ERSARI, G. ve NAKTİYOK, A. (2012). “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1): 81-101
- FERECOV, R. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Yayınları Bakü, “Yek-Production” Matbaası.
- FINDIKÇI, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Basım Yayın. İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Basım Yayın. İstanbul.
- FİLİZÖZ, B. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı:1.
- GARİH, Ü. (2006). **İş Hayatında Motivasyon**. Hayat Yayınları, İstanbul.
- GERŞİL, G. ve ARACI, M. (2014). “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:44, ss.73-114.
- GÜL, G. (2016). “Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı: 1.
- GÜLSEÇEN, S. (2014). **Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Türk Kütüphaneciliği 28,1, 62-68.
- GÜLTEKİN, Z. ve ULUKAN, C. (2012). “Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.: 12 - Sayı/No: 1 (89-102).
- GÜNEY, S. (2000). **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara.
- GÜNLÜ, E. , PALA, T. ve RAHİMİ, R. (2014). “Toplumsal Değerlerin Ve Dinin Kadınların Kariyer Yaşantılarına Etkileri: Türkiye - İran Karşılaştırması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, Mart, S. 131-151.
- GÜVEN, M. , BAKAN, İ. ve YEŞİL, S. (2005). “Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan, Yönetim Ve Ekonomi”, Cilt:12 Say:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- GÜZEL, Ö. F. (2010). “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, 20(5) 3415- 3429.
- GODİN, S. (2007). **Mor İnek: Farklı Olun, İşinizi Geliştirin**, (Çev.: Serpil Demirci), Elma Yayınevi.

HODGETS, R. M. (1999). **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), Beta Basım Yayım, İstanbul.

HR: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ege Basım, ISSN: 1302-7239, Şubat 2018, İstanbul.

KABAR, M. M. (2011), **Uluslararası İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları ve Stratejileri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

KANTAR, H. (2008). **İşletmede Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul.

KARCIOĞLU, F. ve AKBAŞ, S. (2010). “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3.

KAVİ, E. (2007). “Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** (5: 1).

KAYA, N. E. ve TAŞ, E. İ. (2015). “Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 2015, Cilt:5 Sayı:1.

KAYA, N. ve SELÇUK, S. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 175-190.

KAYAR, N. (2011) **Kamu Personel Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi.

KEÇECİOĞLU, T. (2002). **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayınları, İstanbul.

KESER, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, Bursa.

KESER, A. (2012). **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

KIREL, Ç. ve ÖZKALP, E. (2010). **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa.

KOCA, H. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayın, İstanbul.

KOCABACAK, A. ve TOSUN, H. (2014). **Dünyaca Ünlü İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

KOPARAL, C. ve ÖZALP, İ. (2013). “Yönetim Ve Organizasyon”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Ocak, Eskişehir.

KORKMAZ, Ç. A. ve KEÇECİOĞLU, T. (2014). “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”, **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 10, Sayı 22.

KOZAK, A. M. (2004). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara.

KOZAK, M. (2015). **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.

KUTANİS, Ö. R. ve YILDIZ, E. (2014). “*Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, C.5, S.11., Ss.135-154.

KÜÇÜK, F. ve GÜZELER, K. A. (2009). “*Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri*”, ISSN:1306-3111 e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 3C0010.

LUECKE, R. (2008). **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, (Çev. Turan Parlak), Türkiye İş Bankası Yayınları, Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul.

MARŞAP, A. (2009). **Yaratıcı Liderlik: Nasıl Kazanılacak Ve Yaşamınızı Nasıl Değiştirecek: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim Ve Yönetişim**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MOSLEM, S. ve ÇELİK, T. G. (2016). “*İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*”, **Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 31(1), 135-142 Ss., Haziran.

NELSON, B. R. (2004). **Çalışanlara Yetki Verme**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

ODABAŞ, H. (2005). “**Bilgi Yönetimi Sistemi**” **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, (Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya.

