

K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

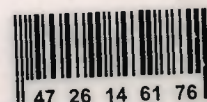
KIBRIS ALTINBAŞ BANK LTD. ÇALIŞANLARININ ÖZENDİRME
ARAÇLARINDAN SAĞLADIĞI İŞ TATMİN DÜZEYİ

STRATEJİK YÖNETİM
PROJE

Hazırlayan
Buket KÖKAY

Öğretim Görevlisi
Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY

Lefkoşa - 2006



ÖZET



İşletmeler, çalışanlarının motivasyonlarını artırmak amacı ile onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak, çalışanlarının çalışma arzularını kamçılacak ve amaçlarına doğru ilerlemede çalışanlarını daha istekli ve anlamlı çalışmaya yönleltecektir.

Bu çalışmanın amacı, Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in çalışanlarını motive ederken kullandığı özendirme araçlarından sağlanan iş tatmin düzeyini ortaya koymaktır. Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in Genel Müdürlük, Taşkinköy Şubesi ve Ortaköy Şubesi çalışanlarını kapsayan 36 kişi üzerinde yapılan araştırmada, anket tekniği kullanılarak verilere ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırma ile Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarının işlerinden memnun ve tatmin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in erkek çalışanlarının kadın çalışanlara göre işlerinden daha memnun ve daha tatmin oldukları tesbit edilmiştir. Özendirme araçlarının etkili bir şekilde kullanılmasının iş tatmini üzerinde olumlu bir sonuç yarattığı görülmüştür.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın I. Bölümünü örgütlerde motivasyonun teorik temelleri oluşturmuş olup bu bölümde motivasyonun anlamı ve önemi, başlıca motivasyon teorileri, motivasyonda iş tasarımı ve iş yapılandırma yaklaşımları, özendirme araçları, motivasyon ve iş tatmininin ilişkisine yer verilmiştir. II. Bölümü ise yapılan anket araştırmasından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırmanın III. Bölümünde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
Şekiller Cetveli	VI
Tablolar Cetveli	VII
GİRİŞ	VIII
Araştırmanın Amacı	VIII
Araştırmanın Önemi	VIII
Araştırmanın Yöntemi	VIII
Araştırmanın Kapsamı	IX
Araştırmanın Evreni	IX
Araştırmanın Örneklemi	IX
Problem Cümlesi	IX
Araştırmanın Sınırlılığı	IX
Meteryal ve Metod	X
BÖLÜM I. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) TEORİK TEMELLERİ	1
I. 1. MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) ANLAMİ ve ÖNEMİ	1
I. 2. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	2

I. 2. 1. Kapsam Teorileri	2
I.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	3
I. 2. 1. 2. Clayton Alderfer'in ERG (<i>Existence, Relatedness, Growth</i>) Yaklaşımı	5
I. 2. 1. 3. Çift Etmen Teorisi	6
I. 2. 1. 4. Başarı Güdüsü Teorisi	7
I. 2. 1. 5. Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi	8
I. 2. 2. Süreç Teorileri	9
I. 2. 2. 1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi	10
I. 2. 2. 2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi	12
I. 2. 2. 3. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Teorisi	13
I. 2. 2. 4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	14
I. 2. 2. 5. Pekiştirme (Şartlandırma) Teorisi	15
I. 3. MOTİVASYONDA İŞ TASARIMI ve İŞ YAPILANDIRMA YAKLAŞIMLARI	17
I. 3. 1. İş Tasarımının Tanımı ve İş Tasarımı Yaklaşımları	17
I. 3. 2. Motivasyonda İş Özellikleri (Karakteristikleri) Modeli	18
I. 4. ÖZENDİRME ARAÇLARI	19

I. 4. 1. Gelir	20
I. 4. 2. Güvenlik	20
I. 4. 3. Yükselme Olanakları	21
I. 4. 4. Statü	22
I. 4. 5. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma	22
I. 4. 6. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama	23
I. 4. 7. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	23
I. 4. 8. İş Ortamının Fiziksel Özellikleri	24
I. 4. 9. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum	25
I. 4. 10. İletişim Ortamı	25
I. 4. 11. Yetişme ve Eğitim Olanakları	26
I. 5. MOTİVASYON ve İŞ TATMİNİNİN İLİŞKİSİ	26
BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BULGULARI	28
II. 1. Demografik Bilgiler	28
II. 2. Özendirme Araçları İle İlgili Veriler	30
BÖLÜM III. SONUÇ ve ÖNERİLER	35
KAYNAKÇA	38

EKLER	39
EK 1 Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Sayı ve Yüzde Olarak Analizi	39
EK 2 Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Cinsiyet Durumuna Göre Sayı ve Yüzde Olarak Analizi	40
EK 3 Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Eğitim Durumuna Göre Sayı Olarak Analizi	41
EK 4 Araştırmada Kullanılan Anket	42

Şekiller Cetveli

Şekil I.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralanması	3
Şekil I.2. Lawler – Porter'in Ümit Teorisinin Şematik Açıklanması	13
Şekil I.3. Cranny – Smith'in Süreç Modeli	15

Tablolar Cetveli

Tablo II. 1. 1. Deneklerin Cinsiyet Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları	28
Tablo II. 1. 2. Deneklerin Yaşlarının Sayı ve Yüzde Oranları	28
Tablo II. 1. 3. Deneklerin Medeni Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları	29
Tablo II. 1. 4. Deneklerin Eğitim Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları	29
Tablo II. 1. 5. Deneklerin Ünvanlarının Sayı ve Yüzde Oranları	30

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı:

Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in çalışanlarını motive ederken kullandığı özendirme araçlarından sağlanan iş tatmin düzeyini ortaya koymak.

