

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTTEN BEKLENTİLERİ

ONUR TEZEL

MAYIS - 2007

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTTEN BEKLENTİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
ONUR TEZEL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. MEHMET YILDIZ

BOLU 2007

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Onur Tezel'e ait, "'Orta Kademe Yöneticilerin Örgütten Beklentileri" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ruziye COP

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KOTİL

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTTEN BEKLENTİLERİ

Onur TEZEL

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Mayıs, 2007, 121 Sayfa

Rekabetin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında, kontrolü zor bir üretim faktörü olan insan emeği daha da önem kazanmaktadır. İnsanların daha verimli çalışabilmeleri ise beklentilerinin karşılanmış ve motive edilmiş olmalarına bağlıdır.

Bu araştırmanın amacı orta kademe yöneticilerin örgütten beklentilerinin tespit edilmesi, onları motive eden faktörlerin bulunmasıdır.

Bu amaçla gelir, güvenlik, sosyal statü ve saygı, çekici iş, yükselme olanakları, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişisel güç ve etki sahibi olma, özel yaşama saygılı olma, adaletli bir disiplin sistemi gibi insanları motive edici araçlar doğrultusunda incelemeler yapılmış ve bulunan bilgiler değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde önce basit yüzde kullanılmış daha sonra elde edilen bilgiler değerlendirilirken ki kare analizi kullanılmıştır.

Araştırmada, dördüncü bölümdeki bulgulara göre orta kademe yöneticileri motive eden ve etmeyen faktörler tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: örgüt, yönetici, motivasyon, beklenti.

ABSTRACT
THE EXPECTATIONS OF MIDDLE GRADE MANAGERS FROM
THE ORGANIZATION

Onur TEZEL

**M.S.Department of Management at the School of Economics and
Administrative Science**

Master Thesis

Thesis Consultant: Ass.Prof. Mehmet YILDIZ

May, 2007, 121 pages

The human work that is one of the production factors and difficult to control is getting more important in the increasing competitive business world. To be able to work of people efficiently, is dependend on being responded their expectations and being motivated.

The aim of this research is to determine the expectations of the middle grade managers and which factors motivates them.

With this aim; a research has been done through the tools like income, security, social statules, attractive job, have oppurtunity to raise to a higher rank, having a job to worth to do, personal power and impression, being respected to the personal life, an equal discipline system that motivate people and the founded datas are evaluated.

At first, during the evalution of the datas gained from the research, simple percentage is used, and than chi square analysis used for the evalution of the founded datas.

In research, the factors have been determined that motivates and don't motivate the middle grade managers, according to the findings in chapter four.

Key words: organization, manager, motivation, expectation.

**Annem Nevim TEZEL ve
Babam Timur TEZEL’e**

TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında değerli bilgileri ile bana destek olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yıldız’a anlayış ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimi süresince derslerini aldığım hocalarım Prof. Dr. Ergün İlter, Prof. Dr. Kaptan Kaptangil, Yrd. Doç. Dr. Ruziye Cop, Yrd. Doç. Dr. Meltem Nurtanış Velioğlu, Yrd. Doç. Dr. Gamze Yücesan’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca her zaman yanımda olan aileme de teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
1.PROBLEM.....	2
2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
3.DENENCELER.....	3
4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
5.VARSAYIMLAR.....	5
6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
7.ARAŞTIRMADA KULLANILAN TANIMLAR.....	6
BÖLÜM 2.....	7
LİTERATÜR.....	7
1.MOTİVASYON.....	7
1.1.Güdüleme ve İnsan İhtiyaçları.....	7
1.2.Motivasyonun Oluşma Süreci.....	12
1.3.Motivasyonun Önemi ve Yararları.....	14
1.4.Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	16

2.MOTİVASYON KURAMLARI.....	25
2.1.Kapsam Kuramları.....	27
2.1.1.A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	28
2.1.2.F.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	36
2.1.3.Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	42
2.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	43
2.2.Süreç Kuramları	46
2.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	47
2.2.2.Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı.....	51
2.2.3.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	54
2.2.4.Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kavramı.....	58
2.2.5.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	60
2.2.6.E.Locke'nin Amaçlama Kuramı.....	64
2.3.Motivasyon Teorilerinin Başlıca Katkıları.....	67
BÖLÜM 3.....	69
YÖNTEM.....	69
1.EVREN ve ÖRNEKLEM.....	69
2.VERİLERİN TOPLANMASI.....	70
3.VERİLERİN ÇÖZÜMÜ.....	71
BÖLÜM 4.....	72
BULGULAR ve YORUM.....	72
1.FREKANS TABLOLARI.....	72
1.1.Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular.....	72
1.2.Yöneticilerin Yaş Durumlarına İlişkin Bulgular.....	73
1.3.Yöneticilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	73

1.4. Yöneticilerin Motivasyonunda Fiziksel Şartların Etkisi.....	74
1.5. Yöneticilerin Motivasyonunda Çalışma Saatlerinin Etkisi	75
1.6. Yöneticilerin Motivasyonunda Ücretin Etkisi.....	76
1.7. Yöneticilerin Motivasyonunda Terfi İmkanlarının Etkisi.....	77
1.8. Yöneticilerin Motivasyonunda Dağıtılan Primlerin Etkisi.....	78
1.9. Yöneticilerin Motivasyonunda Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi.....	79
1.10. Yöneticilerin Motivasyonunda Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi...	80
1.11. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi.....	81
1.12. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi.....	82
1.13.Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Sosyal Yardımların Etkisi.....	83
1.14. Yöneticilerin Motivasyonunda Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi.....	84
1.15. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi.....	85
1.16.Yöneticilerin Motivasyonunda Alınan Kararlara Katılma İmkanının Etkisi.....	86
1.17.Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi.....	87
1.18.Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi.....	88
1.19. Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi.....	89
1.20. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İş Sahiplenmelerinin Etkisi.....	90

1.21. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi.....	91
1.22. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi....	92
1.23. Yöneticilerin Motivasyonunda Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi.....	93
1.24. Yöneticilerin Motivasyonunda Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi.....	94
1.25. Yöneticilerin Motivasyonunda Farklı İşlere Verilmelerinin Etkisi....	95
1.26. Yöneticilerin Motivasyonunda Sağlanan Ulaşım İmkanlarının Etkisi.....	96
1.27. Yöneticilerin Motivasyonunda Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi.....	97
1.28. Yöneticilerin Motivasyonunda Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi.....	98
1.29. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyeri Tarafından Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi.....	99
1.30. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi.....	100
2.Kİ KARE TESTİ SONUÇLARI.....	103
BÖLÜM 5.....	106
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	110
EK 1.ANKET SORULARI.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	117

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İşgören Gereksinimleri.....	10
Tablo 2. Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni.....	35
Tablo 3. Maslow ve Herzberg Kuramlarının Karşılaştırılması.....	41
Tablo 4. Yöneticilerin Cinsiyet Açısından Dağılımı.....	72
Tablo 5. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı.....	73
Tablo 7. Yöneticilerin Motivasyonunda Fiziksel Şartların Etkisi.....	74
Tablo 8. Yöneticilerin Motivasyonunda Çalışma Saatlerinin Etkisi.....	75
Tablo 9. Yöneticilerin Motivasyonunda Ücretin Etkisi.....	76
Tablo 10. Yöneticilerin Motivasyonunda Terfi İmkanlarının Etkisi.....	77
Tablo 11. Yöneticilerin Motivasyonunda Dağıtılan Primlerin Etkisi.....	78
Tablo 12. Yöneticilerin Motivasyonunda Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi.....	79
Tablo 13. Yöneticilerin Motivasyonunda Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi.....	80
Tablo 14. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi.....	81
Tablo 15. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi.....	82
Tablo 16. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Sosyal Yardımların Etkisi.....	83
Tablo 17. Yöneticilerin Motivasyonunda Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi.....	84
Tablo 18. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi.....	85
Tablo 19. Yöneticilerin Motivasyonunda Alınan Kararlara Katılma İmkanının Etkisi.....	86

Tablo 20. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi.....	87
Tablo 21. Yöneticilerin Motivasyonunsa Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi.....	88
Tablo 22. Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi.....	89
Tablo 23. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İş Sahiplenmelerinin Etkisi....	90
Tablo 24. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi....	91
Tablo 25. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi.....	92
Tablo 26. Yöneticilerin Motivasyonunda Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi.....	93
Tablo 27. Yöneticilerin Motivasyonunda Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi.....	94
Tablo 28. Yöneticilerin Motivasyonunda Farklı İşlere Verilmelerinin Etkisi.....	95
Tablo 29. Yöneticilerin Motivasyonunda Sağlanan Ulaşım İmkanlarının Etkisi.....	96
Tablo 30. Yöneticilerin Motivasyonunda Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi....	97
Tablo 31. Yöneticilerin Motivasyonunda Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi..	98
Tablo 32. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyeri Tarafından Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi.....	99
Tablo 33. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi.....	100
Tablo 34. Motivasyona Etki Eden Faktörlerin Ortalamaları.....	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Güdülenme Süreci.....	9
Şekil 2. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	13
Şekil 3. Güdülemenin İçerik Kuramları.....	28
Şekil 4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	30
Şekil 5. İş Motivasyonu Hiyerarşisi.....	33
Şekil 6. İhtiyaçlar.....	34
Şekil 7. Motive Edici Faktörlerin ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyona Etkisi.....	37
Şekil 8. Herzberg’in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı.....	39
Şekil 9. Güdülenmenin Süreç Kuramları.....	47
Şekil 10. Vroom’un Motivasyon Modeli.....	50
Şekil 11. Lawler ve Porter Motivasyon Modeli.....	52
Şekil 12. Kişinin Kendi Gayret ve Sonuçlarını Başkalarınıninkiyle Karşılaştırması....	55
Şekil 13. Bireyin Algıladığı Oran.....	56
Şekil 14. Adams’ın Eşitlik Modelinde Eşitlik ve Eşitsizlik Sonuçları.....	58
Şekil 15. Cranny ve Smith’in Süreç Modeli.....	59
Şekil 16. Klasik Şartlandırma.....	60
Şekil 17. Sonuçsal Şartlandırma.....	61
Şekil 18. Amaç Belirleme Modeli.....	66

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İşletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar. İnsan, bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. Rekabetin küreselleşmeyle birlikte giderek arttığı günümüz iş dünyasında insan emeği işletmelerin en fazla önem verdiği konulardan biridir. İnsan emeği, diğer üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edilenidir. Bununla birlikte insanoğlu yapı gereği çalışmayı sevmeyen bir varlıktır. Bu nedenle çalışana iş ortamı ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yönleltmek, yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir.

Çalışanları motive etmek yöneticilere düşmektedir. Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

Her bireyin olaylar karşısında takındıkları tavırları, davranışları, alışkanlıkları mutlaka farklılıklar gösterecektir. Yöneticinin görevi personelinin davranışlarını yorumlaması ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmektir. Yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olabilmek amacı ile birtakım motivasyon kuramları geliştirilmiştir.

Genelde beklentilerden ya da motivasyondan bahsederken işgörenler hakkında, onların nasıl daha iyi motive edilebileceğinden, yöneticilere bu konuda düşen görevlerden bahsedilir. Çalışanlarını isteklendirmek tabii ki yöneticinin en

önemli görevlerinden biridir. Fakat yöneticilerin de işlerinden, iş ortamlarından, iş arkadaşlarından bir takım beklentileri olacaktır. Onların da beklentileri vardır ve şüphesiz motive edilmeye ihtiyaçları vardır. Kendileri ne kadar iyi motive edilmiş, beklentileri karşılanmış olursa onlar da çalışanlarını o kadar iyi isteklendirebilirler.

Bu araştırmada orta kademe yöneticilerin örgütlerden beklentileri konu olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Bolu ilinde çalışan orta kademe yöneticilerin örgütlerinden beklentilerinin neler olduğu sorusuna cevap aranacaktır.

Çalışma sonucunda elde edilecek verilerle orta kademe yöneticilerin beklentilerinin neler olduğu, onları motive eden faktörlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Böylece işletmeler yöneticilerinin isteklerini daha iyi algılayabilecek ve daha verimli çalışabilmeleri için onlara imkanlar sunacaklardır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırmamızın problem cümlesi ortaya konmuştur. İkinci bölümde motivasyon tanımı ve süreci, motivasyonda özendirici araçlar ve motivasyon kuramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmamızın yönteminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde anket sonuçları değerlendirilmiş ve son bölüm olan beşinci bölümde de sonuç ve öneriler yazılmıştır.

1. PROBLEM

Orta kademe yöneticilerin örgütten beklentileri nelerdir?

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Bolu ilinde özel sektörde çalışan orta kademe yöneticilerin örgütlerinden beklentilerinin tespit edilmesidir.

3. DENENCELER

1. Cinsiyet ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

2. Cinsiyet ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

3. Cinsiyet ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

4. Cinsiyet ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

5. Cinsiyet ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

6. Yaş ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

7. Yaş ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

8. Yaş ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

9. Eğitim durumu ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

10. Eğitim durumu ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

11. Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

12. Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

13. Yaptığınız işin takdir edilmesinin motivasyonu etkilediği düşüncesi etkisi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. Yöneticinin çalışanlara gerekli motivasyon ortamını sağlayabilmesi için kendisinin de motive edilmiş olması gerekmektedir. Yöneticileri daha iyi motive etmek için onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilmemiz gereklidir.

Bu araştırmayla orta kademe yöneticilerin örgütten beklentilerinin neler olduğunu, onları nelerin daha çok motive ettiğini araştıracadıız. Böylece  rg tler çalışanlarının (yöneticilerinin) motivasyon eksikliklerini daha kolay ve çabuk algılayabilecekler ve bu durumu gidermeye yönelik çalışmalar yapabilecekler. Bu sayede daha etkin örgütler oluşturulabilecektir.

5. VARSAYIMLAR

- a. Ankette yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
- b. Anket istekli yöneticilere uygulanmıştır.
- c. Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
- d. Çalışma kapsamına alınan yöneticiler evreni temsil etme yeteneğine sahiptir.
- e. Anket soruları yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp yansız, samimi ve doğru bir şekilde cevaplandırılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- a. Araştırma Bolu ili kapsamında yapılmıştır.
- b. Anket işletmelerin orta düzey yöneticilerine uygulanmıştır.
- c. Ankete katılan yöneticilerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TANIMLAR

Örgüt: Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir (Koçel, 2001, s: 177).

Yönetici: Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para hammadde, malzeme, makine, demirbaş, vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir (Eren,1998, s: 7).

Motivasyon: Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Koçel, 2001, s: 507).

Beklenti: Gerçekleşmesi beklenen şey, bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü (Türk Dil Kurumu).

BÖLÜM 2

LİTERATÜR

1.MOTİVASYON

1.1. GÜDÜLENME VE İNSAN İHTİYAÇLARI

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü (motive) "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir (Öztabağ, 1970, s:34). Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız güdüler tarafından yönetilirler (Sabuncuoğlu, 1996, s:86).

Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesi sanayi devrimindeki son hamlelere bağlanabilir. Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi işgörenin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işgörenler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedir (Eren, 2001, s: 489).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Şimşek, 2001, s:115).

İnsanın, kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanamadıkça, örgütsel edimleri istenen düzeye çıkmaz (Başaran, 2000, s:70).

Motivasyon kelimesi "hareket etmek" anlamına gelen eski Latin "Movere" sözcüğünden gelmektedir (Şimşek,2001, s:115). "Motive" terimi ise İngilizce ve Fransızca kökenli bir kelime olup Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir.

Güdülenme, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Megginson, 1981, s: 293).

İnsanın, belli bir yönde davranmasına yol açan; onu böyle bir davranışa iten; bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumuna güdülenme denmektedir. Bu yüzden güdülenme, ruhsal bir kavramdır. Ama güdülenme yönetsel bir kavramdır da. Yönetmenin, işgörende görevini yapmaya karşı bu ruhsal durumu yaratmasına güdüleme denir (Başaran,1989, s: 266).

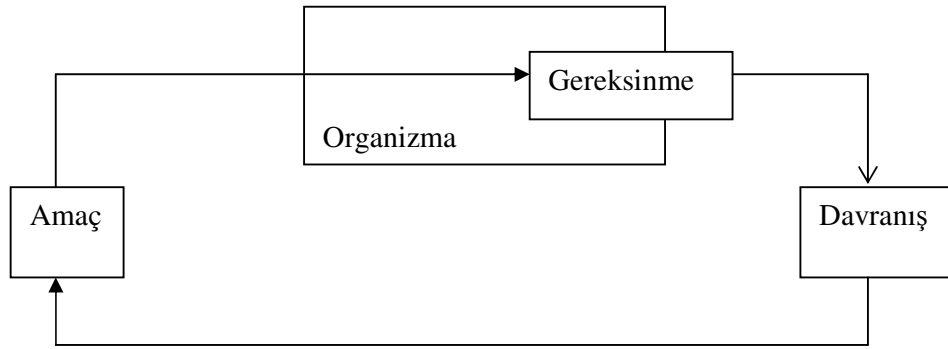
Bir diğer tanıma göre güdülenme; insanın güdüsünü doyurmak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesidir. Buna, güdünün (güdüsel örüntünün) yekınmesi (arouse) denir. Dış etkilerle güdülenmekten ayırmak için, bir gereksinmenin etkisiyle güdülenmeye, içsel (doğal); dışsal (yapay) güdülenmeye de güdüleme denir (Başaran, 2000, s:70)

Güdülenmeyi daha iyi tanımak için gereksinim kavramını açıklamak gerekir.

Gereksinme; "giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçlükleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu" biçiminde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1996, s: 87).

Gereksinme, bedensel, toplumsal, ruhsal nitelikte olan bir nesnenin (madde, ilgi, duygu, bilgi vb.) yoksunluğundan ya da yetmezliğinden duyulan içsel gerilimdir (Başaran,2000, s: 72-73).

Gereksinmenin başlangıç noktası olduğunu aşağıdaki şekilde daha iyi görebiliriz:



Şekil 1.Güdülenme Süreci

Kaynak : Kolasa, 1969, s: 288

Gereksinme organizmanın ya da sistemin içindeki bir eksikliktir. Bireyde bir eksiklik olduğu zaman bir olaylar zinciri başlayacaktır. Bir davranış olacaktır, ancak bu davranış herhangi bir davranış değildir. Bir gereksinme duyan organizma bir amaca yönelik bir davranışta bulunur (Kolasa, 1969, s:288).

Amaca ulaşmak gereksinmeyi giderecektir; böylece güdülenme mekanizması tamamlanmış olur.

İşgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir: (Aşkun, 1978, s: 453-456)

- işgörenin insan olarak gereksinimleri,
- işgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.

Tablo 1.İşgören Gereksinimleri

İşgören Gereksinmesi					
İnsan olarak gereksinimler			Örgüt olarak gereksinimler		
Ruhsal Gereksinimler	Fiziksel Gereksinimler	Toplumsal Gereksinimler	Örgütsel Gereksinimler	Yönetimsel Gereksinimler	İşlevsel Gereksinimler

Kaynak : Sabuncuoğlu, 1996, s: 87

Fiziksel gereksinimler, insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir (oksijen, su, yiyecek vb.). Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimler ise toplumsal gereksinimlerdir.

İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri de 3 bölümde incelenebilir: Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine

getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar (Sabuncuoğlu, 1996, s: 87 – 88).

Örgütlerde işgören gereksinimleri üzerinde birçok araştırma yapılmıştır.

Bir gözleme göre işgörenlerin temel gereksinimleri şöyle kümelendirilmiştir: (Peters ve Waterman’dan aktaran Başaran, 2000, s:73)

1. Yaşamı anlamaştırma gereksinmesi,
2. Üzerlerindeki denetimin azaltılması (göreceli özerklik) gereksinmesi,
3. zgerekleştirmelerini sağlayacak pekiştiricilere gereksinme,
4. Davranışlarını (bilgi, beceri, tutumlarını) ve inançlarını biçimlendirme gereksinmesi
5. Geleceğini denetleme ya da belirleme gereksinmesi

Amerika Birleşik Devletleri’nde on beş binden fazla işgören ve yöneticinin gereksinmelerini saptamak için yapılan başka bir araştırmada, yöneticilerin ilk on gereksinmesiyle, işgörenlerin ilk on gereksinmesinin hemen hemen aynı olmasına karşılık bunlar, önem ve derece sırası yönünden ayrıdır. Aynı örgütte çalışsalar bile yönetenlerle yönetilenlerin gereksinmeleri değişik sırada olmaktadır (Hopper’dan aktaran Başaran, 2000, s:73).

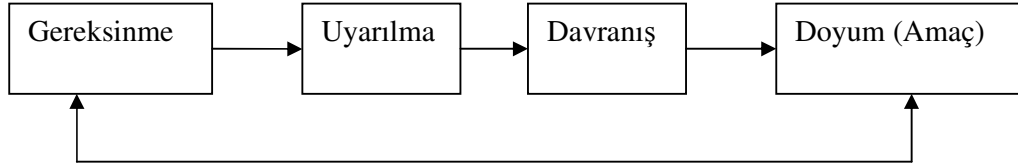
Aşağıda bu araştırmanın sonuçlarını görebiliriz:

Yöneticilerin Gereksinimleri (önem derecelerine göre)	İşgörenlerin Gereksinimleri (önem derecelerine göre)
1. Ödemenin arttırılması	1. Üstlerce beğenilmek, onaylanma
2. İş güvencesi	2. Örgütün bir üyesi olduğu duygusu- nu geliştirmek
3. Yükselme olanağı	3. Özel sorunlara ilgi ve yardım
4. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları	4. İş güvencesi
5. Kendini gösterme olanağı	5. Ödemenin arttırılması
6. Üstlerle iyi ilişki kurulması	6. Kendini gösterme olanağı
7. Üstlerin adil davranması	7. Yükselme olanağı
8. Üstlerce beğenilmek, onaylanmak	8. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım etmek	9. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
10. Örgütün bir üyesi olduğu duygusunu geliştirmek.	10. Üstlerin adil davranması

1.2. Motivasyonun Oluşma Süreci

Motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylece birey itici bir güçle uyarılmaya başlar. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışa geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1996, s: 88).

Motivasyon sürecinin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir;



Şekil 2. Motivasyonun Oluşma Süreci

Kaynak : Sabuncuoğlu, 1996, s: 88

Bireyin gereksinmesi karşılandığında birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme oluşacaktır. Bu da motivasyon sürecinin tekrar edeceği anlamına gelir.

Birey amacına ya da doyuma ulaşmadığı sürece kendisini bir boşlukta bulacak ve eksik hissedecektir. Bu da bireyde bir dengesizlik oluşturacak, ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürükleyecektir.

Motivasyonun oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir:

- Motivasyon, bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.

- Motivasyon, uyarılmayı kolaylaştırır.

- Motivasyon, bireyin yöneltir, yönetim düzeni sağlar.

- Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır ve düşüncel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar.

Güdüleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Her bireyin ihtiyaçları ise farklıdır. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticinin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğudır. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görüp aptalca saymaması gerekir. Örneğin durup dururken önündeki sandalyeye tekme atan kişinin davranışı bize anlamsız veya aptalca gelebilir. Ama o anlamsız davranışın altında yatan ve psikolojide "savunma mekanizmaları" adı verilen nedenler mevcuttur. Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır. Bu nedenle yöneticinin, önce, kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir. (Can, 1999, s: 174)

1.3.Motivasyonun Önemi ve Yararları

Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçlar yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da

benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar. (Şimşek,2001, s: 116)

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir:

1.Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

2.Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

3.Çalışanların "ego"larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.

4.Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

5.İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

6.Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

7.Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişilerarası olumlu rekabeti geliştirecektir.

8.Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri "esnek motivasyon" sistemlerini kabule zorlayacaktır.

9.Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

1.4.Motivasyonda Özendirici Araçlar

İnsan davranışları karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme ilkeleri koymak zordur. İnsanlar arasında önemli kişisel faktörler vardır. Ayrıca insanlar sürekli olarak gelişmekte ve değişmektedir.

Yöneticinin astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışlar geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunabilir (Eren, 2001, s: 507).

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her zaman, her yerde ve herkes için aynı etkiyi göstermeyebilir. Her bireyin gereksinimi farklı olabileceğinden bir kişi için özendirici olan bir araç, diğer kişiyi teşvik etmeyebilir ya da daha az etki gösterebilir. Örneğin, bir işgöreni teşvik etmek için ücret artışı yapılması yeterliyken, başkası için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bu kişilerin değer yargılarına, çevresel faktörler, sosyal ve eğitsel düzeylere bağlı olarak değişebilir.

Her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun olmasa da, evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığını kabul ederiz;

- a. Gelir
- b. Güvenlik
- c. Sosyal statü ve saygı
- d. Çekici iş
- e. Yükselme olanakları
- f. Yapılmaya değer bir işe sahip olma
- g. Kişisel güç ve etki sahibi olma
- h. Özel yaşama saygılı olma
- i. Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi

a. Gelir

İşletmenin kuruluş nedeni ile işğörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Yönetici, motivasyona, işletmenin gelirlerini arttırabilmek için ihtiyaç duyar. İşğöreni ise çalışmaya iten, kendisinin ve ailesinin yaşamını idare ettirmek için gerekli ücreti elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan ülkelerdeki işsizlik sorunu, işçinin işini kaybetme korkusu duymasına sebep olacaktır. Bu yüzden gelir işğören için diğer özendirici araçlardan daha etkilidir diyebiliriz.

Bazı görevlerde gelir, elde edilen sonuçların bir ya da daha çok yönü ile doğrudan doğruya bağlantılı olabilir. Satış miktarları üzerinde komisyon ve parça başı ücret bu yöntemin en önemli örneklerini oluştururlar. Bunun yanı sıra kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yöntemi de kullanılabilir.

Diğer taraftan, işgörenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışı yoluna gitmek çok doğru değildir. Bu durumda işgörenin ek çaba göstermesini sağlayacak motivasyona gitmek için yani yaratıcı gücünden ve dinanizminden yararlanmak için, ona her defasında her zaman verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1996, s: 110). Bu tip özendirici ödemeler işletmenin personeline ayırdığı mali gücünü aştığı zaman, bu tip motivasyon politikası başarısız olmuş demektir. Çünkü bu tarz bir uygulamaya alışkın olan personelde, bundan vazgeçebilmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğu görülebilir.

Ücretlerin artırılarak bir özendirme aracı olarak kullanılabildiği gibi, azaltma tehdidi de bir özendirme aracı olarak kullanılabilir. Bu yöntem fazla sık kullanılmamakla birlikte, doğruluğu herkes tarafından kabul edilen iş kurallarına aykırı hareketlerde bulunan ve bu durumu tekrar ettiren işgörelere karşı uygulanmalıdır.

Gelir özendirme araçları arasında genelde ilk sıralarda yer alır. Bunun nedeni tabii ki kişilerin hayatlarını idame ettirebilmek için paraya ihtiyaçları olmalarıdır. Fakat gelişmiş ülkelerde ücretin ilk sıralarda yer almadığını görebiliyoruz. ABD ve Japonya'da düzenlenen bir anketteki "İnsanları gerçekten ne motive eder?" sorusunun cevabı meseleyi daha iyi izah edici niteliktedir. Yapılan sıralamada yüksek maaş dibe vurmuştur (<http://www.gokkusagi.k12.tr/reh8.asp>).

ABD	JAPONYA	
1-----	1 -----	Daha çok stratejik direktifler
2-----	3 -----	Daha çok enformasyon
3-----	2 -----	Proje planlamasına daha fazla katılım
4-----	6 -----	Daha az örgütsel bürokrasi
5-----	4 -----	Dışarıdan gelen fikirlere açıklık

- 6----- 5 ----- Daha az rutin iş
 7----- 8 ----- Daha fazla hizmet içi eğitim
 8----- 7 ----- Terfi için daha çok umut
 9----- 9 ----- Daha yüksek ücretler

b. Güvenlik

Güvenlik deyince aklımıza önce ekonomik güvenlik gelir. Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden önemli bir araç durumuna gelmiştir. Bununla birlikte emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi işgörene sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir (Eren, 2001, s: 509).

Bununla birlikte, güvenlik duygusu, ekonomik garantilerden çok daha geniş bir kapsama sahiptir. Kişinin ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne derece iyi yapabildiğini bilmesi halinde kendine olan güveni artacaktır.

Durumu bilmeme ise kişide güvensizlik yaratacaktır. İşgören, ne olacağını bilmeyince çeşitli güçlüklerin varlığını düşünür. Bu aşamada yöneticinin yapması gereken, var olan bilgileri astlarıyla paylaşmaktır. Astlara, özellikle kendilerini etkileyecek olan değişiklikler hakkında bilgi verilmesi güvensizlik ve belirsizlik ortamını kaldırmakta yararlı olacaktır.

İşgörendeki "güven" duygusu, verimliliğin artışına doğrudan etki etmez. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kişinin çaba ve emeğini sunma azminin azalması doğaldır.

c. Sosyal Statü ve Saygı

Sosyal statü, bireyin sosyal yapıda işgal ettiği yerdir. Herkes sosyal statüye sahiptir. Sosyal statü, kişinin çevresindekilerin, toplum içinde ona nesnel olarak uygun gördükleri mevki veya pozisyonudur. (Kızılcelik, 1992, s: 397)

Kişi toplum tarafından saygı duyulan biri olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Kişinin arkadaşları arasında gördüğü saygı gerçek bir özendirme aracıdır.

Çalışmalarının sonunda sosyal statüsünün yükseleceğini bilen birey, üstleri ile patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakarlıktan kaçınmayacak, daha gayretli çalışacaktır.

Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur (Sabuncuoğlu, 1996, s: 118).

Herkesin önünde yapılacak bir övgü kişinin işletmenin başarısındaki katkısının açıklanması, kişinin sosyal statüsünü etkiler.

d. Çekici İş

Kişinin kendisine çekici gelen, sevdiği işi yapması o işe karşı daha olumlu tutumlar takınmasını sağlar. Bunun da planların uygulanması hususunda kişinin gösterdiği ilgi ve coşku üzerinde önemli etkileri vardır. Bir kişi sanatkarlık duygusuna sahipse ve yaptığı iş ile gerçekten övünüyorsa, yapmakta olduğu iş,

kendisine gereksinme duyduğu doyum hissini sağlayabilir. Bu şekilde yeteneği olan kimselere, bu tip işler verildiğinde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.

Birçok işlerde başka bir doyum kaynağı da serüvendir. Bazı kimseler için rekabetçi ve maceracı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilmektedir. Bu tarz kimseler rakiplerle boy ölçüşmekten ve beklenmeyen tehlikeler ve risklerle karşı karşıya bulunmaktan zevk ve heyecan duyarlar.

Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ısı ve ışık, ilgi çekici bir çevre, iyi iş arkadaşları, çalışanı eğlendirebilecek sosyal tesisler, yemek ve tuvalet ihtiyaçları için uygun tesisler ve kazaları önleyebilecek uygun çalışma koşulları sağlamayı da saymalıyız. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını etkiler. Fakat bunlar da zamanla etkilerini yitirebilirler. Örneğin 1900 yıllarında çekici sayılan çalışma saat ve koşulları bugün hoşnutsuzluk nedeni olabilir. Bunu engellemek için ise az çok değişikliklerle bunları işgörenin gözünde canlı tutmak ve koşulların iyiye doğru değişmesidir.

e. Yükselme Olanakları

İşgörenler, işlerinde yükselme olanakları olmasını isterler. Çünkü kişi işini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, yaptığı iş sıradanlaşır, yetki ve sorumlulukları az gelmeye başlayacaktır. Bu nedenle, daha yükse mevki, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir.

Eğer çalıştığı yerde ilerleme olanağı yoksa kişinin çalışma şevki kırılacaktır.

İşinde yükselme olanakları olan bir kişi için bu özendirici bir araçtır.

f. Yapılmaya Değer Bir İşe Sahip Olma

Kişiler, gerçekten yapılmaya değer bir iş yaptıklarında (ya da böyle bir inanca sahip olduklarında) daha çok çalışırlar. İnsanlar, başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu sonuçlarını görmekten büyük mutluluk duyarlar. Yaptıkları işin sadece kendileri ve patronları için değil, aynı zamanda toplum yararına olması sonucu haz duyarlar.

Bunu çeşitli yardım sandıklarında, izci kuruluşlarında, dinsel hizmetlerde ve buna benzer birçok alanda gönüllü olarak çalışanların uzun saatler boyunca enerjik bir şekilde çalışmasından görebilir.

İşgörene işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırılmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işgörenlere ya da onların temsilcilerine duyurulmalıdır. Böylece, personel de işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır (Eren, 2001, s: 512).

g. Kişisel Güç ve Etki Sahibi Olma

Birçok kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve emirleri yerine getirilen biri olmayı arzular ve bu yolla kendi kendilerine doyum sağlarlar.

Amirler, yetki devrinde değişiklik yapma yolu ile astlarının kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırabilirler ya da azaltabilirler. Amir astına daha çok kişiye nezaret etme, bazı kararlardaki astın yetkilerini artırma gibi yeni görevler verip yetkilerini artırırsa, ast da bu yeni durumda başarılı olabileceğini kanıtlamak için daha gayretli bir biçimde çalışacaktır.

h.Özel Yaşama Saygılı Olma

Personelin sadece işletme için bazı görevleri yerine getiren kişiler olarak düşünülmemesi gerekir. Kişilerin iş dışında da ilgi duydukları birçok konu vardır. Örneğin aile ilişkileri, ev durumu, kişisel sağlık durumu, sosyal faaliyetler, zevk için yapılan şeyler, sosyal hayat, din, sorumluluklar kişinin özel yaşamını oluşturur ve kişiler için çok önemlidir. Kişinin kendini işe verebilmesi için bu unsurların belli bir düzen içinde olması gerekir. Fakat her zaman böyle bir düzen olması mümkün olmayabilir. İşveren işçinin kişisel işlerini yönetmeye kalkmamalı, fakat bu sorunları sempati ile karşılamalı ve mümkünse çözümleri hususunda yardıma hazır bulunmalıdır. Astların kişiliğine saygılı olma, onların bağlılık, destek ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Bu şekilde işbirliği ve çalışma arzusu güçlendirilebilir.

i.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Kişiler için ihtiyaçlarına cevap verilmesi kadar şikayetlerine de cevap verilmesi önemlidir. Kişinin şikayetlerine ve ihtiyaçlarına karşı ilgi gösterilmesi, takdir edilmesi ve disiplin önlemlerinin adil olması, astların görevlerine karşı gösterdikleri coşku ve ilgiyi önemli ölçüde artırır.

İşgörenlerin memnun olmadıkları uygulamalar ya da durumlar hakkında şikayet edebilme olanakları olmalıdır. Bu şikayetler dikkate alınmalı ve olumlu ya da olumsuz şekilde sebep belirtilerek hızlı bir şekilde sonuca bağlanmalıdır. Aksi takdirde kişi kendisinin dikkate alınmadığını düşünerek işine duyduğu ilgi ve coşkuyu kaybedebilecektir.

Amir ile astları arasında işbirliğini geliştirmek için övgü metodundan yararlanılır. Kişinin gösterdiği başarılar mutlaka diğer arkadaşlarının ve ilgililerin

gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu şekilde hem kişi hem de onu gören arkadaşları daha istekli çalışacaklardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus adaletli davranmaktır. Aynı başarıyı gösteren başka bir çalışan da aynı biçimde ödüllendirilmelidir.

Ödüllendirmedeki adalet, cezalandırmada da eşit şekilde olmalıdır. Kişi ceza gerektirecek yanlış hareketlerde bulunuyorsa amiri onu uyarmalıdır. Uyarılar gizli ve zamanında yapılmalıdır. Buradaki disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Ceza verilmesi gereken durumlarda ise ne çok sert olunmalı ne de çok caydırıcı cezalarla geçiştirilmemelidir.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2001, s: 516- 517).

j. Kararlara Katılma Olanaklarını Sağlama

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Can, 1978, s: 208).

Kararlara katılma isteğinin bir başka nedeni de, getirilecek yeni usül ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve onların fikirlerinin de alınmasını istemeleridir. Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir.

Yöneticiler de astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası verir. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan "biz" fikri kuvvetli bir özendirme aracıdır (Eren, 2001, s: 515).

2.MOTİVASYON KURAMLARI

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: İşletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir? (Sabuncuoğlu, 1996, s: 94) Yüksek bir verim ile çalışmanın ve iş tatmininin sebepleri nelerdir? Belirli bir yönde çalışan davranışı için nasıl bir güç gerekir? Bu soruların cevabını bulmak dolayısıyla; insan davranışlarının nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmek için düşünce evrimi içinde çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Oldukça kabarık sayıda olan bu kuramlardan bazıları zaman içinde önemini yitirerek unutulmuş, bazıları ise gelişerek günümüze kadar gelmiştir (İncir, 1984, s: 4).