ONARAN, O. (1981), **Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara.

ORUÇ, E. ve KUTANİS, Ö. R. (2015). “*Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7/3, 36-58.

ÖLÇER, F. (2005). “*Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık.

ÖNEN, L. ve TÜZÜN, B. (2005). **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Ören, K. ve Yüksel, H. “*Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı*”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve İş Toplum Dergisi**, Cilt:1, Yıl:1, Sayı:1, (2012/1), ISSN: 2147-368

ÖRNEK, Ş. A. ve AYDIN, Ş. (2008). **Kriz Ve Stres Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A. (2008). “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa.

ÖZCAN, D. E. (2011). **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ÖZDEMİR, A. A. (2010). “Potansiyel Girişimci Olan Kadınların Motivasyon Faktörleri Ve Eskişehir’de Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review** 10 (1): 117-139.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KARADAL, H. (2008). **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, Ankara.

ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitabevi.

ÖZSOY, E. ve YILDIZ, G. (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:1 Sayı:2.

PEKDEMİR, I. , KOÇOĞLU, M. ve GÜRKAN, Ç. G. (2014). “Özerklik Ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Istanbul University Journal Of The School Of Business Cilt/Vol:43, Sayı/No:2, 332-350 Issn: 1303-1732 – Wwww.İfdergisi.Org

PFEFFER, J. (2010). **Güç: Nasıl Kazanır, Nasıl Elde Tutarsınız?**, (Çev.: İdil Çetin), MESS Yayın, İstanbul.

PİNK, H. D. (2015). **Drive: Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?**, (Çev. Levent Göktem), Golden Matbaacılık, İstanbul.

POYRAZ, K. ve KAMA, B. (2008). “Algılanan İş Güvençesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2008, C.13, S.2 S.143-164.

RECEPOĞLU, E. (2013). “Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Mayıs, Cilt:21 No:2.

SABUNCUOĞLU, A. ve GÖK, O. (2008). “Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X ,S I,)

SABUNCUOĞLU, Z. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı**, Alfa Aktuel Basım Yayın, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SADULLAH, Ö. , UYARGİL, C. , ACAR, C. A. , ÖZÇELİK, O. A. , DÜNDAR, G. , ATAAY, İ. D. , ADAL, Z. ve TÜZÜNER, L. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SARUHAN, C. Ş. ve YILDIZ, L. M. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SEVİNÇ, A. (2006). “*Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, **Zkü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2006, Ss. 183-197.

SEVİNÇ, H. (2015). “*Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar*”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 39, Ağustos, Wwww.Sosyalarastirmalar.Com Issn: 1307-9581.

SEYYAR, A. ve ÖZ, S. C. (2007). **İnsan Kaynakları Terimleri: Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

SEZGİN, A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür Ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SHINN, G. (2010). **Motivasyonun Mucizesi**, (Çev. Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık.

SOLMUŞ, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SOYDAL, H. (2005). “*Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 14, s. 458.

SOYER, F. , CAN Y. , GÜVEN H. , HERGÜNER, G., BAYANSALDUZ, M. ve TETİK, B. (2010). “*Sporculardaki Başarı Motivasyonu İle Takım Birlikteliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1.

SOYSAL, A. ve KILINÇ, E. (2016). “*İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları*”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Issn: 1303 – 8370 / Nisan / Yıl: 16 / Sayı: 31.

SÖYLER, İ. (2007), “*Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)*”, **Maliye Dergisi**, sayı: 157.

ŞAHİN, A. (2004). “*Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11).

ŞEN, C. , Mert, S. İ. ve AYDIN, O. B. (2015). “*Psikolojik Sermayenin Çalışanın Stresle Başa Çıkmasına, İş Tatminine Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, 23.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla.

ŞENEL, B. , ŞENEL, M. ve GÜMÜŞTEKİN, E. G. (2012). “*Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 32 Eylül – Ekim, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.

TAHİROĞLU, F. (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık.

TAŞ, A. (2010). “*Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi*”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, ss. 211-222.