Araştırmanın Önemi:

Bu araştırma ile toplanan veriler ışığı altında, Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, kurumdaki özendirme araçlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğu hakkında fikir vermesi ve kurumun bu konudaki mevcut politikalarının değerlendirilmesine yardımcı olması bakımından önemlidir.

Daha önce Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanları ile ilgili böyle bir araştırmanın yapılmamış olması ve Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. yönetiminde yer alan kişilere değerli bilgiler sağlaması bakımından da önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın Yöntemi:

Araştırma ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra 25 sorudan oluşan anketle bir alan araştırması yapılmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümündeki sorular Buket KÖKAY, ikinci bölümdeki sorular ise Prof. Dr. Erol Eren'in "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" adlı kitabından alınarak ülkemiz şartlarında uygulanabilirliği araştırılmış olup ve Danışman Sayın Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY'ın görüşleri alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı:

Bu araştırma Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in Genel Müdürlük, Taşkinköy Şubesi ve Ortaköy Şubesi çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırmanın Evreni:

Araştırmanın evrenini Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örneklemi:

Araştırmanın örneklemi Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in Genel Müdürlük, Taşkinköy Şubesi ve Ortaköy Şubesi oluşturmaktadır.

Problem Cümlesi:

Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarının özendirme araçlarından sağladığı iş tatmin düzeyinin yeterli olup olmadığı.

Araştırmanın Sınırlılığı:

Araştırma Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in Genel Müdürlük, Taşkinköy Şubesi ve Ortaköy Şubesi çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

Deneklerin bir takım örgütsel endişelerle sorulara doğru cevaplar vermemeleri sözkonusu olabilir.

Materyal ve Metod:

Konu ile ilgili literatür taraması yapıp daha sonra Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in, çalışanlarını motive ederken kullandığı özendirme araçlarından sağlanan iş tatmin düzeyini saptamak üzere bir anket uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in Genel Müdürlük, Taşkinköy Şubesi ve Ortaköy Şubesi çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölümden ve toplam 25 sorudan oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde katılımcıların genel profilini belirlemek amacı ile kapalı uçlu 5 demografik soru ve ikinci bölümde ise Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd.'in çalışanlarını motive ederken kullandığı özendirme araçlarından sağlanan iş tatmin düzeyini saptamak için 5'li likert tipi ölçeklemeden yararlanılarak hazırlanan 20 soru yer almaktadır. Anket ülkemizde uygulanabilirliği araştırılarak ve gerekli uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır.

Anketler Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. Personel ve İdari İşler Müdürlüğü'nden gerekli izin alındıktan sonra Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarından cevaplamaları istenmiştir. Ancak, 36 Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanı anketleri cevaplamış ve çalışma kapsamına alınmıştır.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve Microsoft Word programı kullanılarak tablolar oluşturulmuştur.

BÖLÜM I. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) TEORİK TEMELLERİ

I. 1. MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) ANLAMI ve ÖNEMİ

Güdüleme kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. (Eren, 2004: 494)

Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2004: 494). Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Aksoy vd., 2005: 128).

Güdü, insanı yaşaması ve gelişmesi için bilinçli, belli ve düzenli olarak, bir gereksinmesini doyumaya yönelten iç güçtür. Bir güdü doyumsuzluğa dönüştüğünde, yeterince doyurulmadığında; erişmek istediği hedeften yoksun bırakıldığında ya da hedefine ulaşmada yetersiz kaldığında insanı gerilime iter. Bu gerilim durumu, insanı, yekinen güdüsünü doyumaya zorlar; gereken davranışı ona yaptırır. Eğer insan, güdüsünü yeterince doyumaya ya da hedefine erişmede başarılı olursa gerilimden kurtulur (Başaran, 2000: 70-71).

Güdülenme insanın güdüsünü (dürtüsünü, gereksinmesini) doyumak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesidir. Bir gereksinmenin etkisiyle güdülenmeye, içsel (doğal) güdülenme; dışsal (yapay) güdülenmeye de güdüleme denir (Başaran, 2000: 70). Bir kişi kendi davranışının nedensellik yeri (nedeni) olarak kendisini görüyorsa kendini içsel güdülenmiş sayacaktır. Tersine, kendi davranışının nedensellik yerini (nedenini) kendi dışında bir yere bağlıyorsa kendini dışsal olarak güdülenmiş sayacaktır (Onaran: 1981: 240).