Genel olarak, motivasyon kuramları işgörenlerden istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktıların nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Güdülemeyi ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak bir noktası ortaya çıkar: "İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri

davranışlarda" bulunurlar (Cascio, 1992, s: 410-411). Bu nedenle güdülenme kuramları da genelde açıkça ifade olunmasa dahi davranış – ödül ilişkisi üzerinde dururlar. Davranışları belirleme açısından güdüleme kuramları; ihtiyaç kuramları, beklenti kuramları, pekiştirme kuramları, eşitlik kuramı ve amaç kuramı şeklinde sınıflandırılarak incelenmektedir (Gordon, 1993, s: 124- 143).

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun "personelin nasıl motive edilebileceği" sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir (Koçel, 2001, s: 510-511).

Bu durumda motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam (Content) Teorileri, ikinci grup ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç (Process) Teorileridir.

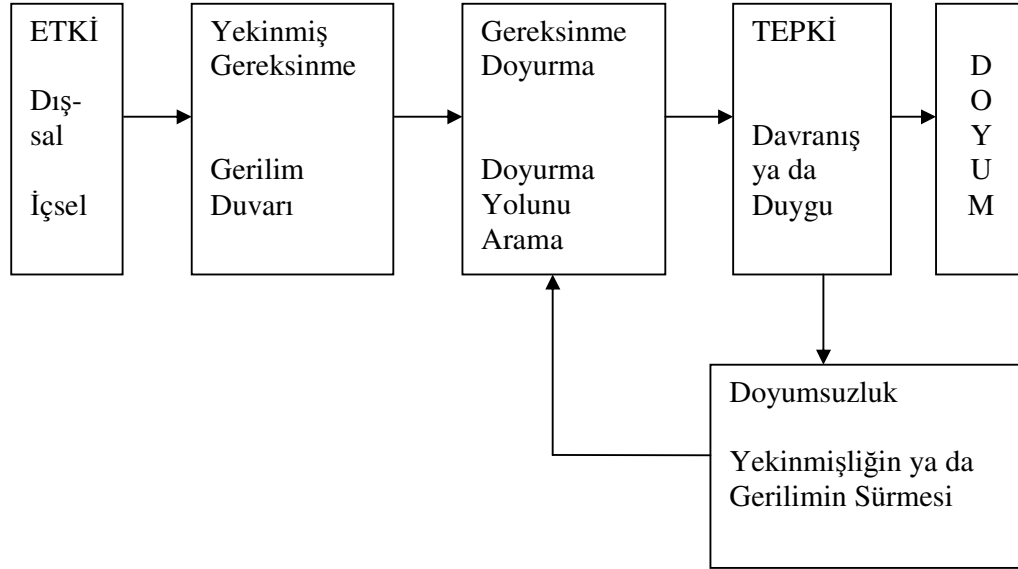
2.1.Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevkedebilir (Koçel, 2001, s: 510).

Bu kuramlar, her insan davranışının belli bir amacı olduğundan, daha doğrusu insanın somut amaçlara doğru yönelmesi gerektiğinden kalkarak bu amaçların neler olduğunu sıralamışlardır. Hiçbir kuram insanların davranışlarının bu amaçlara yönelmesi gerektiğini açıkça söylememekte, insanların gerçekte böyle davrandıklarını varsaymaktadır (Onaran, 1981, s:12).

Kapsam teorileri diğer adıyla içerik teorileri "statik" olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidirler (Yüksel, 1998, s: 122).

İçerik kuramlarını şekil yardımıyla incelediğimizde;



Şekil 3.Güdülenmenin İçerik Kuramları

Kaynak : Tosi ve Rizzo ve Carroll, 1994, s: 216 aktaran Başaran, 2000, s:

83

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen – Motivasyon Teorisi); David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ile Clayton Alderfer’in ERG Yaklaşımıdır.

2.1.1.A.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Kapsam kuramlarından en çok bilinenidir. Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H.

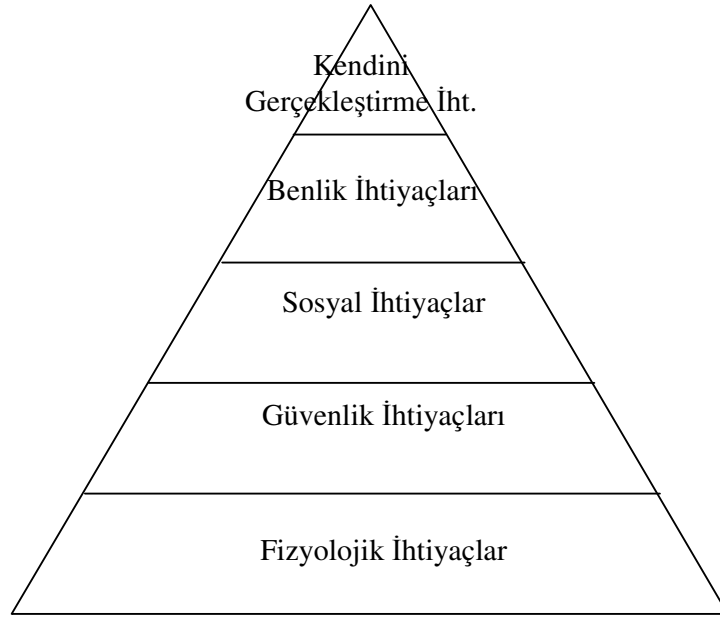
Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu, 1996, s:101).

Maslow'un yaklaşımının iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar.

Maslow insan ihtiyaçlarını beş kümede toplamıştır. Ardından H.A.Murray, insanın gereksinimlerini on sekiz kümeye çıkarırken, C.P.Alderfer, var olma, ilişkinlik ve gelişme başlıkları altında üç kümeye indirmiştir (Başaran, 2000, s:84).

Şekil 2, Maslow'un fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ihtiyaç hiyerarşisini göstermektedir. Açıklamalarına geçmeden önce Maslow'un hiçbir zaman bir sonraki kademenin önemli hale gelmeden önce bir önceki ihtiyacın %100 tatmin edilmesi gerektiğini söylemek istemediğini belirtmek gerekir.



Şekil 2.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak : Hodgetts, 1999, s: 497

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Hiyerarşinin temelinde, yaşamı devam ettirmek için gerekli fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Bunlar yiyecek, su, giyecek, barınma ve seksüel içine alan gereksinimlerdir. Yaşamında bu gereksinimlerden yoksun olan insanlar esas olarak bu ihtiyaçlarla motive olurlar, diğer ihtiyaçlarından daha önemlidir. Fizyolojik ihtiyaçların doyumu para ve paranın alabilecekleriyle mümkündür. Bu özellik piramidin üst kademelerinde gittikçe azalmaktadır.

2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlar, temel olarak doyurulduğunda güvenlik ihtiyaçları kendini göstermeye başlar. En yaygın olanlardan biri kişinin kendini yangın, kaza gibi fiziksel tehlikelerden korumasıdır. İkinci güvenlik ihtiyacı, ekonomik

güvencedir. İşyerinde kaza, yaşam, hastalık sigortası gibi yan ödemeler bu ihtiyacın doyurulmasında yardımcı olur. Üçüncü güvenlik ihtiyacı; düzenli tahmin edilebilir ve yaşanabilir bir çevre arzusudur.

Gelişmiş ülkelerde güven gereksinmelerinin hemen bütünü ile yerine getirilmiş olmasıyla bu tür gereksinmelerin bireyi motive etme olasılığı oldukça düşürülmüştür. Doyurulmuş bir bireyin açlık hissetmemesi gibi güvenliği sağlanmış bir bireyde bu bakımdan kendini tehlikede hissetmeyecektir (Tarko, 1976, s: 65).

Gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu sürece ulaşıldığı söylenemez.

3.Sosyal İhtiyaçlar

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında, sosyal ihtiyaçlar öncelikli motivatör halini alır. Bireyin sosyal ihtiyaçları sevgi, benimsenme, ait olma gibi gereksinimlerdir. Birey, arkadaşlık, sevgi, kabul görme ve bunları vermek ister. İnsanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler.

Birey günün içte birini çalışarak geçirmektedir. Dolayısıyla, insan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. O halde, işgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, işgörenleri için spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri gibi sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Böylece "iş"te bir işbirliği ve beraberlik havası olacak, işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyacaklardır (Eren,1998, s: 420).

4.Benlik İhtiyacı

Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandığında, benlik ihtiyacı baskın hale gelir. Saygınlık ihtiyacı da denen benlik ihtiyaçları kendi içinde iki alt gruba ayrılır;

a. İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Güçlü olma, başarılı olma, bağımsızlık, özgürlük, ustalaşma, olgunlaşma vb.

b. Başkalarının saygısı: Tanınma, prestij, statü, önemli olma vb.

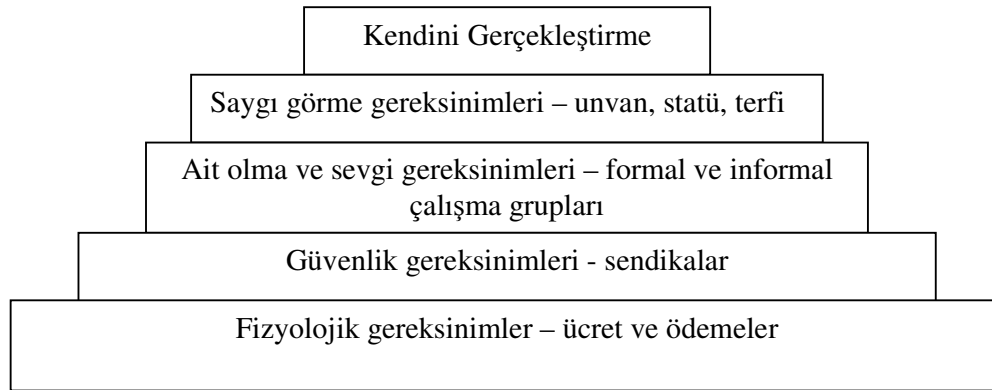
Bu süreci Maslow şöyle açıklamaktadır; toplumumuzdaki bütün insanlar kendi kendini sayma ve başkalarının kendini sayması için kendilerinin güçlü temellere dayandırmaya çalışmaları için üstün bir değerlendirme yaparlar (Eren, 1998, s: 120).

Prestij vb. saygı ihtiyaçları artan ölçülerde önem kazanmaktadır. İnsanlar ünlülere ayak uydurmak ve önemli bir insan olarak görünmek isterler. Vance Packard'ın, Sosyoloji kitabında, bu tür insanların "statü arayıcıları" olarak profilleri çizilmiştir. Prestijli kulüplere üye olmak, çalışkan bir işgören olarak şöhret kazanmak, yüksek dereceler kazanmak; prestiji korumanın bazı yollarındandır. Örneğin; doktorasını yapmış olan bazı öğretmenler "doktor" olarak anılmak istemektedirler. Doktor olmak, öğretmen olmaktan daha fazla başarılı olmuş olmak duygusu vermektedir ve gerçekte de "doktor" "öğretmen"den iki akademik kademe daha yüksektir (Hodgetts, 1999, s: 501).

5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Yapabildiği şeyi yapabilme, sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme vb. ihtiyaçlardır. Maslow'un dediği gibi; "Kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin topluma hizmet etmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. Kişi bu son düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine yönelmeden önce fizyolojik ve sosyal olarak tatmin edilmiş olmalıdır." (Eren, 1998, s: 123)

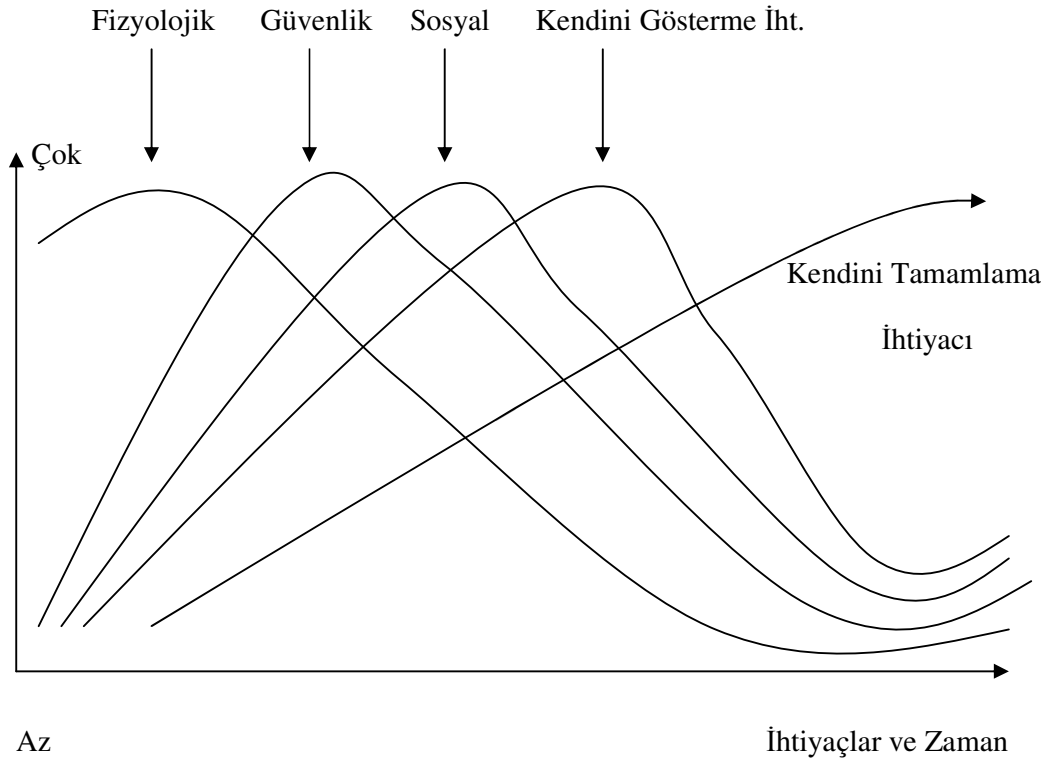
Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur.(Hodgetts 'dan aktaran Koçel, 2001, s:513) Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir. Nitekim Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tanımlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Hellrieger, 1978, s:338). Şekil üzerinde gösterirsek;



Şekil 5.İş Motivasyonu Hiyerarşisi

Kaynak: Kaynak, 1990 aktaran Tümtürk, 2002, s:23

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında Şekil 6 da gösterildiği üzere ortak alanlar vardır (Koçel, 2001, s: 513).



Şekil 6.İhtiyaçlar

Kaynak: Koçel, 2001, s:513

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2001, s: 511).

Maslow'un kuramı yalnız çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmemiş, genel bir kuram olarak ortaya atılmıştır. Çeşitli şekillerde eleştirilen kuram tüm eleştirilere

rağmen, işgörenlerle daha çok ilgilenmek isteyen, onlara gelişme olanakları sağlamaya çalışan, örgüt içinde özgür bir iklim yaratmaya çalışan yöneticiler için her zaman yararlı olacaktır (İncir, 1984, s: 9). Gereksinimler sıradüzeni ve bu gereksinimlerin örgütçe nasıl karşılanabileceği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni

Maslow'un Sıradüzeni	Gereksinimlerin örgütçe nasıl karşılanabileceğini örnekleri
Kendini Gerçekleştirme ; Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Saygınlık (Psikolojik) ; Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Görevinin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Sosyal İhtiyaçlar ; Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma	Arkadaşça ilişkiler ortamı, futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti vb. sosyal faaliyetler.
Emniyet İhtiyaçları ; Tehlikelerden korunma, korku duymama güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi emin ve sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik
Fizyolojik İhtiyaçlar ; Yaşam ihtiyaçları (hava, su, yiyecek, giyecek)	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: Can, 1999, s:178

2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

1950'lerin sonunda Frederick Herzberg ve arkadaşları Snyderman Üniversitesi öğrencilerinin de yardımıyla Pittsburg Psikoloji servisinde, Pittsburg

bölgesinde faaliyette bulunan 11 sektörden 200 mühendis ve muhasebeci ile yoğun görüşmeler düzenlemişlerdir (Hodgetts, 1999, s: 510).

Görüşme deneklerine çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız."

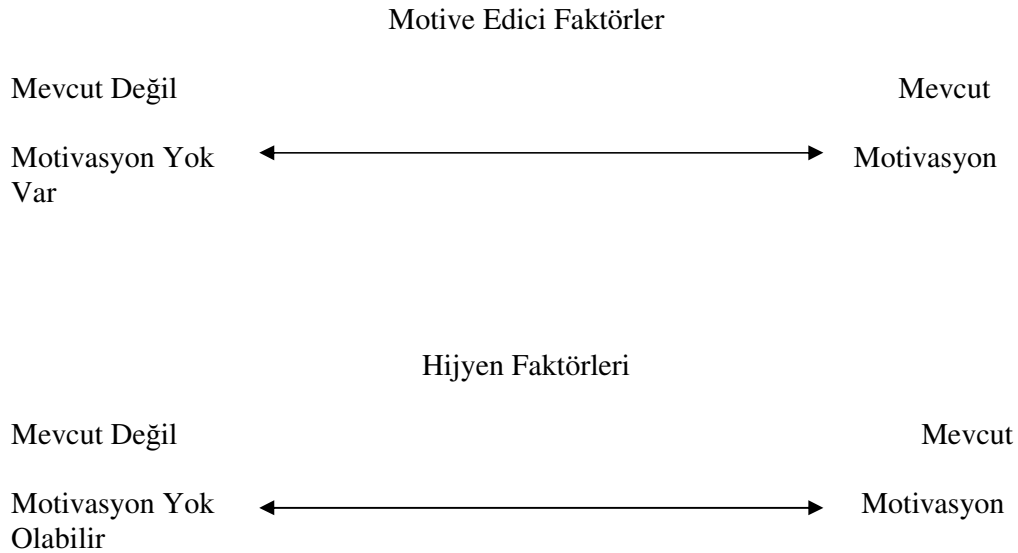
Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarı, sorumluluk vb. gibi kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaket vb. gibi kavramları kullanmışlardır (Hampton, 1977, s: 301).

Araştırma sonunda Herzberg ve arkadaşları güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Birinci grup motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları

sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu durumu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2001, s: 515).



Şekil 7. Motive Edici Faktörlerin ve Hijyen Faktörlerinin Motivasyona Etkisi

Kaynak : Koçel, 2001, s: 515

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (veya buna dışsal faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği (bkz şekil 8, daha çok sol tarafta yer alan dikdörtgen uzantıları).

Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları işgöreni özendiren (teşvik eden), işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (veya bunlara içsel faktörler adını vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır; bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk; işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme; arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma); terfi edebilme olanaklarına sahip olma; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma (bkz. Şekil 8, daha çok sağ tarafta yer alan dikdörtgen uzantıları) (Eren, 2001, s: 505).

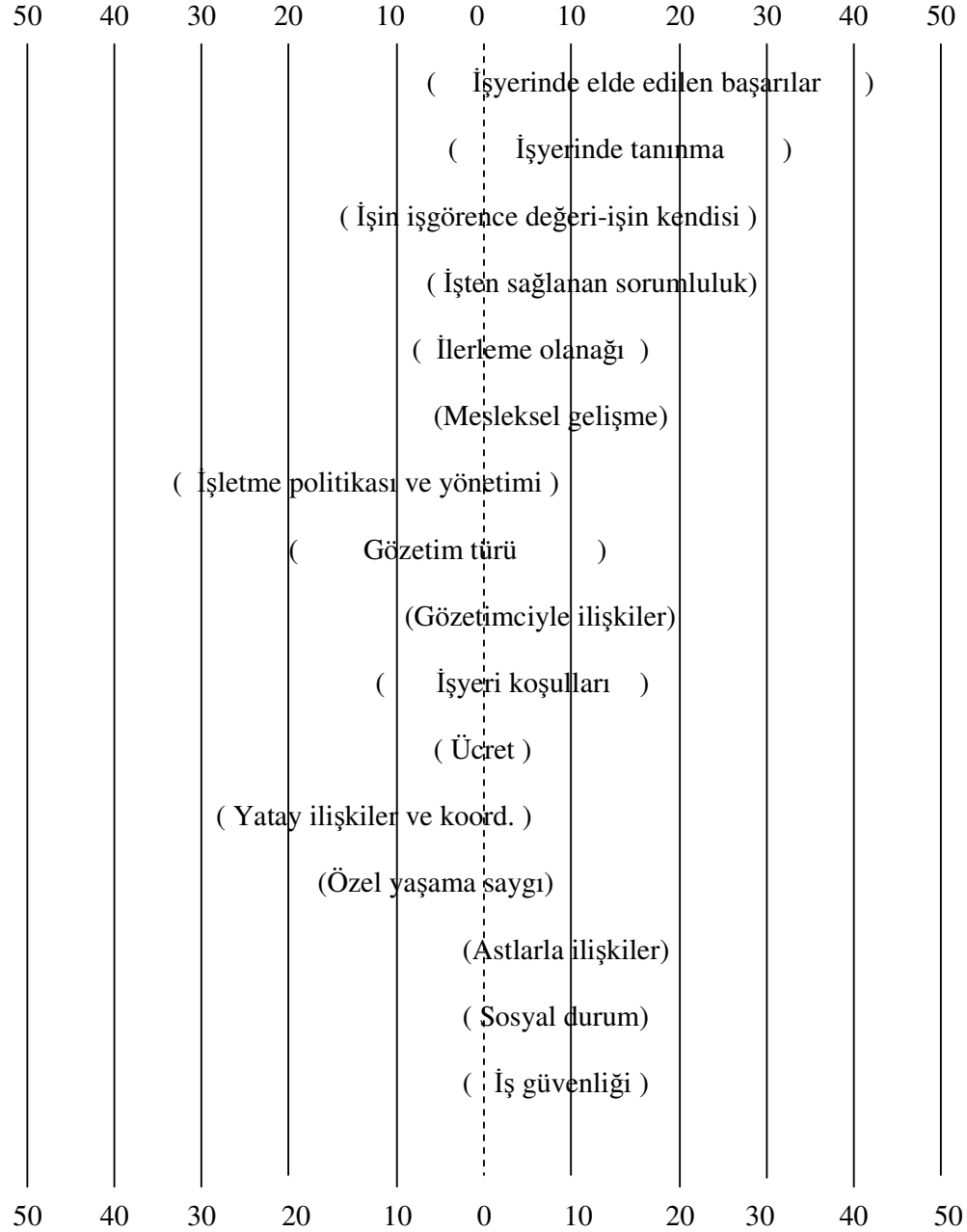
İş’de aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik doğuran 1844 kişi üzerinde test edilmiş hijyenik etmenler

Nötr
Nokta

İş’de büyük tatmin sağlayan 1753 kişi üzerinde test edilmiş özendirici etmenler

% Frekanslar

% Frekanslar



Şekil 8. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı

Kaynak: Eren, 2001, s: 506

Herzberg ve arkadaşlarının asıl vurgulamak istedikleri; hijyen etmenlerde asgari şartlar sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar ama hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni güdülemez. Hijyen etmenler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir (Yüksel, 1998, s: 127). Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Şu halde her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır (Eren, 2001, s: 505).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, aşağıda sıralanmış olan bir takım eleştirilere maruz kalmıştır:

1. Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.

2. Araştırmada, Herzberg; gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise, "bireyin, kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri açıkça belirleyemez" şeklindedir.

3. Son olarak getirilen eleştiri ise, araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersizliğidir (Şimşek, 2001, s: 125-126).

Herzberg'le Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow'a göre fiziksel gereksinmeler içinde yer alan ekonomik gereksinmeler giderilmeden doyuma geçilmez. Oysa Herzberg kuramında ücretin yeri motivasyon faktörleri arasında ancak 6. sırada yer almaktadır.

Tablo 3.Maslow ve Herzberg Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow Modeli	Herzberg Modeli
- Kişisel bütünlük gereksinmesi	- İşin kendisi - Başarma - Gelişme olanakları - Sorumluluklar
- Saygınlık gereksinmesi	- İlerleme - Tanınma - Statü
- Sosyal gereksinmeler	- Denetçiyle - Üstlerle - Astlarla karşılıklı
ilişkiler	- Teknik denetleme
- Güvenlik gereksinmeleri yönetimi	- İşletme politikası ve - İş güvenliği - Çalışma koşulları
- Fizyolojik gereksinmeler	- Çalışma koşulları - Ücret - Kişisel yaşantı

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1996, s:106

Özet olarak Herzberg işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der ve ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu, 1996, s: 107).

2.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı

Clayton Alderfer'in VİG Kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni var olma, ilişki ve gelişme (VİG) olmak üzere üç basamağa indirir. Varolma (existence) ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişki kurma (relatedness) ihtiyacı sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile uyumludur. Gelişme (growth) ihtiyacı saygı ve kendini kanıtlama ihtiyacını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılıklar bireyin gelişme düzeyine bağlıdır.

Örnek olarak üniversiteden yeni mezun bir genci varolma ihtiyacı güdülerken, daha sonra iş bulup çalışmaya başladığında ilişkide bulunma ihtiyacı güdüleyici olacaktır. Fakat daha sonraları bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar yüklenmek zorunda kalacağından yeniden varolma ihtiyacına dönecektir (Gordon, 1993, s:127-128).

VİG Kuramına göre de tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan, bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadığında sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir işgören, daha fazla sorumluluk alma, daha bağımsız olma fırsatı veren

gelişme ihtiyacını tatmin edemediği takdirde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu nedenle yönetici işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 1998, s: 129).

Alderfer, Maslow ve Herzberg'e ters olarak, insan ihtiyaçlarının bir hiyerarşi içinde olmadığını, temel ihtiyaçlar giderilmeden de, daha üst seviyedeki ihtiyaçların pekala motive edici rol oynayabileceğini savunur. Diğer bir anlatımla; bir ihtiyaca geçilmesi için, bu ihtiyaçtan önceki ihtiyaçların giderilmesi zorunlu değildir (Gülen, 1998, s: 56).

2.1.4.McCLELLAND'IN BAŞARMA İHTİYACI KURAMI

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar:

- İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)
- Güç kazanma ihtiyacı (power needs)
- Başarma ihtiyacı (achievement needs)

İlişki kurma ihtiyacı – ya da bağlılık ihtiyacı – insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılık gösterecektir,

fakat az ya da çok her insanın sosyo – ekonomik ve sosyo – psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2001, s: 517). Arkadaşlık kurma ihtiyacında olan bireyler şu özellikleri sergileyebilirler (Şimşek, 2001, s: 128).

— Diğer insanlarla arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.

— Diğer insanlar tarafından sevmek, tasvip edilmek isterler.

— Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

— Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Güç kazanma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir (Eren, 2001, s: 517). Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler ise aşağıdaki özelliklere sahiptir (Şimşek, 2001, s: 129).

— Diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak isterler.

— Kendilerine bu gücü sağlayan durumlarda diğer insanlarla yarışmayı severler.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir (Eren, 2001, s: 517). McClelland'a göre, insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu "başarı güdüsü" ile tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2001, s: 128).

— Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak ister.

— Amaca yöneliktirler.

— Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler.

— Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.

— Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan birtakım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2001, s: 518).

a. Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak.

b.İş ortamlarında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek.

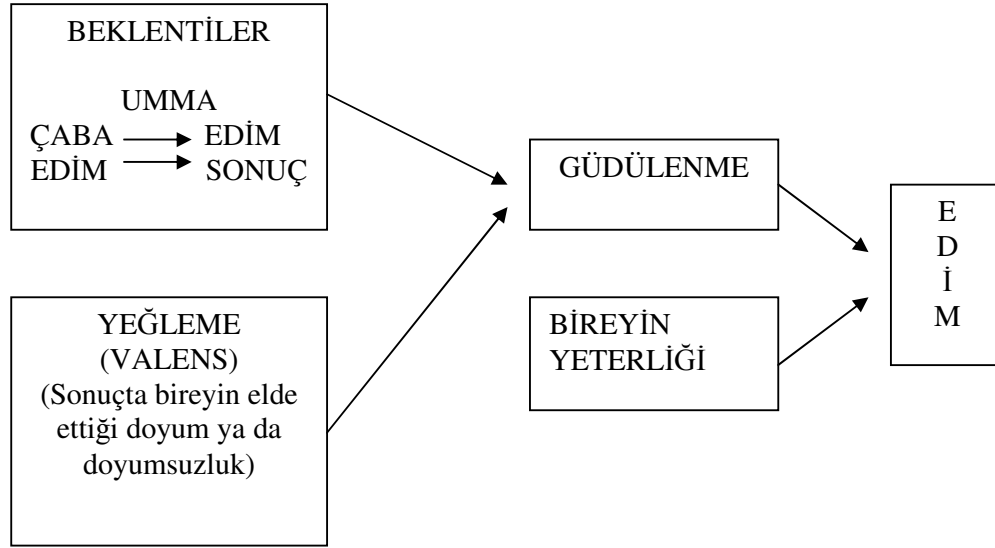
c.Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

McClelland'ın teorisinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2001, s: 516).

2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek, 2001, s: 130). Bu teorilerin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir (Stoner, 1978, s: 406). Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç kuramlarını şekil üzerinde gösterirsek;



Şekil 9. GÜDÜLENMENİN Süreç Kuramları

Kaynak: Tosi ve Rizzo ve Carroll, 1994, s: 229 aktaran Başaran, 2000, s:89

Süreç kuramları kısmında; Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı, Adam'ın Eşitlik Kuramı, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı, Davranış Şartlandırması Kuramı ve Edwin Locke'ın Amaç Kuramı incelenmiştir.

2.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak

bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilmezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir (Şimşek, 2001, s: 130).

Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından; "Work and Motivation" adlı eserinde sunulmuştur. Vroom'a göre "Bekleyiş Kuramı" aşağıdaki iki temel kavrama dayanır.

—Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.

— O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.

Vroom'un modeline göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşit olmaktadır. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir. Bu durum şu şekilde formüle edilebilir:

$$G = \sum (B \times V) \quad G = \text{Güç} \quad B = \text{Beklenti (olasılık)} \quad V = \text{Valens (Değer)}$$

Vroom'un teorisi diğer teorilere oranla biraz daha karmaşıktır. Birtakım terimlerin açıklamasını yaparsak teoriyi daha iyi anlayabiliriz

Çaba (effort) : İşgöreni eyleme geçiren gücün işlevi, işgörene hangi işi yapacağını ve bu işe ne derecede çaba harcayacağını seçtirmektir. Seçilecek işin türü

ve harcanacak çabanın derecesi, işgöreni eyleme geçiren gücün yeğinliğine ve derecesine bağlıdır.

Beklenti (expectancy) : İşgörenin, yaptığı eylemin sonunda belli bir amaca ulaşacağı inancına beklenti denir. İşgörence görülen birincil amaç; eylemin sonunda ilk elde edilecek olandır. Sözelimi bu, görevde yüksek bir edim elde etmek olabilir. İkincil amaç ise, elde edilen bu birincil amacın aracılığı ile elde edilecek olandır. Sözelimi, işgören elde ettiği yüksek edimle ücretinin artmasını ya da daha iyi bir göreve geçmesini amaçlamış olabilir. Bunun gibi ilk amaca dayalı olarak üçüncül, dördüncül vb. gibi amaçlar da olabilir.

Algılanan değer (valence) : Eylemin sonunda elde edileceklerin işgörenin kafasında canlanan değerine denir. Algılanan değer olumlu (+) ya da olumsuz (-) değer alabildiği gibi sıfır (0) da olabilir.

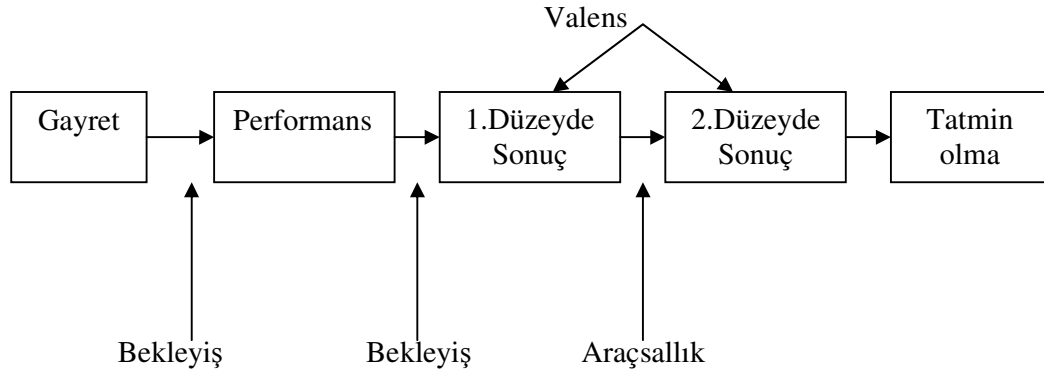
Algılanan değer artı olduğunda işgören, algılanan artı değer oranında çabasının derecesini artırır. Algılanan değer eksi olduğunda işgören, algılanan eksi değer oranında çaba göstermekten vazgeçmeye yönelir. Algılanan değer sıfır olduğunda işgören, amaca ilgi duymaz.

Araçsallık: Eğer birincil amacın gerçekleştirilmesi yüzünden ikincil, üçüncül gibi başka amaçlara da ulaşılmışsa, birincil amaç bu amaçlara aracılık etmiştir. Araçsallık, birincil amacın başka amaçlara ulaşmaya yol açmasıdır. İkincil amaçla elde edilenler, birincil amacın ödülüdür.

Elde edilen değer (net valence): İşgörenin gerçekleştirdiği birincil ve bu birincil amaç aracılığı ile elde ettiği ikincil, üçüncül gibi amaçların işgören için gerçek değerine elde edilen değer denir. Bu değer beklenmeye ve algılanan değere denk ya da bunlardan yüksek olması, yapılan davranışı pekiştirir.

Bu teoriye göre eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (Dessler, 1979, s: 355).

Şekil üzerinde gösterirsek;



Şekil 10.Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2001, s: 522

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir (Can, 1999, s: 183) :

a. Çalışanların atandıkları görevi başarımları için yeterli eğitimi sağlamak.

b. Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.

c. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılama.

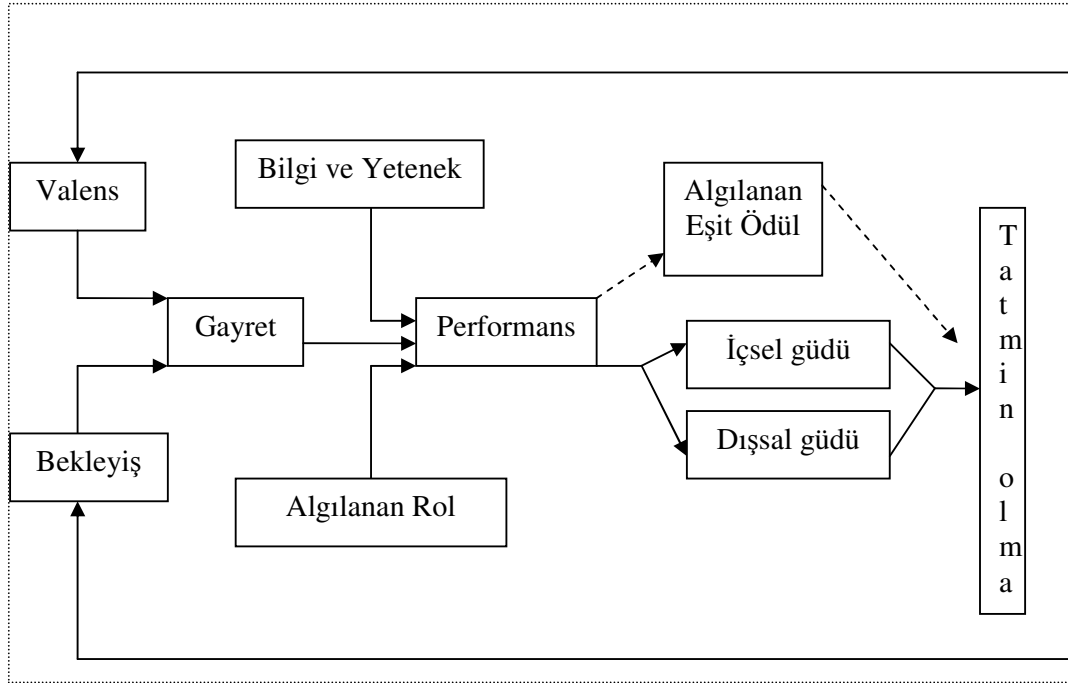
d. Çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak.

e. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak.

f. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

2.2.2.Lawler – Porter ‘ın Beklenti Kuramı

Lawler – Porter’ın beklenti kuramı Vroom’un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda ilaveler yapmaktadır. Lawler – Porter modelini aşağıdaki şekil 11 deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 11. Lawler ve Porter Motivasyon Modeli

Kaynak : Koçel, 2001, s: 522

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir.