TAŞLIYAN, M., ARI, Ü. N. ve DUZMAN, B. (2011). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması*”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Issn: 1309 -8039 (Online)

TDK, (2007). **Türkçe Sözlük**, (Genişletilmiş baskı), Türk Dil Kurumu, Ankara.

TEKİN, S. (2008). **Sihirli Liderler**, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.

TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

TEVRÜZ, S. (1997). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara ve Kalite Derneği, İstanbul.

TEZER, E. (1994). “*Evlilik ve İş Doyumu İlişkisi: İkili Çatışmalar ve Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü*”, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 1994.

TINAZ, P. (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayım, İstanbul..

TORTOP, N. , AYKAÇ, B. , YAMAN, H. ve ÖZER, M. A. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TÖREMEN, F. ve DEMİR, S. (2016). “*Sahip Oldukları Psikolojik Sermayenin Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi*”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Mustafa Kemal University Journal Of Graduate School Of Social Sciences, Cilt/Volume: 13, Sayı/Issue: 34, S. 166-179.

TÖSTEN, R. ve ÖZGAN, H. (2014). “*Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*”, **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 18 Sayı: 59 (Bahar).

TUNCAY, M. (2015). Türkiye Ve ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Yazınlarının Ele Aldıkları Konular Açısından Karşılaştırılması: Bir İçerik Analizi (2004 – 2015), Çankaya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ağustos.

TUNÇER, P. (2013). “*Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88/ Ocak - Mart.

TURUNÇ, Ö. ve KABAK, M. (2009). “*Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 34, Temmuz-Aralık, Ss.315-337.

TURGUT, T. (2011). “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 3-4.

TÜRKAY, O. ve ERYILMAZ, B. (2010). “Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (İlke) Bahar, Sayı 24.

TÜRKMENOĞLU, İ. (2015). **Pozitif Yönetim: İşyerinde Keyifli Ortam Yaratmak**, Elma Yayınevi, Ankara.

TÜZÜNER, L. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ULUÇINAR, T. A. (1999), **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ULUKÖY, M. , KILIÇ, R. ve BOZKAYA, E., (2014). “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.19, S.1, S.191-206.

ULUTAŞ, M. (2010). Birey Örgüt Uyum Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

ÜLSEVER, C. (2005). **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi: Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, Alfa Yayınları, İstanbul.

ÜNGÜREN, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, The Journal Of International Social Research, Volume 1/5.

YALÇIN, B. (2013). “Yaratıcı Ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi Ve Yaratıcı Birey Teorisi”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, No 2, 2013 Issn: 1309-8012 (Online).

YALIM, D. (2005). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

YAVAN, Ö. (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 32 Eylül – Ekim, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.

YILDIZ, E. (2013), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 40, s. 103-113, ISSN: 1300-0845.

YILMAZ, N. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Görünen Yüzü: Fortune 500 İşletmeleri Web İçerik Analizi, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadi, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

YILMAZ, A. ve EKİCİ, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt:10 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.B.B.F. Manisa.

YUMUŞAK, S. ve ÇOBAN, M. (2012). “Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** – Sayı:18 (2012) - Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.11611/Jmer2](http://Dx.Doi.Org/10.11611/Jmer2)

YÜKSEL, Ö. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fersa Matbaacılık, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZERENLER, M. ve İRAZ, R. (2006). “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, -Dergisosyalbil.Selcuk.Edu.Tr

ZEYNEL, E. ve ÇARIKÇI, H. İ. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.20, S.3, S.217-248.

İNTERNET KAYNAKLARI

(https://tr.wikipedia.org/wiki/Z_Teorisi E. T. 18.08.2016).

ÖĞÜT, A. , AKGEMCİ, T. ve DEMİRSEL, T. M. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci (http://Www.EMotivasyon.Net/Bilimselmakaleler/Stratejik_İnsan_Kaynaklari_Yonetimi_Baglaminda_Orgutlerde_Isgoren_Motivasyon_Sureci.PdfE. T. 23.04.2017).