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 çıkamaz. Örgütlerde işgöreni örgütsel amaçlara güdülemek, önemli bir yönetim işlevidir (Başaran, 2000: 70-73).

Yöneticinin en önemli görevi etkili bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel faaliyetlerden sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Aksoy vd., 2005: 128).

I. 2. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan saiklere (motiflere), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2005: 636).

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2005: 636).

I. 2. 1. Kapsam Teorileri

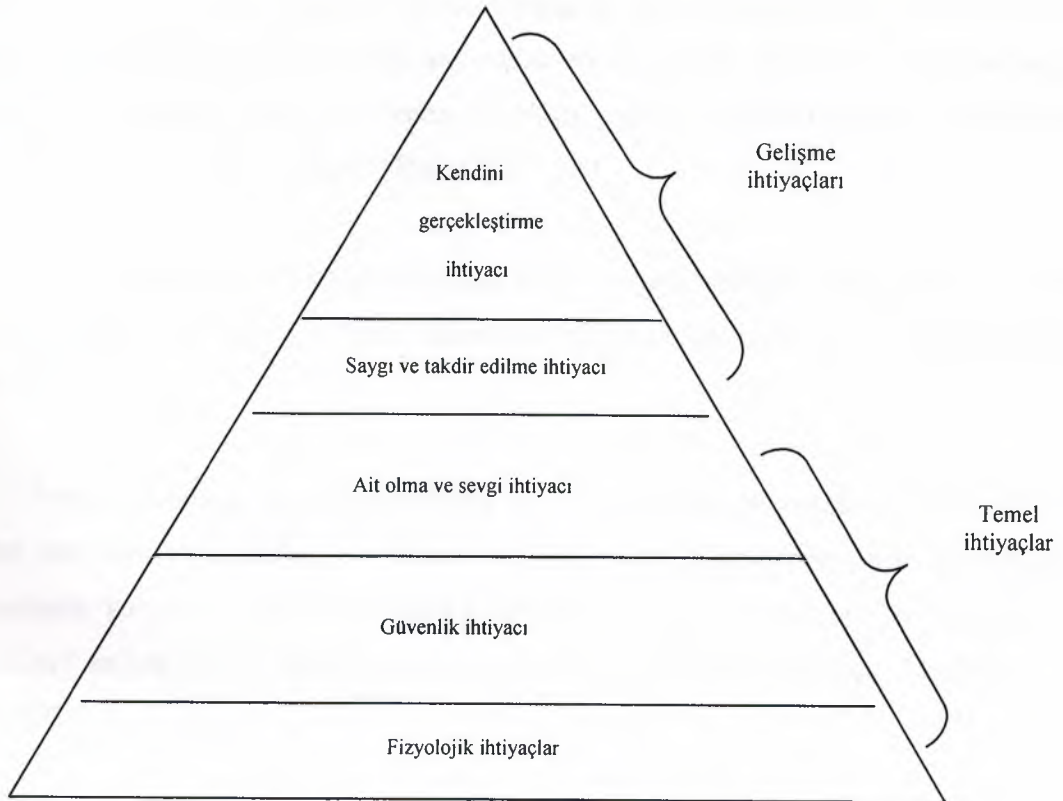
Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onu örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevkedebilir (Koçel, 2005: 637).

Kapsam teorileri şu şekilde sıralanabilir: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı, Çift Etmen Teorisi, Başarı Güdüsü Teorisi, Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi.

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusundaki temel yaklaşımlardan birisi Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu yaklaşımın insan ihtiyaçları konusundaki sınıflandırması, organizasyon içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2003: 380).

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Şekilde de görüldüğü gibi ihtiyaçlar beş temel alanda olup belirli bir sıra dahilindedir (Fındıkçı, 2003: 380).



Şekil 1.1. : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralanması (Fındıkçı, 2003: 380).

Bireysel ihtiyaçların ilki temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Burada yeme, içme, barınma gibi genelde hayatı sürdürmeye yönelik ihtiyaçlar yer almaktadır. İkinci sırada yer alan ihtiyaç güvenlidir. Bu ihtiyaç ise bireyin kendisini eminiyette hissetmesine yönelik ihtiyaçları içerir. İş ya da diğer sosyal hayatta karşılanabilecek problem (örneğin iş kaybı, hastalık gibi) durumlardan korunma önemli bir ihtiyaçtır. Üçüncü sıradaki ihtiyaç ise ait olma, sevgi, kendini ifade gibi duygusal ağırlıklı ihtiyaç ve beklentiler yer alır. Dördüncü ihtiyaç saygı başlığı altında toplanabilecek bir ihtiyaçtır. Burada, diğer insanlar tarafından kabul görme, saygı duyulma, takdir edilme ve benzeri ihtiyaçlar söz konusudur. Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin son sırasında bireyin kendisini gerçekleştirmesi yer almaktadır. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir (Fındıkçı, 2003: 380-381).

Maslow'a göre en fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkindir. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, evvela fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak birtakım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 2004: 500).

Yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2005: 638).