Bunlardan ilki kişinin işi yapabilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Kişide gerekli bilgi ve yetenek yoksa ne kadar gayret ederse etsin performans gösteremeyecektir. Örneğin muhasebe bilgisi olmayan bir kişi ne kadar gayret ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisin için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlayabiliriz. Organizasyon her

mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkarak kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmekte ve tatmin olmamaktadır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin Vroom modeline ek olarak şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

—Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

— Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmaya çalışılmalıdır.

— Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.

— Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

— Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, 1999, s: 183).

A.J.Stacy Adams, ABD'de General Electric şirketinde motivasyon konusunda bazı araştırmalar ve deneyler yapmıştır. Bu araştırmalar çerçevesinde oluşturduğu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir.

Bir işgören, çalıştığı örgüt için bir girdidir. Bu girdinin içinde işgörenin bilgisi, becerisi, tutumu, deneyimi vardır. Örgüt için girdi olan emek, işgören için çıktıdır.

İşgören, örgüte verdiği emeğinin karşılığını da ödeme olarak geri almalıdır. Ödemenin kapsamına işgörenin örgütten sağladığı her türlü parasal, toplumsal ve ruhsal karşılıklar girer. Örgütün çıktıları olan ödeme, işgörenin girdileridir.

Denklik, işgörenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasındaki değer eşitliğidir. İşgören algıladığı çıktısı ile algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda, denklik duygusunu taşır.

Denklik ya da denksizlik duygusu, işgörenin kendine denk saydığı başka bir işgörenin örgüte verdiği ve örgütten aldığı ile kendisinin örgüte verdiği ve örgütten aldığını karşılaştırdığında oluşur. İşgören, kendisiyle karşılaştırılabileceği başka kişiler olmadan, denklik duygusu ortaya çıkmayabilir (Başaran, 2000, s: 91).

Kurama göre işgören, örgütten aldığı girdisine denk saydığı çıktısını örgüte verir. Başka bir deyişle, işgören emeğini örgüte verirken örgütün kendisine ödediğine denk olmasına özen gösterir.

İşgörenin emeğine karşılık örgütten aldıklarını, dengi saydığı işgörenlerden az bulması, işgörende denksizlik duygusu yaratır. Kimi kez denksizlik duygusu, işgörenin kendine verileni çok bulmasıyla da oluşur. Denksizlik, işgörende tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlama yaratır. Denksizlik arttıkça, denksizliğin verdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artar. Denksizliğin derecesi, işgörenin denksizlik hoşgörüsü sınırını aştığında, işgörende davranış bozuklukları yaratır. Bu bozukluklar, edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir (Başaran, 2000, s: 91)

Aşağıdaki iki durum eşitsizliği göstermektedir.

<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	<	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret
<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	>	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret

Şekil 12. Kişinin Kendi Gayret ve Sonuçlarını Başkalarınıninkiyle Karşılaştırması

Kaynak : Koçel, 2001, s: 524

Burada hem bireyin kendi girdi ve çıktıları hem de başkasının girdi ve çıktıları bireyin algılamasına dayanır. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel mevki, nitelikler, bireyin ne kadar iyi çalıştığı gibi değişkenler algılanan başlıca girdilerdir. Başlıca çıktıları ise ücret, statü, terfi gibi ödüllerdir. Buradaki orantı temelde bireyin girdi ve çıktıları nasıl algıladığına bağlıdır. Bu algılanan başkasının algıladığından farklı olabilir. Örneğin, başkasının ücreti bireyin ücretinden gerçekte yüksek olmayabilir, ancak, birey başkasının ücretini kendisinininkinden yüksek olarak algılıyorsa, oran ona göre değişebilecektir. (Yüksel, 1998, s: 136-137)

Bireyin algıladığı oran Şekil 13 teki gibiye eşitlik sağlanmış olur. Bireyin algıladığı oran başkalarınıninkiyle eşit değilse, birey bu eşitliği sağlamak için uğraşır.

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}}$$

Şekil 13. Bireyin Algıladığı Oran

Kaynak: Yüksel, 1998, s:137

Bu teorinin motivasyon açısından kullanışı şöyledir. Eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür.

— Sarfedilen gayretin değiştirilmesi (Ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma).

— Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödöl talebi).

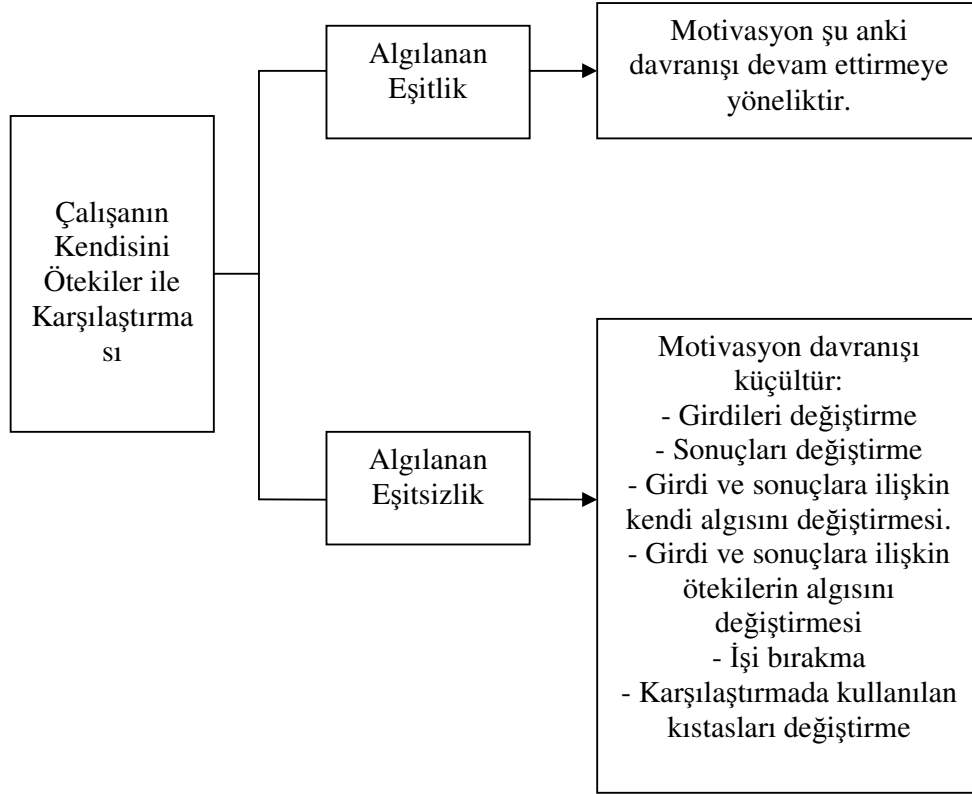
— Gayret ve sonuç tanımlarının mantiki tanımlarının değiştirilmesi. Böylece eşitsizliğin azaltılması.

— İşi terk etme (İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık).

— Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama.

— Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Adams'ın Eşitlik Kuramını şekil üzerinde gösterirsek:



Şekil 14.Adams'ın Eşitlik Modelinde Eşitlik ve Eşitsizlik Sonuçları

Kaynak : Steers ve Black, 1994, s:170 aktaran Gülen, 1998, s: 70

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır.

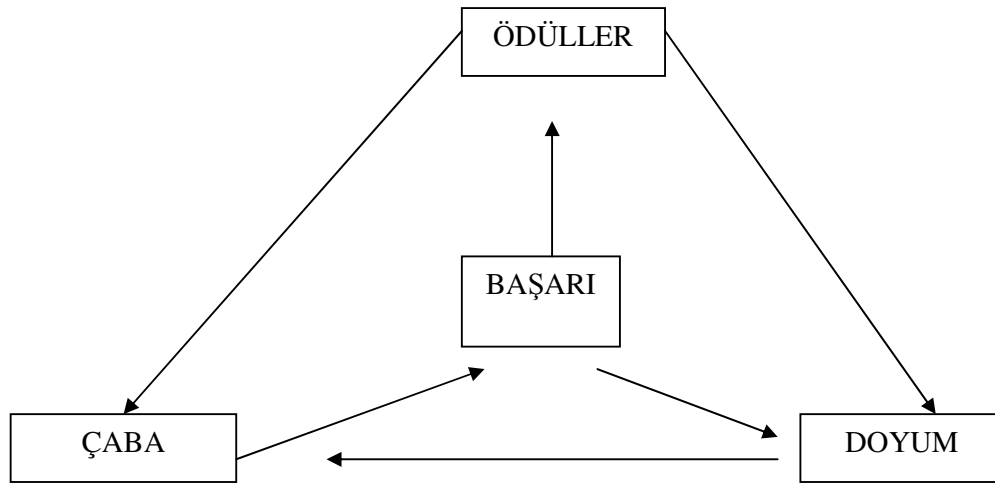
—Teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.

— Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

—Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir (Koçel, 2001, s: 525).

2.2.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Cranny ve Smith adlı düşünürler beklenti kuramlarında işgöreni motive eden faktörleri açıklarken çok fazla teknik terim kullanıldığını ve karmaşık olduklarını düşünerek, beklenti kuramlarında adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller olmak üzere dört tane kavramdan hareket ederek konuyu daha basitleştirmek isterler. Düşünürler bu fikirden hareketle bu dört kavram arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirirler. (bkz. Şekil 15)



Şekil 15.Cranny ve Smith'in Süreç Modeli

Kaynak: Eren, 2001, s:539

Burada ödöl, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbiri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı, modelin ortasında yer almakta, ödöl ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödülleri ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 1998, s: 536).

2.2.5. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Şartlandırma kavramının birisi klasik diğeri işlevsel (sonuçsal) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Rus psikoloğu Ivan Pavlov'un (1902) köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:



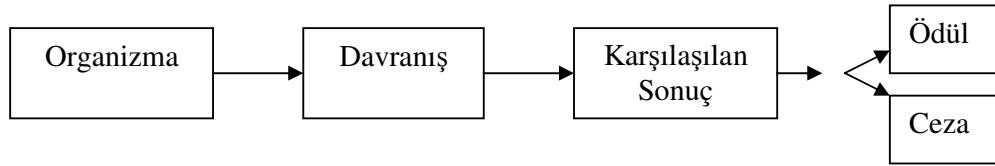
Şekil 16.Klasik Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2001, s:517

Pavlov, köpeğine yiyecek verirken her defasında zil çalmış, yiyeceği gören köpeğin ağzından salya geldiğini görmüş, daha sonra yiyeceği göstermeden zil

çalldığında yine köpeğin ağzının salyalandığını saptamıştır. Klasik koşullandırmada önce uyaran vardır ve organizma ona tepki gösterir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türde ise önce tepki yapılır sonra tepkinin doğurduğu uyarıcı gelir. Yani davranışlar karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılır. Bu şartlandırma kuramı B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir:



Şekil 17.Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2001, s:518

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi için gösterdiği davranışın sonucu önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşrsa, kişi büyük olasılıkla aynı davranışı tekrarlayacaktır. Örneğin, yeni aldığınız bir kazağı giydiğiniz zaman arkadaşlarınız "Kazağın çok güzel, sana çok yakışmış" derlerse, o kazağı giyme davranışınız devam edecektir.

Eğer davranışları sonucu kişinin karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak niteleniyorsa kişi muhtemelen aynı davranışı

tekrar göstermeyecektir. Yeni kazağınızı giydiğiniz gün değer verdiğiniz bir arkadaşınız size yakışmadığını söylerse, o kazağı giymek istemezsiniz.

Sonuç olarak bir davranışın sürdürülmesi ya da yapmaktan kaçınmak biçiminde birbirine zıt olan iki tutumlar karşı karşıyayız. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır. Şimdi bu türlerini gözden geçirelim (Eren, 2001 , s: 507).

a. Olumlu Pekiştirme

Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvik, yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, başarısından dolayı çevresinde takdir edilme ve dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştiriciler olabileceği gibi, prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir. Amaç bireyin başarılı davranışı devam ettirecek tekrarlarında bulunmasıdır.

Pekiştirme aracı olarak çoğunlukla para kullanılmaktadır. Ancak tek pekiştirici para değildir. Tanınma, terfi, yeni görevler verilmesi gibi ödüller de başarıya bağlanabilir.

Unutulmaması gereken iki husus daha vardır. Birincisi pekiştiricilerin birey üzerindeki etkileri her zaman aynı değildir. Bir kimse için ödül sayılabilecek bir pekiştirici bir başkası için ödül sayılmayabilir. İkincisi ise başarı ile ödül arasındaki süreyi çok fazla uzatmamaktır.

b. Olumsuz Pekiştirme

Olumsuz pekiştirme, bireye, davranışının yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. Bunu hisseden birey aynı davranışı tekrar etmekten kaçınacaktır. Burada bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Zaten ceza verilirse dahi, bunun yönetimin bireyden beklediği davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. Bunun yerine kişiye üstü kapalı, onun anlayacağı bir biçimde yapılması istenmeyen davranışlar gösterilebilir. Bunun sonucunda zaten birey arzulanmayan hareketi yapmaktan vazgeçecek, hatta yönetimin kendisinden beklediği davranışları yapma eğilimi gösterecektir.

Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, işe geç gelen bireye yönetici bu davranışları eleştirdiğini hissettirirse, eleştiriden kaçınmak için birey işe erken gelmeye çalışacaktır.

c. Son Verme

Son verme, bir davranışı ortadan kaldırmadan, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranış terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak, bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışını tekrar edecek veya sürdürecektse örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır (Eren, 2001, s: 538). Örneğin, işe geç gelmesi dolayısıyla yıl sonunda zam alamayacağını anlayan bir işgören, geç kalma davranışını hemen terk edecektir.

d.Cezalandırma

Cezalandırma, bireyin istenmeyen davranışları karşısında kendisine bir ceza verilmesidir. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir.

Cezalandırma, güdüleyici olmaktan çok moral bozukluklarına yol açan bir unsur olarak görülmektedir.

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gereklidir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir (Eren, 2001, s:539).

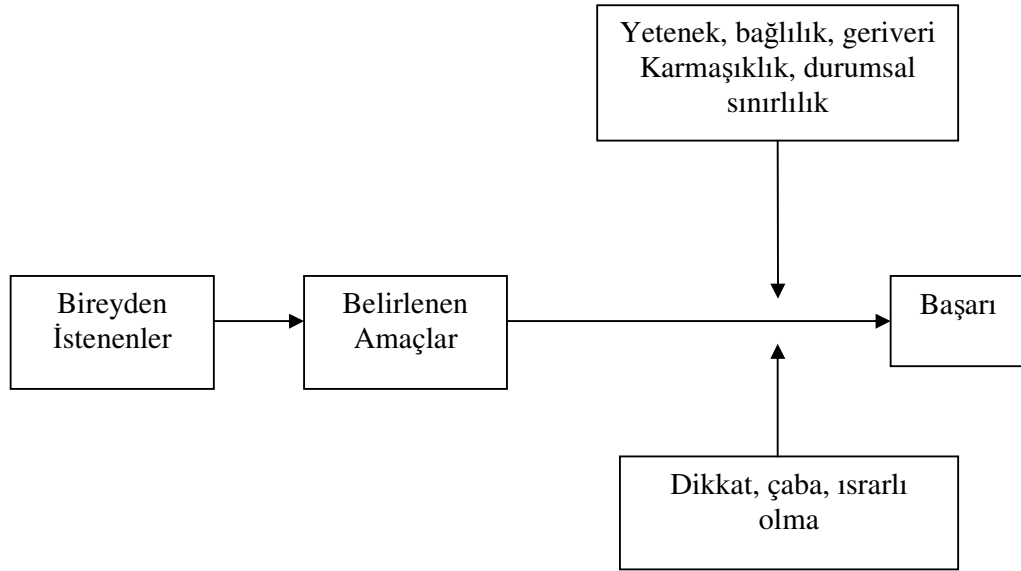
2.2.6.Edwin Locke'nin Amaçlama Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaçlama (Goal Setting) Kuramı, insanın, amaçları, ülküleri uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağını savı üzerine kurulmuştur. Bu sava göre işgören, işinde kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye güdüler. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yöneticilerce önderlik yapıldığında, işgörenin amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur (Başaran, 2000, s: 91).

Örgüt açısından bakıldığında ise amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. Örgüt belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilir.

Amaçların üç çeşit özelliği vardır: belirginlik, güçlük ve kabul derecesi. Belirginlik veya amaçların açık oluşu, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır. Örneğin, "devamsızlığı %20 oranında azaltmak" bir yönetici için çok belirgin bir amaç iken; "astların gelişmesini sağlamak" ise daha az belirgin bir amaçtır. Güçlük, ulaşılacak istenen başarı düzeyidir. Amaçların güçlük derecesi farklılıklar gösterebilir. Örneğin, bir satıcı için günde beş eve uğramak kolay bir amaçtır; buna karşılık yüz eve uğramak zor bir amaçtır. Yapılan araştırmalar amacın zorluk derecesi ile başarı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek başarı gösterecek ve daha iyi güdülenecektir. Ayrıca belirgin amaçları olan birey, amaçları yeterince belirgin olmayan bireye göre daha başarılı olacaktır. Kabul derecesi, amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Örneğin, amaçlar yönetici ve ast tarafından ortaklaşa belirlenmiş ise, yalnızca yöneticinin belirlediği amaçlardan daha çok kabul görecektir. Daha sonraları Locke kuramını geliştirmiş ve kabul yerine bağlılık kavramını getirmiştir. Bağlılık, amacın kaynağı ne olursa olsun bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği ilgi ve azimdir. Bağlılık amaca ulaşmayı önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca amaç belirlemede geriveri gerekli bir koşul olarak görülmektedir. Geriveri, bireylerin belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterdikleri çabalarda ne ölçüde etkin olduklarına dair bilgi edinmektir (Gordon'dan aktaran Yüksel, 1998, s:138).

Locke'nin modelini şekil üzerinde incelersek;



Şekil 18.Amaç Belirleme Modeli

Kaynak : Locke ve Latham,1990 aktaran Yüksel, 1998, s: 140

Amaç belirleme kuramından uygulamada yararlanılabilmesi için şu esaslara dikkat edilmesi önerilmektedir:(Luthans, 1995, s: 188)

1.Belirgin amaçlar belirsiz ve genel amaçlardan daha iyidir. "Elinden geleni yap", "çok çalış" demek yerine işgörene üretmesi gereken miktarı bildirmek tercih edilmelidir.