(<http://www.kariyer.net/ik-blog/iknin-yaklasimi-cozumcu-olmali/> E. T. 21.08.2017).

(<http://www.itnetwork.com.tr/adobenin-yeni-ofisi-goruntusu-ve-tasarimiyla-goz-kamastiriyor/> E. T. 18.09.2017).

(<http://www.akinsoft.com.tr/> E. T. 02.10.2017).

(<http://www.alarko-carrier.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

(<http://www.anadolufes.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

(<http://www.reframegelisim.com/aefesref> E. T. 20.09.2017).

(<http://sosyalmedya.co/applein-sirket-kulturunu-17-apple-calisanindan-dinleyin/> E. T. 22.08.2017).

(<http://www.apple.com/tr/> E. T. 22.08.2017).

(<http://www.arcelik.com.tr/> E. T. 18.09.2017).

(Aselsan Sürdürülebilirlik Raporu, 2015: 37, E. T. 06.10.2016).

(<http://www.myfikirler.org/calisanlarini-motive-eden-liderler.html> E. T. 20.09.2017).

(AvivaSA Faaliyet Raporu, 2015: 63, E. T. 07.10.2016).

(<https://www.avivasa.com.tr/> E. T. 20.09.2017).

(<http://avon.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

(<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/aygazda-calisanlara-kocluk-destegi/> E. T. 18.09.2017).

(<http://hr.beymen.com/> E. T. 21.09.2017).

(<http://ir.bimeks.com.tr/> E. T. 21.09.2017).

(<http://www.borusan.com.tr/tr/anasayfa> E. T. 21.09.2017).

(http://www.bosch-career.com/tr/tr_1/ana_sayfa/Homepage.html E.T. 20.09.2017).

(<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/calisani-ceo%E2%80%99dan-daha-fazla-kazaniyor-haberdetay-4713> E. T. 20.09.2017).

(http://www.canon.com.tr/about_us/ E. T. 21.09.2017).

(<http://canon.anlatsin.com/> E. T. 25.10.2017).

(<http://www.hurriyet.com.tr/sirketler-kiyafet-yonetmeliklerini-yirtiyor-28829302> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.yased.org.tr/tr/haberler/yasedden-haberler/kadin-yoneticiler-sirketlerin-performansini-yukseltiyor> E. T. 09.10.2017).

(<http://www.colgatepalmolive.com.tr/app/Colgate/TR/CompanyHomePage.cvsp> E. T. 21.09.2017).

(<http://www.c-and-a.com/tr/tr/corporate/company/kariyer/> E. T. 01.10.2017).

(<https://www.cimsa.com.tr/tr> E. T. 21.09.2017).

(<http://www.danone.com.tr/tr/default.aspx> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.reklamazzi.com/defacto-mutluluk-departmani-acti-132593.htm> E. T. 22.09.2017).

(<http://gucumuzinsan.com/calisan-mutlulugu/> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.hurriyet.com.tr/sirketler-kiyafet-yonetmeliklerini-yirtiyor-28829302> E. T. 22.09.2017).

(<https://www.secretcv.com/kariyer-rehberi/roportajlar/defacto-biz-akdenizli-gercek-bir-aileyiz> E. T. 22.09.2017).

(<https://kariyer.denizbank.com/Default.aspx> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/ana-sayfa.aspx> E. T. 22.09.2017).

(<https://www.pistonkafalar.com/dogus-otomotivin-iste-esitlik-uygulamasi-1517> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/insan-odakli-enerjisi/> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.etietieti.com/> E. T. 22.09.2017).

(<http://ey.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

(<http://www.borsagundem.com/haber/finansbankta-flas-uygulama/1000202> E. T. 22.09.2017).

(<http://www.bankaciyim.net/haber/909/bankacilik-sektorunde-bir-ilk-finansbanktan-banka-ombudsmani-uygulamasi.html> E. T. 24.09.2017).