İnsan kaynakları yönetiminin bakış açısı ile Maslow'un yaklaşımından edinilecek ve kurum ortamına yansıtılabilecek önemli bilgiler vardır. Herşeyden önce iş, bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamış olmalıdır. Temel ihtiyaçları karşılanmamış bireyin kurumda önemli yeniliklere neden olacak çalışmaları gerçekleştirmesi olasılığı oldukça düşüktür (Fındıkçı, 2003: 381).

1. 2. 1. 2. Clayton Alderfer'in ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) Yaklaşımı

ERG Teorisi, Maslow'dan sonra içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir (Eren, 2004: 506).

ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir(Eren, 2004: 506-507).

- 1- **Varolma (Existence) İhtiyaçları:** İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
- 2- **İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçları:** İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
- 3- **Gelişme veya Büyüme (Growth) İhtiyaçları:** İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG modelde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2004: 507).

ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2004: 507).

I. 2. 1. 3. Çift Etmen Teorisi

Herzberg, kurum ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen ve teşvik edici faktörler olarak adlandırılmıştır (Fındıkçı, 2003: 382).

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (veya buna dışsal faktörler adı da verilmektedir) 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. Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları işgöreni özendiren (teşvik eden), işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (veya bunlara içsel faktörler adı da verilmektedir) şu şekilde sıralamaktadır; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk; işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme; arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işde 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 bulunabilme (Eren, 2004: 510).

Bu yaklaşıma göre hijyen ihtiyaçlar bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa, tatminsizliğe yol açar. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin etmez ve motive etmez. Teşvik edici faktörlerde durum farklıdır. Teşvik edici ihtiyaçların giderilmemesi aynı biçimde doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ama bu ihtiyaçların karşılanması durumu yüksek motivasyona yol açmaktadır. Şu halde kurumda temel hijyenik ihtiyaçların karşılanma oranı önemlidir. İnsan kaynakları bakımından tüm çalışanların ya da birimlerin hijyen ihtiyaçlarının karşılanma oranı önemlidir. Bu durumun sık sık gözden geçirilmesi gereklidir. Hijyen ihtiyaçlarının yetersiz karşılanma durumu tespit edildiğinde, bunların süratle giderilmesi yoluna gidilmelidir. Bunların üzerine devreye sokulacak teşvik edici faktörler ile çalışanların motive olmaları kolaylıkla sağlanabilir. Bu anlamda her iki faktörün birbirini tamamlayıcı rol oynadığı söylenebilir (Fındıkçı, 2003: 383-384). 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, 2004: 510).

I. 2. 1. 4. Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olam ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2004: 522). Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2005: 643).

Bağlılık ihtiyacı, bu gereksinim, 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. Ancak, bu, sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2004: 522).

Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olmak isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2004: 522). Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2005: 643).

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2004: 522-523). Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireyden bireye farklı düzeydedir. Bazı insanlar başarılı olmayı çok isterler ve bu yöndeki çabaları da yoğundur (Fındıkçı, 2003: 385).

Yönetim ve güdüleme teorisi açısından başarı ihtiyacının önemini örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Şu halde, yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsünü harekete geçirebiliriz (Eren, 2004: 523).

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2004: 523-524):

- a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,
- b) İş ortamında 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.

I. 2. 1. 5. Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2005: 655).

Locke'a göre işgörenlerin işdeki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel

amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2004: 525).

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2004: 526):

- a) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.
- b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır.
- c) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Şu halde, çatışma ya da uyum derecesi de bir güdüleyici faktör olmaktadır.

Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaştığına (örgütsel etkinliğe) ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmen olacaktır (Eren, 2004: 526-527).

I. 2. 2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005: 644).

Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından duruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Ayrıca, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2004: 532-533).

Süreç Teorileri şu şekilde sıralanabilir: Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi, Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Teorisi, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli.

I. 2. 2. 1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit teorisi örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedirler. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir (Eren, 2004: 533):

1. Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktör bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları çıkarları (beklentileri) vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamında nasıl katkıda bulunabileceğini belirler. Çevre koşulları ya da diğer bir deyimle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısı, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri v.b.g. hususlardan oluşmaktadır.
2. Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
3. Varsayım, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır. Diğer bir deyimle, insanlar, arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı

arzulanmayan ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar.

Ümit teorisinde anahtar görevini yapan üç kavram mevcuttur. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2004: 533-534):

- a) Başarı – Ödül – Ümit İlişkileri: Birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile işe başlar. Örneğin, bir birey standart üretim miktarında normal ücretini alacağını standart miktarı aşınca da ek prim elde edeceğini bilerek ve bu umut ile işine başlar.
- b) İstek veya İhtiyaç Şiddeti: Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Her birey, her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır. Bu duruma bireysel ihtiyaç ve algılardan oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır. Örneğin, yaşlı birinin ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve henüz çalışma hayatına atılmış biri için emekli aylığı cezbedici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemsizdir.
- c) Çaba – Başarı – Ümit (Beklenti) İlişkileri: Bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi; bu çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır.