2.Zor, meydan okuyucu amaçlar koymak, kolay amaçlar koymaktan daha iyidir. Ancak, bu amaçlar ulaşılabilir amaçlar olmalı, zorluklar nedeniyle stres ve korkuya yol açacak amaçlar olmamalıdır.

3.Katılmayla kabul edilmiş, benimsenmiş amaçlar, yönetici tarafından belirlenmiş amaçlardan daha iyidir.

4.Amaçlara ulaşma başarısı hakkında geriveri elde etme, geriveri elde etmemekten daha iyidir.

Locke'nin Amaç Kuramı birçok araştırmada destek bulmuş, güdülemeyi iyi açıklayabilen kapsamlı bir kuram olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmalarla amaç belirleme kuramı daha sonraları örgütlerde planlama, kontrol, personel değerlemesi gibi konularda Peter Drucker tarafından geliştirilen amaçlara göre yönetim felsefesinin esasını teşkil etmiştir. Amaçlara göre yönetim de geliştirilerek amaçlara ve sonuçlara göre yönetim uygulamaları başlatılmıştır. (Yüksel, 1998, s: 140–141)

3.MOTİVASYON TEORİLERİ ve BAŞLICA KATKILARI

Yukarıda anlattığımız bu teorileri, toplu bir şekilde ve motivasyon konusuna yaptıkları katkıları itibariyle aşağıdaki gibi özetleyebiliriz: (Koçel, 2001, s: 526-527)

Teori	Ağırlık noktası ve katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	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.
Başarma 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 dl ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.

Bekleyiş Teorisi

Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve dl elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

Eşitlik Teorisi

Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırır.

Amaç Teorisi

Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterebilecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümü ile yorumlanması hakkında bilgi verilecektir.

1.EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini (ana kütleini) Bolu ilinde özel sektörde çalışan orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bolu ili merkezinde görev yapan orta ve büyük boy firmaların orta kademe yöneticileri ise örnekleme çerçevesidir.

Örnekleme yaparken ihtimalsiz örnekleme çeşitlerinden kolayca örnekleme yapılmıştır. Kolayca örnekleme seçilmesinin nedeni, diğer yöntemlere göre daha hızlı ve ucuz bir yöntem olmasıdır (Nakip, 2003, s : 183). Ayrıca her firmanın anketin uygulanmasına izin vermeyişi ulaşılabilen (anketin uygulanmasına izin veren) firmalarda anketin yapılmasını öngörmüş ve bu örnekleme türünün seçilmesinde bir etken olmuştur.

Bolu ilinde bulunan 225 firmadan (www.bolutso.org), Bolu ili merkezinde bulunan orta ve büyük ölçekli firma sayısı 30 olarak tespit edilmiştir. Bunlardan 23 tanesi orta boy (çalışan sayısı 50 – 249 arası) (Çolakoğlu, s: 3), 7 tanesi ise büyük ölçekli (çalışan sayısı 250 den fazla) firmalardır.

Orta ölçekli firmalarda 5, büyük ölçekli firmalarda 10 adet orta kademe yönetici olduğunu varsayarsak ana kütleimiz 185 kişi olarak hesaplanmaktadır.

Zaman, maliyet ve firmaların bu tarz anket çalışmalarına tutumlarını, ayrıca ankete katılan bazı işletmelerin bünyesindeki orta düzey yöneticilerin hepsinin çalışma kapsamına alınmasını kabul etmeyerek sadece birkaç kişi ile ankete katıldığını düşünürsek ana kütlenin %45’lik bir kısmı olan 83 kişiye ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamına alınan orta düzey yöneticiler; bölüm müdürleri ve yardımcıları ile kısım şeflerinden oluşmaktadır.

2.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada yararlanmak üzere, motivasyon kuramları ve motivasyonda kullanılan araçlar ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Yerli ve yabancı kaynakların taranması esnasında araştırmada kullanılacak sorular hazırlanarak araştırma anketi oluşturulmuştur.

Araştırmada 30 soru kullanılmıştır. Birinci soru cinsiyet, ikinci soru yaş, üçüncü soru ise öğrenim durumunu belirlemeye yönelik sorulmuştur. Diğer 27 soru ise yöneticilerin motivasyonunda nelerin etkili olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Yöneticilerin beklentileri onların ihtiyaçlarının tespitiyle mümkün olduğundan, A.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki beş sınıfta anket sorularımızı oluşturduk. Buna göre 4, 5, 6, 8, 14, 22, 26 ve 28. sorular fizyolojik ihtiyaçlarının; 11, 12, 13. sorular güvenlik ihtiyaçlarının; 9, 10, 21, 29, 30. sorular ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 27. sorular değer ihtiyaçları; 7, 15, 20. sorular ise kendini geliştirme ihtiyaçlarının ölçümü amacıyla kullanılmıştır.

3.VERİLERİN ÇÖZÜMÜ

Araştırmada 5’li Likert Ölçeği kullanılmış, ankette yer alan her seçeneğe bir puan verilmiştir. Araştırmada dördüncü sorudan itibaren cevaplara 1 – 5 arası rakam değerleri verilmiştir. Cevaplarda "çok az" seçeneğine 1, "az" seçeneğine 2, "fikrim yok" seçeneğine 3, "fazla" seçeneğine 4 ve "çok fazla" seçeneğine 5 değeri verilmiştir.

Cevaplar aşağıdaki sınırlara göre değerlendirilmiştir:

1 – 1,4 arası çok az,

1,5 – 2,4 arası az,

2,5 – 3,4 arası fikrim yok,

3,5 – 4,4 arası fazla,

4,5 – 5,0 arası çok fazla.

Anket sorularının değerlendirilmesinde yüzde oranları tespit edildikten sonra hipotezlere uygun olarak SPSS programında ki kare testi uygulanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR ve YORUM

Yaptığımız araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde anketler gözden geçirilmiş ve tamamı (83 adet) değerlendirmeye alınmıştır.

Anketler önce basit tablolarla değerlendirilmiş, bilgiler değerlendirilirken ise ki-kare analizi kullanılmıştır.

1.FREKANS TABLOLARI

1.1.Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.Yöneticilerin Cinsiyet Açısından Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
Erkek	64	77,10
Kadın	19	22,90
Toplam	83	100

Ankete katılan yöneticilerin %77,10'unun erkek, %22,90'ının ise kadın olduğu görülmektedir.

1.2.Yöneticilerin Yaş Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Durumu	Frekans	Yüzde
20 – 29 yaş arası	20	24,10
30 – 39 yaş arası	36	43,38
40 – 49 yaş arası	17	20,48
50 yaş ve üzeri	10	12,04
Toplam	83	100

Ankete katılan yöneticilerin %24,10'u 20 – 29 yaş arasında, %43,38'i 30 – 39 yaş arasında, %20,48'i 40 – 49 yaş arasında ve %12,04'ü ise 50 yaş ve üzerindedir.

1.3. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı

MEZUN OLUNAN OKUL	FREKANS	YÜZDE
İLKOKUL	0	-
ORTAOKUL	2	2,41
LİSE	11	13,25
YÜKSEKOKUL	18	21,69
FAKÜLTE	48	57,83
YÜKSEK LİSANS	4	4,82
DOKTORA	0	-
TOPLAM	83	100

Anketi katılan yöneticilerin %2,41'i ortaokul mezunu, %13,25'i lise mezunu, %21,69'u yüksekokul mezunu, %57,83'ü fakülte mezunu, %4,82'si yüksek

lisans mezunudur. Ankete katılan yöneticiler arasından ilkokul ya da doktora mezunu olan yoktur.

1.4. Yöneticilerin Motivasyonunda Fiziksel Şartların Etkisi

Tablo 7. Yöneticilerin Motivasyonunda Fiziksel Şartların Etkisi

Fiziksel Şartların Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	4	4,82
Az	18	21,69
Fikrim yok	3	3,61
Fazla	45	54,22
Çok Fazla	13	15,66
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,5421	

Fiziksel şartların motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %4,82'si çok az, %21,69'u az, %3,61'i fikrim yok, %54,22'si fazla, %15,66'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması ise 3,5421 olarak bulunmuştur. Buradan da fiziksel şartların etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz. İşyeri sahipleri işyerlerinin fiziksel ortamına dikkat etmeli; ısı, ışık, havalandırma yöneticilerin rahatları doğrultusunda ayarlanmalıdır.

1.5. Yöneticilerin Motivasyonunda Çalışma Saatlerinin Etkisi

Tablo 8. Yöneticilerin Motivasyonunda Çalışma Saatlerinin Etkisi

Çalışma Saatlerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	7	8,43
Az	26	31,33
Fikrim yok	1	1,20
Fazla	37	44,58
Çok Fazla	12	14,46
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,2289	

Çalışma saatlerinin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %8,43'ü çok az, %31,33'ü az, %1,20'si fikrim yok, %44,58'i fazla, %14,46'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması ise 3,2289 olarak bulunmuştur. Buradan çalışma saatlerinin etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediğini düşünürken bir kısmı da etkisinin fazla olmadığını düşünmektedir.

Firmalar çalışma saatlerine, molalara önem vermeli, mümkün olduğunca bu saatlere uymaya çalışmalıdır. İşinin bittiğini, eve gideceğini düşünen yöneticinin son anda çıkan bir iş motivasyonun düşmesine sebep olacaktır.

1.6. Yöneticilerin Motivasyonunda Ücretin Etkisi

Tablo 9. Yöneticilerin Motivasyonunda Ücretin Etkisi

Ücretin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	6	7,23
Az	7	8,43
Fikrim yok	5	6,02
Fazla	36	43,37
Çok Fazla	29	34,95
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,9036	

Ücretin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %7,23'ü çok az, %8,43'ü az, %6,02'si fikrim yok, %43,37'si fazla, %34,95'i ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,9036 olarak bulunmuştur. Buradan ücretin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Ücret mutlaka herkes için önemlidir. Yöneticiler de hak ettikleri ücreti almak isterler. Firmalar ücret konusunda personeline eşit davranmaya çalışmalıdır. Çünkü insanlar aldıkları ücreti aynı konumdaki başka insanlarla karşılaştıracaklardır.

1.7. Yöneticilerin Motivasyonunda Terfi İmkanlarının Etkisi

Tablo 10. Yöneticilerin Motivasyonunda Terfi İmkanlarının Etkisi

Terfi İmkanlarının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	7	8,43
Az	8	9,64
Fikrim yok	8	9,64
Fazla	32	38,56
Çok Fazla	28	33,73
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,7951	

Terfi imkanlarının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %8,43'ü çok az, %9,64'ü az, %9,64'ü fikrim yok, %38,56'sı fazla, %33,73'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,7951 olarak bulunmuştur. Buradan işindeki terfi imkanlarının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

İnsanlar mutlaka yaptıkları işte ilerlemek, bir üst kademeye geçmek isterler. Firmalarında terfi imkanlarının olduğuna inanan bir yönetici bir üst kademeye yükselmek için daha fazla çalışacaktır, bu da onu motive eden bir faktördür.

1.8. Yöneticilerin Motivasyonunda Dağıtılan Primlerin Etkisi

Tablo 11. Yöneticilerin Motivasyonunda Dağıtılan Primlerin Etkisi

Dağıtılan Primlerin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	8	9,64
Az	9	10,84
Fikrim yok	17	20,48
Fazla	26	31,33
Çok Fazla	23	27,71
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,5662	

Dağıtılan teşvik primleri ya da kar payı gibi ekstra gelirlerin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %9,64'ü çok az, %10,84'ü az, %20,48'i fikrim yok, %31,33'ü fazla, %27,71'i ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,5662 olarak bulunmuştur. Buradan dağıtılan primlerin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Firmalar işletme politikalarına göre kardan pay verme ya da birkaç aylık dönemlerde prim verme yoluna giderlerse yöneticileri daha iyi motive edeceklerdir.

1.9. Yöneticilerin Motivasyonunda Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi

Tablo 12. Yöneticilerin Motivasyonunda Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi

Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	9	10,84
Az	15	18,08
Fikrim yok	7	8,43
Fazla	45	54,22
Çok Fazla	7	8,43
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,3132	

Astlarınız ile olan ilişkilerinizin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %10,84'ü çok az, %18,08'i az, %8,43'ü fikrim yok, %54,22'si fazla, %8,43'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,3132 olarak bulunmuştur. Buradan astları ile ilişkilerinin etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı astları ile olan ilişkilerinin motivasyonlarını etkilediğini düşünürken, bir kısmı da etkilemediğini düşünmektedir.

Yöneticilerin astlarıyla uyumlu bir biçimde çalışmaları onları motive edecek ve başarıyı getirecektir. Yönetici böylece astlarına görev verme, yetki devri gibi konularda daha rahat olacaktır. Ayrıca astlarıyla iletişim kanallarının açık olmasında fayda vardır.

1.10. Yöneticilerin Motivasyonunda Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi

Tablo 13. Yöneticilerin Motivasyonunda Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi

Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	4	4,82
Az	8	9,64
Fikrim yok	4	4,82
Fazla	40	48,19
Çok Fazla	27	32,53
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,9397	

Üstleriniz ile olan ilişkilerinizin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %4,82'si çok az, %9,64'ü az, %4,82'si fikrim yok, %48,2'si fazla, %32,53'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,9397 olarak bulunmuştur. Buradan üstleri ile ilişkilerinin etkisinin fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticiler üstleriyle uyum içinde çalışmalıdırlar. Karar almada onlara yardımcı olabilirler, bu durum motivasyonun artmasına sebep olacaktır.

1.11. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi

Tablo 14. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi

Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	9	10,84
Az	9	10,84
Fikrim yok	6	7,23
Fazla	41	49,40
Çok Fazla	18	21,69
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,6024	

Size verilen hukuki iş güvencesinin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerden %10,84'ü çok az, %10,84'ü az, %7,23'ü fikrim yok, %49,40'ı fazla, %21,69'u ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,6024 olarak bulunmuştur. Buradan yöneticilere verilen hukuki iş güvencesinin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Hukuki iş güvencesi verilen yönetici kafası rahat olacağından daha fazla motive olarak daha verimli çalışacaktır.

1.12. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi

Tablo 15. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi

Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	10	12,05
Az	21	25,30
Fikrim yok	6	7,23
Fazla	34	40,96
Çok Fazla	12	14,46
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,2048	

Size sunulan sağlık ve doktor hizmetlerinin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %12,05'i çok az, %25,30'u az, %7,23'ü fikrim yok, %40,96'sı fazla, %14,46'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,2048 olarak bulunmuştur. Buradan yöneticilere sunulan sağlık hizmetlerinin etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı sağlık hizmetlerinin motivasyon üzerinde etkili olduğunu düşünürken, bir kısım yönetici de fazla etkili olmadığını düşünmektedir.

Firmaların yöneticilere sunacağı sağlık hizmetleri ya da doktor hizmetleri (ki bu anlaşmalı özel bir hastane ya da ilaç parasının bir miktarının geri ödenmesi şeklinde olabilir) yöneticinin kendisinin ve ailesinin sağlık açısından güvende hissetmesine ve böylece işine daha fazla odaklanmasına, motive olmasına sebep olacaktır.

1.13.Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Sosyal Yardımların Etkisi

Tablo 16. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Verilen Sosyal Yardımların Etkisi

Verilen Sosyal Yardımların Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	10	12,05
Az	24	28,92
Fikrim yok	12	14,46
Fazla	29	34,94
Çok Fazla	8	9,63
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,0120	

Size verilen sosyal yardımların (giyecek, yiyecek, yakıt, lojman vs.) motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %12,05'i çok az, %28,92'si az, %14,46'sı fikrim yok, %34,94'ü fazla, %9,63'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,0120 olarak bulunmuştur. Buradan yöneticilere verilen sosyal yardımların etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı verilen sosyal yardımların motivasyon üzerinde etkili olduğunu düşünürken, bir kısmı da etkili olmadığını düşünmektedir.

Firmaların imkanları dahilinde yöneticilere kışın yakıt yardımı ya da ramazan ayında veya yılbaşında yiyecek yardımı yapması yöneticilerin motivasyonunu artıracaktır.

1.14. Yöneticilerin Motivasyonunda Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi

Tablo 17. Yöneticilerin Motivasyonunda Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi

Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	4	4,82
Az	12	14,46
Fikrim yok	4	4,82
Fazla	39	46,98
Çok Fazla	24	28,92
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,8072	

İşinizdeki tatil ve izin durumlarının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %4,82'si çok az, %14,46'sı az, %4,82'si fikrim yok, %46,98'i fazla, %28,92'si ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,8072 olarak bulunmuştur. Buradan tatil ve izin durumlarının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Çalışanlar tatil haklarını kullanmak isterler. Onlara verilen zaman aralığı mümkün olduğu kadar yöneticinin istediği bir zaman olmalıdır ve tarihte oynama olmaması da önemlidir. Ayrıca firmalar acil durumlarda yöneticilere izin verme konusunda esnek olmalıdırlar.

1.15. Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi

Tablo 18.Yöneticilerin Motivasyonunda Onlara Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi

Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	4	4,82
Az	10	12,05
Fikrim yok	6	7,23
Fazla	39	46,98
Çok Fazla	24	28,92
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,8313	

Size sunulan ilerleme ve gelişim olanaklarının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %4,82'si çok az, %12,05'i az, %7,23'ü fikrim yok, %46,98'i fazla, %28,92'si ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,8313 olarak bulunmuştur. Buradan yöneticilere sunulan ilerleme ve gelişim olanaklarının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

İnsanlar mutlaka kendilerini geliştirmek isterler. Bu açıdan firmanın yöneticilerinin gelişimlerine ve ilerlemelerine katkıda bulunması gerekmektedir. Firmalar yöneticilerini çeşitli kurslara, seminerlere ya da fuarlara göndererek kendilerini geliştirmelerini ve sektördeki gelişmeleri takip etmelerini teşvik etmelidirler. Bu sayede hem firma kazanacaktır hem de yöneticilerin motivasyonunda artış olacaktır.