(http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin.page E. T. 23.09.2017).

(<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/ornek-%E2%80%9Cdeger-modeli%E2%80%9D-garanti%E2%80%99ye-ne-getirdi-haberdetay-3825> E. T. 20.09.2017).

(<http://garanti.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

(<http://www.ge.com/tr/> E. T. 22.09.2017).

(https://www.google.com/intl/tr_tr/about/company/ E. T. 22.09.2017).

(<http://www.henkel.com.tr/> E. T. 23.09.2017).

(<http://www.bilisimedya.com/2015/02/hitachi-calisanlarin-mutlulugunu-olcen.html> E. T. 23.09.2017).

(<http://www.hsbc.com.tr/tr/> E. T. 23.09.2017).

(<https://www.ingbank.com.tr/tr/ingbank/insan-kaynaklari> E. T. 24.09.2017).

(<http://www.isbank.com.tr/TR/ana-sayfa/Sayfalar/ana-sayfa.aspx> E. T. 24.09.2017).

(<http://corporate.lcwaikiki.com/> E. T. 24.09.2017).

(<http://www.mckinsey.com.tr/index.html> E. T. 25.09.2017).

(<http://www.mediamarkt.com.tr/> E. T. 01.10.2017).

(http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars.html E. T. 24.09.2017).

(<http://mercedesbenz.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 26.10.2017).

(<http://anlatsin.com/berfin-otumlu-gokoglu/microsoft-icerisinde-uygulanan-mentorluk-sistemi-anlatir-misiniz#> E. T. 24.09.2017).

(<http://www.nestle.com.tr/> E. T. 25.09.2017).

(<http://nestle.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

(<http://www.agilistanbul.com/2013/02/calisanlariniza-deger-veriyor-musunuz.html> E. T. 25.09.2017).

(<http://www.peratrend.com/tebrikler-novartis-iste-insan-odakli-etkin-calismanin-guzel-ornegi-581.html> E. T. 25.09.2017).

(<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/novartisliler-calisma-mekanlarini-kendileri-enseciyor/> E. T. 25.09.2017).

(<http://www.viko.com.tr/tr/insan-kaynaklari/> E. T. 25.09.2017).

(<http://www.viko.com.tr/tr/insan-kaynaklari/motivasyon-yonetimi-7/> E. T. 09.2017).

(<https://www.flypgs.com/kariyer/insan-kaynaklari-politikamiz> E. T.: 25.09.2017).

(<http://www.pepsico.com.tr/> E. T. 04.10.2017).

(<http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/Pages/default.aspx> E. T. 25.09.2017).

(<http://pg.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 25.10.2017).

(<http://siemens.anlatsin.com/sirket-anlatimlari?page=3> E. T. 24.10.2017).

(<http://www.tebkariyer.com/tr> E. T. 26.09.2017).

(<https://www.myenocita.com/teknosa/ablms/kurumportal/Content/motivasyon-yonetiminde-bir-marka-cem-isik/3897/pdefault.aspx> E. T. 27.09.2017).

(<http://www.turkcell.com.tr/kurumsal> E. T. 26.09.2017).

(<http://unilever.anlatsin.com/sirket-anlatimlari> E. T. 24.10.2017).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI: Gamze Bulut

DOĞUM YERİ: Seyhan/Adana

DOĞUM YILI: 23.09.1991

UYRUĞU: T.C.

MEDENİ HALİ: Bekar

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-Mail:bulutgamzebulut@hotmail.com

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

LİSE(2005-2009): Çağrıbey Anadolu Lisesi (Fen Bilimleri)

LİSANS (2010-2014): Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi/
Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü

YABANCI DİL: İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

01.10.2015-01.06.2016: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol
Müdürlüğü, Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenci.

01.03.2015-01.06.2015: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenci.

01.10.2011-01.06.2012: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Menteşe Kütüphanesi, Kısmi
Zamanlı Çalışan Öğrenci.