Ümit teorisinin temelleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2004: 535):

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet (valance) arzetmelidir.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bu teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır (Eren, 2004: 535).

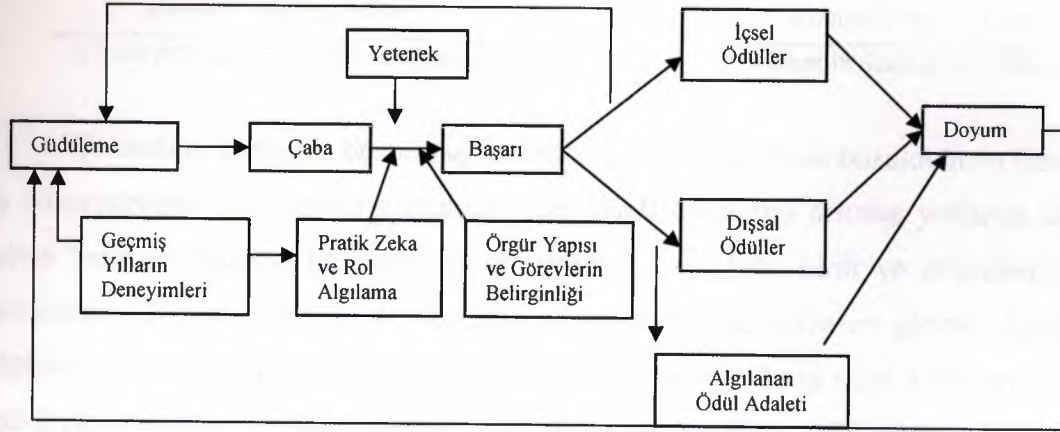
Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır (Eren, 2004: 536):

1. İçsel ödüller; bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Şu halde, birey burada kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir doyum elde etmektedir.

2. Dışsal ödüller; bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri meslekdaşları ödüller verecektir: zam ve ikramiye alma, terfi etme v.b.g. Bazen ödüllendirme sistemi gereğince beklenen başarı düzeyine erişemeyen bireyler cezalandırılabilir gibi ödüksüz bırakılmak suretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. Şu halde, dışsal ödüller bireye çalıştığı örgüt, üsteleri, daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir.

I. 2. 2. 2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Vroom'un ümit teorisinin Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algılamadığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çalışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Diğer bir deyimle, işgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çalışmalarına raslanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş ümit teorisini şu biçimde gösterebiliriz (Eren, 2004: 541-542).



Şekil I.2. : Lawler – Porter'in Ümit Teorisinin Şematik Açıklanması (Eren, 2004: 542).

Kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2004: 542).

I. 2. 2. 3. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Teorisi

Bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır (Koçel, 2005: 653).

Adams adlı düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile işgüvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Birey ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2004: 543).

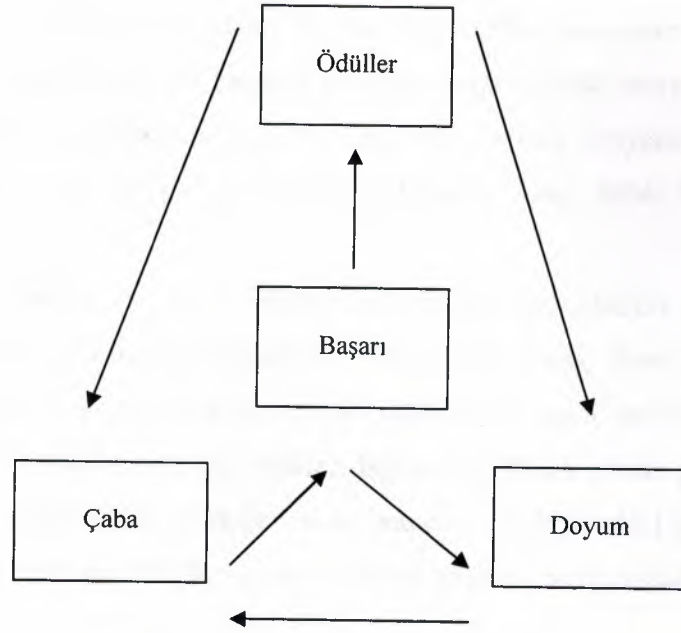
$$\frac{\text{Ahmet'e Verilen Ödüller}}{\text{Ahmet'in Sunduğu Girdiler (değerleri)}} = \frac{\text{Mehmet'e Verilen Ödüller}}{\text{Mehmet'in Sunduğu Girdiler (değerleri)}}$$

Yukardaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur. Şu halde, amaç daima ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Birey kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 2004: 543).

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren, 2004: 544).

I. 2. 2. 4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit kuramından etkilenecek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Düşünürlere göre, ümit kuramları teknik terimler kullanırlar ve görülemez sorunu karmaşıktır. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit kuramında adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir. Düşünürler bu fikirden hareket ederek bu dört kavram arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmişler (Eren, 2004: 544).



Şekil I.3. : Cranny – Smith’in Süreç Modeli (Eren, 2004: 544).