1.16.Yöneticilerin Motivasyonunda Alınan Kararlara Katılma İmkânının Etkisi

Tablo 19. Yöneticilerin Motivasyonunda Alınan Kararlara Katılma İmkânının Etkisi

Alınan Kararlara Katılma İmkânının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	3	3,61
Az	8	9,64
Fikrim yok	5	6,03
Fazla	47	56,63
Çok Fazla	20	24,09
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,8795	

İşyerinizde alınan kararlara katılma imkânının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerden %3,61'i çok az, %9,64'ü az, %6,03'ü fikrim yok, %56,63'ü fazla, %24,09'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,8795 olarak bulunmuştur. Buradan alınan kararlara katılma imkânının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Firma genelinde alınan kararlara yöneticilerin katılması onların da kararda paylarının olduğunu hissettirir. Hele onların bölümüyle ilgili bir karar alınıyorsa mutlaka fikirleri alınmalıdır. Bu yöneticinin kendini özel hissetmesine ve motive olmasına sebep olacaktır.

1.17.Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi

Tablo 20. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi

Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	3	3,61
Az	5	6,02
Fikrim yok	7	8,44
Fazla	33	39,76
Çok Fazla	35	42,17
Toplam	83	100
ORTALAMA	4,1084	

Yaptığınız işin takdir edilmesinin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %3,61'i çok az, %6,02'si az, %8,44'ü fikrim yok, %39,76'sı fazla, %42,17'si ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 4,1084 olarak bulunmuştur. Buradan yaptıkları işin takdir edilmesinin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Bir üstü tarafından yaptığı iş takdir edilen, beğenilen yönetici bu işin benzerlerini hatta daha iyisini yapmak için daha fazla motive olup daha fazla çalışacaktır.

1.18.Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi

Tablo 21. Yöneticilerin Motivasyonunsa Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi

Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	2	2,41
Az	5	6,02
Fikrim yok	3	3,61
Fazla	45	54,22
Çok Fazla	28	33,74
Toplam	83	100
ORTALAMA	4,1084	

Kurum içinde size duyulan saygının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %2,41'i çok az, %6,02'si az, %3,61'i fikrim yok, %54,22'si fazla, %33,74'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 4,1084 olarak bulunmuştur. Buradan kurum içinde onlara duyulan saygının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Saygı duyulmak, bir unvana sahip olmak insanın hoşuna giden şeylerdir. Kurum içinde yöneticilere duyulan saygı da onların daha motive olmasını sağlar.

1.19. Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi

Tablo 22. Yöneticilerin Motivasyonunda Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi

Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	4	4,82
Az	15	18,07
Fikrim yok	9	10,84
Fazla	37	44,58
Çok Fazla	18	21,69
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,6024	

Kurum dışında size duyulan saygının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %4,82'si çok az, %18,07'si az, %10,84'ü fikrim yok, %44,58'i fazla, %21,69'u ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,6024 olarak bulunmuştur. Buradan kurum dışında onlara duyulan saygının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Çoğu insan için başka insanların onlar hakkındaki düşünceleri önemlidir. Bir unvana, bir kimliğe sahip olmak, yöneticiler için önemlidir.

1.20. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşi Sahiplenmelerinin Etkisi

Tablo 23. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları İşi Sahiplenmelerinin Etkisi

Yaptıkları İşi Sahiplenmelerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	2	2,41
Az	9	10,84
Fikrim yok	5	6,02
Fazla	35	42,17
Çok Fazla	32	38,56
Toplam	83	100
ORTALAMA	4,0361	

Yaptığınız işi sahiplenmenizin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %2,41'i çok az, %10,84'ü az, %6,02'si fikrim yok, %42,17'si fazla, %38,56'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 4,0361 olarak bulunmuştur. Buradan yaptıkları işi sahiplenmelerinin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yaptığı işi sahiplenen bir yönetici o işin sorumluluğunu almış demektir ve o işi kendi evinde bir iş yapıyormuşçasına dikkatli ve özenli yapacaktır.

1.21. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi

Tablo 24. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi

Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	8	9,64
Az	11	13,25
Fikrim yok	15	18,07
Fazla	38	45,79
Çok Fazla	11	13,25
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,3975	

Yaptığınız grup çalışmalarının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %9,64'ü çok az, %13,25'i az, %18,07'si fikrim yok, %45,79'u fazla, %13,25'i ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,3975 olarak bulunmuştur. Buradan yaptıkları grup çalışmalarının etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Zaman zaman yöneticilerin yapacağı grup çalışmaları birlikte iş başarmalarını, takım ruhunu kuvvetlendireceğinden yöneticilerin motive edecektir.

1.22. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi

Tablo 25. Yöneticilerin Motivasyonunda Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi

Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	15	18,07
Az	22	26,51
Fikrim yok	15	18,07
Fazla	22	26,51
Çok Fazla	9	10,84
Toplam	83	100
ORTALAMA	2,8554	

Yaptığınız fazla mesailerin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %18,07'si çok az, %26,51'i az, %18,07'si fikrim yok, %26,51'i fazla, %10,84'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 2,8554 olarak bulunmuştur. Buradan yaptıkları fazla mesailerin etkisinin fikrim yok düzeyinde çıkmıştır. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı fazla mesailerin etkili olduğunu düşünürken bir kısmı da fazla mesailerin etkisinin fazla olmadığı görüşündedir. Fazla mesai yapılacaksa yöneticilere önceden haber verilmelidir.

1.23. Yöneticilerin Motivasyonunda Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi

Tablo 26. Yöneticilerin Motivasyonunda Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi

Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	3	3,61
Az	2	2,41
Fikrim yok	7	8,43
Fazla	42	50,60
Çok Fazla	29	34,95
Toplam	83	100
ORTALAMA	4,1084	

Başarılarınızdan dolayı ödüllendirilmenin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %3,61'i çok az, %2,41'i az, %8,43'ü fikrim yok, %50,60'sı fazla, %34,95'i ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 4,1084 olarak bulunmuştur. Buradan başarılarından dolayı ödüllendirilmenin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Firmalar belli zaman aralıklarında veya belirli bir projenin başarılı olmasından sonra; başarılı bulduğu yöneticileri ödüllendirmelidir. Bu ödül maddi olabileceği gibi daha büyük ölçekli firmalarda maddi ödülün yanında bir plaket ya da başarı belgesi şeklinde de olabilir. Ayrıca ödülün firmadaki diğer çalışanların da olduğu bir toplantıda verilmesi, hem ödülü alanın gururunun okşanmasına ve bu çalışmasını devam ettirmek istemesine hem de diğer çalışanların bu durumu görerek daha fazla çalışmaları açısından motive edecektir.

1.24. Yöneticilerin Motivasyonunda Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi

Tablo 27. Yöneticilerin Motivasyonunda Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi

Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	9	10,84
Az	10	12,05
Fikrim yok	10	12,05
Fazla	24	28,92
Çok Fazla	30	36,14
Toplam	83	100,0
ORTALAMA	3,6746	

Sevmedikleri bir işe verilmenin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %10,84'ü çok az, %12,05'i az, %12,05'i fikrim yok, %28,92'si fazla, %36,14'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,6746 olarak bulunmuştur. Buradan sevmedikleri bir işe verilmenin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yöneticilere zaman zaman farklı işler verilmesi işteki rutinliği ortadan kaldıracak gibi, sevmediği bir iş olduğunda motivasyonu düşürebilir. İnsan sevdiği işi yapar, sevmediği işi yaparken ise aynı özeni göstermeyebilir.

1.25. Yöneticilerin Motivasyonunda Farklı İşlere Verilmelerinin Etkisi

Tablo 28. Yöneticilerin Motivasyonunda Farklı İşlere Verilmelerinin Etkisi

Farklı İşlere Verilmenin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	11	13,25
Az	17	20,48
Fikrim yok	19	22,89
Fazla	24	28,92
Çok Fazla	12	14,46
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,1084	

Farklı işlere verilmenin motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %13,25'i çok az, %20,48'i az, %22,89'u fikrim yok, %28,92'si fazla, %14,46'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,1084 olarak bulunmuştur. Buradan farklı işlere verilmenin etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerden bir kısmı farklı işlere verilmenin motivasyonu etkilediğini düşünürken, bir kısmı da etkilemediğini düşünmektedir.

Yöneticiler zamanla yaptıkları işi rutin bulmaya başlayabilirler. Bunun için bazen farklı işlere verilmeleri işlerine yeni bir heyecan katacaktır.

1.26. Yöneticilerin Motivasyonunda Sağlanan Ulaşım İmkanlarının Etkisi

Tablo 29. Yöneticilerin Motivasyonunda Sağlanan Ulaşım İmkanlarının Etkisi

Sağlanan Ulaşım İmkanlarının Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	14	16,87
Az	18	21,69
Fikrim yok	9	10,84
Fazla	27	32,53
Çok Fazla	15	18,07
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,1325	

Sağlanan ulaşım imkanlarının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %16,87'si çok az, %21,69'u az, %10,84'ü fikrim yok, %32,53'ü fazla, %18,07'si ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,1325 olarak bulunmuştur. Buradan sağlanan ulaşım imkanlarının etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerden bir kısmı ulaşım imkanlarının motivasyonu etkilediğini düşünürken, bir kısmı da etkilemediğini düşünmektedir.

Günümüzde birçok firma çalışanlarının ulaşımını servislerle temin etmektedir. Servisin yetersiz kaldığı durumlarda yöneticilere ulaşım ücreti verilebilir. Uygulamayı yaptığımız Bolu ili için ulaşım diğer büyük kentlerde olduğu kadar büyük bir sorun teşkil etmemektedir.

1.27. Yöneticilerin Motivasyonunda Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi

Tablo 30. Yöneticilerin Motivasyonunda Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi

Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	0	-
Az	6	7,23
Fikrim yok	8	9,64
Fazla	44	53,01
Çok Fazla	25	30,12
Toplam	83	100
ORTALAMA	4,0602	

Çalışma başarılarınızı etkileyecek yetki ve sorumluluğun size tanınmasının motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %7,23'ü az, %9,64'ü fikrim yok, %53,01'i fazla, %30,12'si ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 4,0602 olarak bulunmuştur. Buradan yetki ve sorumluluk verilmesinin etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yöneticiler için önemli bir konu da onlara verilen yetki ve sorumluluktur. Yönetici yaptığı işte yetkinin kendinde olmasını ister. Kendi karar vermek ve sorumluluk almak yöneticinin daha fazla motive olmasını sağlayacaktır.

1.28. Yöneticilerin Motivasyonunda Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi

Tablo 31. Yöneticilerin Motivasyonunda Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi

Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	1	1,20
Az	21	25,30
Fikrim yok	7	8,43
Fazla	40	48,19
Çok Fazla	14	16,88
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,5421	

Kullandığınız araç ve gereçlerin durumunun motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %1,20'si çok az, %25,30'u az, %8,43'ü fikrim yok, %48,19'u fazla, %16,88'i ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,5421 olarak bulunmuştur. Buradan kullandıkları araç gereçlerinin durumunun etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yöneticilerin kullandıkları araç ve gereçlerinin durumunun iyi olması öncelikle işlerini daha verimli ve hızlı yapmalarına sebep olacaktır, aynı zamanda firmanın kendilerine verdiği önemi ortaya çıkarması açısından da önemlidir. Bu açıdan firmalar mümkün olduğunca kullanılan araç ve gereçlerin yeni ve durumunun iyi olmasına dikkat etmelidir.

1.29. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyeri Tarafından Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi

Tablo 32. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyeri Tarafından Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi

Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	11	13,25
Az	20	24,10
Fikrim yok	15	18,07
Fazla	24	28,92
Çok Fazla	13	15,66
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,0963	

İşyeriniz tarafından sağlanan sosyal imkan ve hizmetlerin (piknik, eğlence, spor vb.) motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %13,25'i çok az, %24,10'u az, %18,07'si fikrim yok, %28,92'si fazla, %15,66'sı ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,0963 olarak bulunmuştur. Buradan işyerinin düzenlediği sosyal aktivitelerin etkisinin fikrim yok düzeyinde olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ankete katılan yöneticilerin bir kısmı yapılan sosyal aktivitelerin motivasyonu etkilediğini düşünürken, bir kısmı da etkilemediğini düşünmektedir.

Firmanın düzenleyeceği piknik, eğlence gibi sosyal aktiviteler personelin birbirine daha fazla kenetlenmesine sebep olur ve bir aile ortamı yaratılabilir. Bu sayede çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıyabilirler. Hatta firmalar arasında yapılacak yarışmalar firmalara takım ruhunu aşılayacaktır.

1.30. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi

Tablo 33. Yöneticilerin Motivasyonunda İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi

İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi	Frekans	Yüzde
Çok az	8	9,64
Az	4	4,82
Fikrim yok	7	8,43
Fazla	36	43,37
Çok Fazla	28	33,74
Toplam	83	100
ORTALAMA	3,8674	

İşyerinizin isminden ve başarılarından dolayı duyduğunuz gurur duygusunun motivasyonunuza etkisi sorusuna, ankete katılan yöneticilerin %9,64'ü çok az, %4,82'si az, %8,43'ü fikrim yok, %43,37'si fazla, %33,74'ü ise çok fazla yanıtını vermiştir. Cevapların ortalaması 3,8674 olarak bulunmuştur. Buradan işyerinin isminden ve başarılarından dolayı duydukları gururun etkisinin fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yöneticiler kendi firmalarının ismini başarılarından ötürü bir gazetede ya da televizyonda gördüklerinde bu başarıda kendilerinin de payı olduğunu bilerek gurur duyarlar, bu da onları daha fazla motive eder.

Tablo 34. Motivasyona Etki Eden Faktörlerin Ortalamaları

Motivasyona Etki Eden Faktörler	ORTALAMALAR
Yaptıkları İşin Takdir Edilmesinin Etkisi	4,1084
Kurum İçinde Onlara Duyulan Saygının Etkisi	4,1084
Başarılarından Dolayı Ödüllendirilmelerinin Etkisi	4,1084
Verilen Yetki ve Sorumluluğun Etkisi	4,0602
Yaptıkları İş Sahiplenmelerinin Etkisi	4,0361
Üstleri İle Olan İlişkilerinin Etkisi	3,9397
Ücretin Etkisi	3,9036
Alınan Kararlara Katılma İmkânının Etkisi	3,8795
İşyerinizin İsminden ve Başarılarından Duyduğunuz Gururun Etkisi	3,8674
Sunulan İlerleme ve Gelişim Olanaklarının Etkisi	3,8313
Tatil ve İzin Durumlarının Etkisi	3,8072
Terfi İmkânlarının Etkisi	3,7951
Sevmedikleri Bir İşe Verilmelerinin Etkisi	3,6746
Verilen Hukuki İş Güvencesinin Etkisi	3,6024
Kurum Dışında Onlara Duyulan Saygının Etkisi	3,6024
Dağıtılan Primlerin Etkisi	3,5662
Fiziksel Şartların Etkisi	3,5421
Kullandıkları Araç ve Gereçlerin Etkisi	3,5421
Yaptıkları Grup Çalışmalarının Etkisi	3,3975
Astları İle Olan İlişkilerinin Etkisi	3,3132
Çalışma Saatlerinin Etkisi	3,2289
Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Etkisi	3,2048
Sağlanan Ulaşım İmkânlarının Etkisi	3,1325
Farklı İşlere Verilmenin Etkisi	3,1084
Yapılan Sosyal Aktivitelerin Etkisi	3,0963
Verilen Sosyal Yardımların Etkisi	3,0120
Yaptıkları Fazla Mesailerin Etkisi	2,8554

Tablo 34 de yöneticileri motive eden faktörlerin etkilerinin ortalamaları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi "yaptıkları işin takdir edilmesi", "kurum içinde onlara duyulan saygı", "başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri" ilk üç sırayı

almaktadır. Bunların üçünün de ortalama değeri aynı olup 4,1084 olarak bulunmuştur. "Verilen yetki ve sorumluluğun etkisi" dördüncü sırada ve ortalaması 4,0602 dir. Beşinci sırada "yaptıkları işi sahiplenmelerinin etkisi" vardır ve ortalaması 4,0361 dir. "Ücretin etkisi" 3,9036 ortalama değeriyle yedinci sırada yer almaktadır.

Son beş sırada ise sırasıyla "yaptıkları fazla mesailerin etkisi", "verilen sosyal yardımların etkisi", "yapılan sosyal aktivitelerin etkisi", "farklı işlere verilmenin etkisi" ve "sağlanan ulaşım imkanlarının etkisi" vardır.

Ali Şahin tarafından Konya'da yapılan araştırmada benzer bir araştırmada özel sektördeki orta kademe yöneticilerin kurumlarından karşılanmasını bekledikleri ihtiyaçlar en az değer verdikleri sırasıyla; otorite ve güç, tatil ve izin durumu, sosyal imkanlar ve hizmetler, emsallere göre ücret bulunmuştur.

Orta kademe yöneticilerin en fazla değer verdikleri ihtiyaçlardan bazılarının da önem derecesine göre şu şekilde sıralanmıştır; işi benimseme, başarı ve gurur duygusu, iş yerinin fiziksel şartları, sağlık ve doktor hizmetleri ve saygınlık düzeyi.

Bizim araştırmamızda işi benimseme beşinci sırada, başarı ve gurur duygusu dokuzuncu sırada, iş yerinin fiziksel şartları on yedinci sırada, sağlık ve doktor hizmetleri yirmi ikinci sırada, kurum içinde duyulan saygı ikinci, kurum dışında duyulan saygı on beşinci sırada yer almıştır. İki araştırmada iş yerinin fiziksel şartları ve sağlık ve doktor hizmetlerinin sıralamalarındaki yerlerinde belirgin farklar görülmektedir. Bizim araştırmamızda bu iki faktör çok daha önemsiz görülmektedir. Diğer faktörlerin sıralamadaki yerleri arasında bu kadar fark yoktur.

En az etkileyen faktörlere baktığımızda tatil ve izin durumu Konya'daki araştırmada sondan ikinciyken bizim araştırmamızda baştan on birinci sıradadır. Sosyal imkanlar ve hizmetlerin sıralamadaki yeri ise aynıdır.