Burada ödül, doyum ve çabalardan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül 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 ödüller 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, 2004: 544-545).

I. 2. 2. 5. Pekiştirme (Şartlandırma) Teorisi

Etki kanunu adı verilen bir davranış ilkesine göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir (Eren, 2004: 545).

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı

tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme ve cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2004: 545).

Pekiştirme teorisi, B. F. Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiricilerle insanın nasıl güdülendiğini açıklar. Bu teori dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır. Eğer bir işgören yüksek edim elde ederse, ödeme, yarar ya da övülme, tanınma gibi ödüller alır. Bu ödüller, işgörenin yüksek edime götüren davranışlarını pekiştirir. Kimi kez işgören, kişisel değerleri ve inançlarıyla da kendini içsel olarak güdüler ve ödüllendirir. Dışsal ve içsel ödüller yüksek edime götüren davranışları pekiştirir (Başaran, 2000: 92).

Pekiştirme teorisi, insanın davranışlarını pekiştiren dışsal ödüllere daha çok önem verir; insanın içine değil dışına bakar. Teoriye göre, başarılı edimle sonuçlanan davranış yeniden yinelenir; başarısız ya da hoş gitmeyen edimle sonuçlanan davranışa yinelenmez. Bu kurama göre, insanı yüksek edime götüren davranışın pekiştirilmesi için şunlar yapılmalıdır (Başaran, 2000: 92):

- 1) Yüksek edime götürecekt davranışlar açıkça tanımlanmalıdır.
- 2) Bu davranışlar için verilecek ödüller sıralanmalıdır.
- 3) İşgörenlerin bireysel ayrılıkları tanınmalıdır.
- 4) Ödül almak için işgörenlerin ne yapmaları gerektiğini algılamaları sağlanmalıdır.
- 5) İstenen davranış görüldüğünde işgörenler, bireysel özelliklerine göre, olumsal olarak hemen ödüllendirilmelidir.

Teoriye göre en yüksek pekiştirici değeri elde etmek için işgören, istenilen davranış yaptığında ödüllendirilmelidir. Pekiştirilen davranışın sönmesini durdurmak için, davranışın her yapılışında ödüllendirme sürdürülmelidir (Başaran, 2000: 92).

I. 3. MOTİVASYONDA İŞ TASARIMI ve İŞ YAPILANDIRMA YAKLAŞIMLARI

I. 3. 1. İş Tasarımının Tanımı ve İş Tasarımı Yaklaşımları

İş, bir organizasyonda bir çalışanın yapmaktan sorumlu olduğu bir dizi görevin belirli bir kısmıdır. İşler önemlidir, çünkü çalışanın ihtiyaç duyduğu ödüller işlerin başarılmalarıyla sağlanır (Barutçugil, 2004: 381).

İş tasarımı, verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır. Diğer bir deyimle, yönetici görevini yürütenler için yapısını değiştirmek suretiyle işi işgörene daha uygun hale getirerek iş yapma arzusunu artırmaktadır. İş tasarımı için dört yaklaşımdan söz edilebilir (Eren, 2004: 548). Bunlar;

1) **İş Basitleştirme;** işgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu işgörenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur. Ancak, işgörenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve işgören işte mutsuz olmaktadır (Eren, 2004: 548).

2) **İş Rotasyonu;** sistematik olarak işgörenlerin bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı zamanlara kaydırmak suretiyle yapılan iş sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır. İşgören bir işde değil birkaç işde bilgi, deneyim ve uzmanlık kazanacaktır (Eren, 2004: 548). Çalışanların çok yönlü olarak yetişmelerine olanak sağlayan iş rotasyonu bireysel düzeyde iş tatmini sağlarken, devamsızlık ve diğer nedenlerle üretimde ortaya çıkacak aksaklıklara da çözüm getirerek, örgütsel düzeyde de önemli sorunları çözümleyebilmektedir (Kaynak vd, 2004: 47).

3) **İş Genişletme;** birden fazla görevin biraraya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler için monotonluğu ve

can sakıntısını azaltarak iş görme arzusunu artırır (Eren, 2004: 548). Yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel bir değişiklik sağlanmaktadır (Kaynak vd, 2004: 47).

4) İş zenginleştirme; işgörenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan verilmesidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını artırarak iş görme şevkini artıracaktır (Eren, 2004: 548). İş zenginleştirme sürecinde, işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesi söz konusu olmaktadır (Kaynak vd, 2004: 47).

I. 3. 2. Motivasyonda İş Özellikleri (Karakteristikleri) Modeli

İş özellikleri modelinde işyerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İşin motivasyonel potansiyelini artıran ana iş boyutları: beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geribeslemedir (Eren, 2004: 549).

Beceri çeşitliliği; bir görev, işgörenin yeterliklerini göstermesine ve yeteneklerini ortaya çıkartmasına yol açan etkinlikleri içermektedir. Görev tekdüze beceriden oluşmamalıdır. Görev ne oranda çeşitli beceriler gerektiriyorsa, işgörene o denli çekici gelebilir (Başaran, 2000: 77).

Görevin kimliği; işgörenin başardığı toplam işin kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının olması ve diğer işlerden ayırdedilebilir niteliğinin bulunmasıdır (Eren, 2004: 549).

Görevin önemi; işin firma ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir (Eren, 2004: 549). İşgörenin yaptığı görevin, örgütteki öteki işgörenlere, örgütün kendisine ve topluma yarar ve etki derecesi arttıkça, işgörenin gözünde görevin anlamlılık

derecesi yükselir. Özellikle görev, işgörenin başkalarının gözünde konumunu yükseltiyorsa, önemini artırır (Başaran, 2000: 77).

Otonomi; işgörenin işi planlamada ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük, serbest karar vericilik derecesidir (Eren, 2004: 549).

Geri besleme; işi yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme ve düzeltme, başarıları ile kendine güvenini artırma durumudur (Eren, 2004: 549). İşgörenin işi yaparken ve işin bitiminde ne denli etkili, başarılı olduğunu, işinin ne değerinde olduğunu bilmesi içsel güdülenmesini olumlu yönde etkileyebilir (Başaran, 2000: 77).

İş ne ölçüde bu nitelikleri taşıyorsa işgören yüksek motivasyona, üstün başarı derecesine ve tatmin düzeyine erişebilecektir (Eren, 2004: 549).

I. 4. ÖZENDİRME ARAÇLARI

Özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır (Eren 2004: 495).

Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. Önemli bir husus, insanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için özendirme araçlarının bilinmesidir. Bu etmenlerin saptanması uzun araştırmalar sonucu olmuştur. Bu etmenlerin oransal (nisbi) önemi kişiye ve duruma (pozisyona) göre değişir. Güdüleme planları bu özendirme araçlarına dayanarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur (Eren, 2004: 512-513).

Çalışanları özendirmeye yönelik araçlar şunlardır: Gelir, güvenlik, yükselme olanakları, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, karar katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş ortamının fiziksel özellikleri, iş ile bireyin özellikleri arasında uyum, iletişim ortamı, yetiştirme ve eğitim olanakları.

I. 4. 1. Gelir

Kurumun sağladığı özendirici araçların en önemlilerinden bir tanesi gelirdir. Gelir, bireyin kurumdan sağladığı ekonomik kazançların tümüdür. Gelir, çalışan için geçinme aracı, kurum için ise bir gider kalemidir. Dolayısıyla çalışan geçinme aracını yükseltmek çabasını gösterirken, kurum giderini azaltmak yani elemanlara daha az ekonomik katkı sağlamak eğiliminde olacaktır. Gelir geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır. Ayrıca çalışanın statüsüne, titrine, çalışma sürecine ve benzeri değişkenlere uygun olmalıdır. Ücret belirlemede önemli bir nokta da çalışanlar arasındaki dengedir. Çalışan tek başına olduğunda çok sorun olmayabilir. Ama çoğunlukla bir grup ortamında yer aldıklarından çalışanlar kendilerini diğerleri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik hissi oluşmamalıdır (Fındıkçı, 2003: 399).

İşte ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz (Eren, 2004: 493). Eğer bir işgören, para için çalışıyorsa para, kuşkusuz en iyi özendiricidir. Fakat para yalnız başına yüksek edime güdülemede her zaman yetmez (Başaran, 2000: 80).

Araştırmalar, gelişmiş ülkelere bakarak gelişmemiş ülkelerde parasal özendiricilerin, işgörenleri daha yüksek düzeyde üretim yapmaya güdülediğini göstermektedir (Başaran, 2000: 80).

I. 4. 2. Güvenlik

Çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru da kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur. Örneğin herhangi bir

hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, emekliliğinde karşılaştığı sıkıntılar, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri kişi için önemlidir (Findıkçı, 2003: 400). Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Eren, 2004: 514).

Güvenlik duygusu, ekonomik garantilerden çok daha geniş bir kapsama sahiptir. Güvenlik duygusu, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendine güveni de içine alır. Gören yönünden kendine güven, birçok faktörlere bağlıdır. Ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilmek bunlar arasında önemli bir yer tutar. Bunlar, bütün yöneticilerin astlarına sağlaması gereken kendine güven faktörleridir. Görevini ve onu iyi yaptığını bilen bir kişinin sahip olduğu güvenlik duygusu ile ne yapacağını bilmemesi nedeniyle şaşkın durumda olan, karşı karşıya bulunduğu işi yapabilecek yeteneğe sahip bulunduğu hususunda güven duymayan kişinin durumu, birbirinden çok farklıdır (Newman, 1979: 450-451).

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır (Eren, 2004: 514-515).

I. 4. 3. Yükselme Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2004: 515).

Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Bir kurumdaki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yöneltilmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir (Fındıkçı, 2003: 401).

I. 4. 4. Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 2004: 517).

İşgören sadece belirli bir gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması, bireyin gerçek durumunu yansıtır veya yansıtmaz ancak bu algılama çalışanın motivasyonunu etkileyecektir. Algılama olumlu ise, çalışanın motivasyonu üst düzeyde olabilecektir. Ancak algılama, olumsuz ise, çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir (Aksoy vd., 2005: 162).