2.Kİ KARE TESTİ SONUÇLARI

Hipotez 1: "Cinsiyet ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde Ki kare testinde kabul edilmiştir (S.D.: 4, Ki kare tablo değeri : 9,4877, Test değeri : 1,814). Yani cinsiyet ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 2: "Cinsiyet ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde Ki kare testinde kabul edilmiştir (S.D.: 4, Ki kare tablo değeri : 9,4877, Test değeri: 2,688). Yani cinsiyet ile çalışma saatlerinin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3: "Cinsiyet ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde Ki kare testinde kabul edilmiştir (S.D.:4, Ki kare tablo değeri: 9,4877, Test değeri: 5,133). Yani cinsiyet ile ücretin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 4: "Cinsiyet ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde Ki kare testinde kabul edilmiştir (S.D.: 4, Ki kare tablo değeri: 9,4877, Test değeri: 1,637). Yani cinsiyet ile terfi imkanlarının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 5: "Cinsiyet ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.: 4, Ki kare tablo değeri : 9,4877, Test değeri : 3,566). Yani cinsiyet ile yapılan fazla mesailerin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 6: "Yaş ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.: 12, Ki kare değeri : 21,0261, Test değeri : 7,428). Yani yaş ile ücretin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 7: "Yaş ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.:12, Ki kare değeri: 21,0261, Test değeri : 16,111). Yani yaş ile çalışma saatlerinin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 8: "Yaş ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.:12, Ki kare değeri: 21,0261, Test değeri : 12,609). Yani yaş ile yapılan fazla mesailerin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 9: "Eğitim durumu ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.:16, Ki kare değeri: 26,2962, Test değeri : 16,982). Yani eğitim durumu ile terfi imkanlarının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 10: "Eğitim durumu ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir (S.D.:16, Ki kare değeri: 26,2962, Test değeri : 16,731). Yani eğitim durumu ile ücretin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 11: "Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir (S.D.:16, Ki kare değeri: 26,2962, Test değeri : 30,284). Yani çalışma saatlerinin motivasyona etkisi ile ücretin motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: "Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir (S.D.:16, Ki kare değeri: 26,2962, Test değeri : 34,004). Yani çalışma saatlerinin motivasyona etkisi ile terfi imkanlarının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13: "Yaptığınız işin takdir edilmesinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında ilişki yoktur." Hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir (S.D.:16, Ki kare değeri: 26,2962, Test değeri : 28,286). Yani yaptığınız işin takdir edilmesinin motivasyona etkisi ile terfi imkanlarının motivasyona etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

BÖLÜM 5

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerin en önemli unsurları olan insanın etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için motive edilmesi gerekir. Motive edilmemiş bir insanın performans ve üretkenliği düşük olacaktır. Bu nedenle teknolojinin yoğun olarak kullanılması ve uzmanlaşmanın önem kazanmasıyla monotonlaşan iş yaşamında insan unsurunu motive etmek zorunlu hale gelmiştir.

Örgütler müşterilerini memnun etmenin dışında iç müşterileri olan personellerini de memnun etmeye çalışmalıdırlar. Firmaların, yöneticilerin ihtiyaçlarını yeterince tatmin etmeleri, beklenti ve arzularının gerçekleşmesine yardımcı olacak bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki bireyler günün üçte birini bu ortamda geçirmektedirler. İhtiyaçları tatmin edilen ve amaçlarına ulaşmasına olanak sağlanan yöneticiler, daha huzurlu ve daha mutlu oldukları gibi astlarının da huzurlu ve mutlu bir atmosferde çalışmalarını sağlayabilirler. Böylece biz duygusunun hakim olduğu ve iş verimini olumsuz etkileyen bireysel ve örgütsel çatışmaların yaşanmadığı bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Orta kademe yöneticilerin örgütlerinden beklentilerini araştırdığımız bu çalışma sonucunda, orta kademe yöneticileri "yaptıkları işin takdir edilmesi", "kurum içinde onlara duyulan saygı", "başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri" ve "verilen yetki ve sorumluluk" diğer faktörlere göre daha baskın bir şekilde motive etmektedir. Dolayısıyla yöneticiler örgütlerinden yaptıkları işin takdir edilmesini, örgüt içinde saygı duyulmasını, başarılarından ötürü ödüllendirilmeyi ve yetki ve sorumluluk sahibi olmayı beklemektedirler. Bunlar da sorularımızı sınıflandırdığımız Maslow'un

İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden değer ihtiyaçlarındandır. Yani yöneticilerin saygı görme ihtiyacı diğerlerine göre daha fazladır.

Yöneticilerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasından diğerlerine göre daha az etkili olanlar ise sırasıyla "yaptıkları fazla mesailerin etkisi", "verilen sosyal yardımların etkisi", "yapılan sosyal aktivitelerin etkisi", "farklı işlere verilmenin etkisi" ve "sağlanan ulaşım imkanlarının etkisi" olmuştur.

Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları mutlak ki her yönetici için önemlidir. Herkes işten çıkma korkusu yaşamadan iyi bir ücret alarak çalışmak ister. Fakat ekonomik etkenler veya güvenlik etkenleri her zaman yönetici için birinci sırada yer almayabilir. Bunların dışında insanlar bir gruba ait olmak, sevilmek, değer verilmek ve saygı duyulan bir insan olmak ister.

Edindiğimiz bulgulara göre örgütlere bir takım önerilerde bulunacak olursak;

Yaptıkları işin takdir edilmesi yöneticiler için önemlidir. Bu açıdan üst yönetici başarılı bulduğu işlerde yöneticiyi takdir etmeye özen göstermelidir. Bu onu bir dahaki işlerde de başarılı olmaya teşvik edecektir.

Kurum içinde yöneticilere saygı konusu yöneticilerin örgütlerden en büyük beklentilerinden biridir. Örgütler bu konuda biraz daha dikkatli olmalıdır.

Başarılarından dolayı ödüllendirilmek yöneticilerin örgütten bir diğer beklentileridir. Başarılı bulundukları işlerden sonra yöneticiler ödüllendirilmelidir. Bu hem yöneticiyi, hem diğer çalışanları ödül almak konusunda motive eden bir faktördür.

Örgütler yöneticilere yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmamalıdır. Bu onlara güvenildiğinin bir göstergesi olacaktır.

Ücret mutlaka yöneticiler için önemlidir. Denk mevkideki yöneticilere eşit ücretler ödenmelidir.

Alınan kararlara katılmak yöneticiler için önemlidir. Örgütlerde alınan bir takım kararlarda mutlaka yöneticilerden fikir alınmalıdır.

Örgütler yöneticilerinin eğitimlerine gereken önemi vermelidir. Yeni çıkan teknolojiler veya teknikler hakkında onlara eğitim verilmelidir. Ayrıca sektörle ilgili fuarlara, seminerlere, kurslara katılımının sağlanmasıyla gelişimi teşvik edilmelidir.

Yöneticilere yıllık izinleri mümkün olduğu kadar onların istediği bir tarihte verilmelidir. Ayrıca acil durumlarda yöneticiler izin alma konusunda rahat olmalıdır.

Terfi imkanlarının olması yöneticinin beklentilerinden biridir ve bir firma için çok önemlidir. Yönetici terfi edebileceğini düşünerek daha fazla motive olur ve çalışır.

Firmalar ücret politikalarına bağlı olarak kardan pay verme ya da belli periyotlarda prim verme yoluna gidebilirler.

Örgütler yöneticilerin rahat çalışabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmalıdır.

Kullanılan araç gereçler mümkün olduğu kadar yeni teknolojilere yakın olmalıdır.

Zaman zaman yapılacak grup çalışmaları takım ruhunu geliştirmesi açısından faydalı olabilir.

Çalışma saatlerinde mümkün olduğu kadar normalin dışına çıkılmaması gerekir. Bu durumda yöneticinin motivasyonunda azalma olabilir.

Firmalar yöneticilerin ve ailelerinin sağlık hizmetlerini özel bir hastaneyle anlaşarak ya da ilaç ücretlerine katkıda bulunarak karşılamalıdır.

Yöneticilerin normal servislerle veya ulaşım parası ödenerek ulaşım problemleri çözümlenmelidir.

İş hayatının rutinliğinden kurtulmak amacıyla bazen yöneticilere farklı işler verilmelidir.

Yapılacak sosyal aktiviteler kurumda ki biz olgusunu geliştirmesi, personelin, işçi yönetici olsun kaynaşmasını sağlaması açısından önemlidir.

Kurduğumuz hipotezlerin sonuçlarına gelirse;

Cinsiyet ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma ortamının hem erkek hem kadın yöneticiler için motivasyona etkisi aynıdır.

Cinsiyet ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma saatlerinin hem erkek hem kadın yöneticiler için motivasyona etkisi aynıdır.

Cinsiyet ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ücretin hem erkek hem kadın yöneticiler için motivasyona etkisi aynıdır.

Cinsiyet ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Terfi imkanlarının hem erkek hem kadın yöneticiler için motivasyona etkisi aynıdır.

Cinsiyet ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin yaptıkları fazla mesailerin hem erkek hem kadın yöneticiler için motivasyona etkisi aynıdır.

Yaş ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ücretin motivasyona etkisi herhangi bir yaş grubu için farklılık göstermemektedir.

Yaş ile çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma saatlerinin motivasyona etkisi herhangi bir yaş grubu için farklılık göstermemektedir.

Yaş ile yapılan fazla mesailerin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin yaptıkları fazla mesailerin motivasyona etkisi herhangi bir yaş grubu için farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Terfide daha çok başarıya ve kıdeme bakıldığından, yöneticinin eğitim durumuyla arasında bir ilişki yoktur. Fakat bu biraz da işletme politikasına bağlıdır. Bazı işletmelerde eğitim durumu diğerine göre iyi olan yönetici terfi konusunda avantaj sağlayabileceği gibi, eğitim durumu düşük olan yöneticilerin terfilerini sınırlandırma şeklinde bir politikası olan işletmeler bulunabilir.

Eğitim durumu ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ücret dağılımında daha çok başarıya ve kıdeme bakıldığından, yöneticinin eğitim durumuyla arasında bir ilişki yoktur. Bu da işletme politikasına bağlıdır. Bazı işletmelerde yöneticinin eğitim durumuna göre ücretlendirme yapılabilir.

Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile ücretin motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı seviyedeki diğer yöneticilere oranla daha fazla çalışan bir yöneticinin beklentisi daha fazla ücret alması gerektiği yönünde olabilir. Ücretlerde bir adaletsizliğin olduğunu düşündüğünde motivasyonu azalacaktır.

Çalışma saatlerinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı seviyedeki yöneticilerden daha fazla çalışan yöneticinin beklentisi, terfiyi diğer yöneticiye göre daha fazla hak ettiği yönünde olacaktır. Aksi olması durumunda ise yöneticinin motivasyonunda düşme görülecektir.

Yaptığı işin takdir edilmesinin motivasyonu etkilediği düşüncesi ile terfi imkanlarının motivasyonu etkilediği düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yaptığı işler takdir edilen, başarılı bir yöneticinin beklentisi diğer

yöneticilere oranla daha erken terfi beklemek şeklinde olacaktır. Aksinin olması durumunda yöneticinin motivasyonunda düşme olacaktır.

KAYNAKÇA

Aşkun, İnal Cem. **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir: 1978.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara: 2000.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara: 1989.

Bolu Sanayi ve Ticaret Odası. www.bolutso.org

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara: 1991

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1999.

Can, Halil ve Meral Tecer. **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: 1978.

Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**, Third Edition, McGraw-Hill, New York: 1992

Çolakoglu, Mustafa H. **Kobi Rehberi**, Yorum Matbaacılık, Ankara : 2002

Dell, Twyla. **How To Motivate People : A Guide For Managers**, Second Edition, Crisp Publications Inc, London : 1995

Dessler, Gary. **Management Fundamentals A Framework**, Second Edition, Reston Pub.Co.,1979. Aktaran Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 2001.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2001,

Eren, Erol. **Yönetim Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul: 1998.

Gülen, Ayşegül. "Başarı Motivasyonu ve İş Örgütlerinde Yönetim: Orta ve Üst Kademe Yöneticileri Üzerine Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Fakültesi, Bolu: 1998.

Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston: 1993; Cascio, 1992, s:410-412 ve Luthans, 1995, s:140-167. Aktaran Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: 1998.

Hampton, Davit. **Contemporary Management**, McGraw-Hill, New York: 1977. Aktaran Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 2001.

Hellrieger, D. and J.Slocum, **Management: Contingency Approaches**, Addison-Wesley Pub.Co., 1978.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim**, çev: Canan Mutlu, Esin Can Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul: 1999.

Hopper, Jerry R. **Yönetimde Beşeri İlişkiler**, çev: Ö.Özkaya, Türkiye Hizmet İçi Eğitim Derneği, Ankara: 1966. Aktaran Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara: 2000.

İncir, Gülten. **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, M.P.M. Yayınları, Ankara: 1984.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:223, İstanbul: 1990. Aktaran Tümtürk, Ali. "Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Fakültesi, Bolu: 2002.

Kızılçelik, Sezgin. **Sosyoloji Teorileri**, Kuzucular Ofset, Konya: 1992.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 2001.

Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, çev: Kemal Tosun başkanlığında Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul: 1969.

Leon, C.Megginson. **Personel Management A Human Resources Approach**, Fourth Edition, Homewead, 1981.

Levinson, Harry. **"The Great Jackass Fallacy"**, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1973. Aktaran Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 2001.

Litterer, Joseph. **The Analysis of Organizations**, Second Edition, John Wiley and Sons Inc., New York: 1973 . Aktaran Gülen, Ayşegül. "Başarı Motivasyonu ve İş Örgütlerinde Yönetim: Orta ve Üst Kademe Yöneticileri Üzerine Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Fakültesi, Bolu: 1998

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw-Hill, New York:1995. Aktaran Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: 1998.

Mewman, William. **Yönetim**, çev: Kenan Sürgit, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara: 1979.

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara : 2003

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara: 1981.

Öztabağ, Lütfi. **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitabevi, İstanbul: 1970.

Peters, Richard J and Robert H. Waterman. **In Search of Excellence**, Harper-Row, New York: 1982. Aktaran Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara: 2000.

Rusenbaum, Bernard L.**Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, Türkçesi Serdar Özgerçin, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara : 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tuz. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınevi, Bursa: 1996.

Stoner, James. **Management**, Prentice Hall, 1978.

Şahin, Ali."Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi İşletme Fakültesi, Konya: 2003.

Şimşek, M.Şerif ve Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2001.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr .

Tarko, Metin. **Bilimsel Yönetim**, Sevinç Matbaası, Ankara: 1976.

Tümtürk, Ali. "Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Fakültesi, Bolu: 2002.

Yükselen, Cemal. **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara: 2000

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: 1998.

<http://www.gokkusagi.k12.tr/reh8.asp>

EK 1. ANKET SORULARI

Sayın Yetkili,

"Orta kademe yöneticilerin örgütten beklentileri" konulu tez çalışmam dolayısıyla Bolu ili çerçevesinde bir araştırma yapmaktayım. Araştırmamın amacı orta kademe yöneticilerin beklentilerini ve onları nelerin daha çok motive ettiğini tespit edebilmek. Araştırma sonunda elde edeceğim bilgilerin firmaların orta kademe yöneticilerinin isteklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olacağını düşünmekteyim. Böylece daha etkin örgütler yaratılabilir.

Bu anket işletmenizdeki orta kademedeki bulunan yöneticilere yöneliktir.

Araştırmama gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. Cinsiyetiniz

() Bay () Bayan

2. Yaşınız

3. Eğitim Durumunuz

() İlkokul () Ortaokul () Lise
() Yüksekokul () Fakülte () Yüksek Lisans (Master)
() Doktora

Aşağıdaki sorulara size uygun olan dereceyi gösteren bir tanesini işaretleyiniz.

	Çok Az	Az	Fikrim Yok	Fazla	Çok Fazla
4.Çalıştığınız yerdeki fiziksel şartların (ısı, ışık, havalandırma, gürültü) motivasyonunuza etkisi ;					
5.Çalışma saatlerinizin motivasyonunuza etkisi					

6.Aldığınız ücretin motivasyonunuza etkisi ;					
7.İşyerinizdeki terfi imkanlarının motivasyonunuza etkisi ;					
8.Dağıtılan teşvik primleri ya da kar payı gibi ekstra gelirlerin motivasyonunuza etkisi ;					
9.İşyerinizdeki astlarınız ile olan ilişkilerinizin motivasyonunuza etkisi ;					
10. İşyerinizdeki üstleriniz ile olan ilişkilerinizin motivasyonunuza etkisi ;					
11.İşyerinizden size verilen hukuki iş güvencesinin motivasyonunuza etkisi ;					
12.İşyerinizden size sunulan sağlık ve doktor hizmetlerinin motivasyonunuza etkisi ;					
13.İşyerinizden size yapılan sosyal yardımların (giyecek, yiyecek, yakıt, lojman) motivasyonunuza etkisi ;					
14. İşinizdeki tatil ve izin durumlarının motivasyonunuza etkisi ;					
15.İşyerinizden size sunulan ilerleme ve gelişim olanaklarının motivasyonunuza etkisi ;					
16.İşyerinizde alınan kararlara katılma imkanının motivasyonunuza etkisi ;					
17.İşyerinizde yaptığınız işin takdir edilme durumunun motivasyonunuza etkisi ;					
18. Çalıştığınız kurum içinde size duyulan saygının motivasyonunuza etkisi ;					
19.Çalıştığınız kurum dışında size duyulan saygının motivasyonunuza etkisi ;					
20.Yaptığınız işi sahiplenmenizin motivasyonunuza etkisi ;					
21.Yaptığınız grup çalışmalarının motivasyonunuza etkisi ;					
22. Yaptığınız fazla mesailerin motivasyonunuza etkisi ;					
23. İşinizde başarılarınızdan dolayı ödüllendirilmenin motivasyonunuza etkisi ;					
24.Sevmediğiniz bir işe verilme durumunun motivasyonunuza etkisi ;					
25. Farklı işlere verilme durumunun motivasyonunuza etkisi ;					

26.İşyeriniz tarafından sağlanan ulaşım imkanlarının motivasyonunuza etkisi ;					
27. İşyerinizde çalışma başarılarınızı etkileyecek yetki ve sorumluluğun size tanınmasının motivasyonunuza etkisi ;					
28.İşyerinizde kullandığınız araç ve gereçlerin durumunun motivasyonunuza etkisi ;					
29.İşyeriniz tarafından sağlanan sosyal imkan ve hizmetlerin (eğlence, piknik, spor) motivasyonunuza etkisi ;					
30.İşyerinizin isminden ve başarılarından dolayı duyduğunuz gurur duygusunun motivasyonunuza etkisi ;					

FİRMA ADI :

POZİSYONU:

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Onur TEZEL

Sürekli Adresi : Bahçelievler Mahallesi İstanbul Caddesi Güler 3 Apt. D: 3
Bolu

Doğum Yeri ve Yılı : Göynük/BOLU 1982

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : Egemenlik İlkokulu 1993

Ortaöğretim : İzzet Baysal Anadolu Lisesi 2000

Lisans : Selçuk Üniversitesi 2004

Yüksek Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2007

Anabilim Dalı : İşletme

Yayımları : -