I. 4. 5. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma

Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için onların emrelerine (rızalarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yöneticiler yetki devri ilkelerini gözönünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde, kendisine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanak kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir (Eren, 2004: 518-519).

Motivasyon programlarında yeni bir trend, çalışanın yetkilendirilmesi (güçlendirilmesi)dir. Çalışanın yetkisinin (veya gücünün) artması, başarıma konusundaki motivasyonunu da artırır. Etkinliğini artırma ve yaratıcılığını kullanma sorumluluğunu duyar (Barutçugil, 2004: 384).

I. 4. 6. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Karara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. İşgörenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasının ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözülmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, işgörenler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir (Aksoy vd., 2005 166).

Yöneticiler 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 yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan bir fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2004: 520).

I. 4. 7. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirilmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkesine sadık kalmayı doğruladığı için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2004: 520).

Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetlemelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme (terfi etme) olanakları olarak belirlenebilir (Eren, 2004: 520-521).

Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir biçimde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, örgütte çalışanlara sunulan kazançların, adaletli bir biçimde dağıtılmadığı biçiminde bir kanaat ise çalışanları olumsuz yönde motive eder (Fındıkçı, 2003: 391).

Çok çalışıp ödül hak ettiğini düşündüğü halde ödül verilmemesi kadar, çalışmış çalışmamış farkı gözetmeksizin herkese ödül verilmesi gerçekten ödül hak ettiğini düşünen kişinin tatminsizliğine yol açar. Nitekim teşvik edici unsur herkese veriliyorsa teşvik edici bir özelliği kalmaz (Fındıkçı, 2003: 391).

Kuruma yapılan maddi – manevi katkılar ile yine kurumdan sağlanan maddi – manevi kazançların toplamı arasındaki denge çalışan için önemlidir. Bu dengenin çalışan aleyhine bozulduğu yönündeki algı doğrudan çalışanın motivasyonunu etkiler. Yani kişi kuruma yaptığı katkıdan daha az fayda sağladığını düşünüyorsa iş motivasyonu düşer. Sözü edilen bu düşüş iş motivasyonunu, kuruma olan bağlılığı zedeler (Fındıkçı, 2003: 392-393).

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir (Eren, 2004: 521).

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2004: 521-522).

I. 4. 8. İş Ortamının Fiziksel Özellikleri

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç – gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2003: 401).

I. 4. 9. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum

Çalışanın işine uygun özelliklere sahip olması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışan ile iş arasındaki uyum kişisel motivasyonu doğrudan etkiler. Aynı biçimde kişi ile iş arasındaki uyumsuzlukta işi etkiler. Bu uyum, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ile işin gerektirdiği özelliklerin asgari düzeyde denk olmasını gerektirir. Bu denkliğin sağlanması işe alım sırasındaki çalışmalarla ilgilidir. Kendi özellikleri doğrultusundaki işlerle uğraşan bireylerin daha mutlu oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla özellikle işe alım sırasında kişi ile iş – görev arasında uyum şartının aranması son derecede önemlidir. Zamanla gerek iş yapısında ve gerçekleştirilme sürecinde gerekse bireyin bilgi ve beceri düzeyinde gelişmeler olur. Bu gelişmeler tek taraflı olduğunda kişi ile iş arasındaki uyum bozulabilir. Kişinin bireysel özelliklerine uygun bir işe yerleştirilmiş olması kişiyi işe özendiren önemli bir faktördür (Fındıkçı, 2003: 397-398).

I. 4. 10. İletişim Ortamı

Kuruma hakim olan genel iletişim ortamı da motive edici olur ya da konuda olumsuz etki sağlayabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları ve düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirler. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorularına, sorunlarına, isteklerine sürekli cevap aramaları, üstelerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri durumlar, çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur. Böylesine önemli bir etkinliğin olması nedeni ile insan kaynakları yöneticilerinin önemli uğraş konularından birisi örgütsel ortamdaki iletişim düzenidir (Fındıkçı, 2003: 398).

Kurumdaki iletişim ortamı kurumdaki moral düzeyini belirler. Çalışanların karşılıklı iletişime açık oldukları, örgütün genel havası, kurumdaki insan ilişkileri ve tüm bunların toplamından oluşan örgütsel moralin, kişilerin bireysel morallerini etkilediği ve belirlediği bilinmektedir (Fındıkçı, 2003: 398-399).

I. 4. 11. Yetiştirme ve Eğitim Olanakları

Çalıştırılan işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 110). İşgörenin kendini geliştirmesine olanak veren görev güdülenmesini artırır (Başaran, 2000: 77).

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 110-111). Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları ile ilgilenilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme gibi sosyal içerikli ihtiyaçları büyük ölçüde tatmin edilmiş olacaktır (Aksoy vd., 2005: 165).

Eğitimin insana sağladığı katkılar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 115): Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme, terfi olanakları, moral ve özgüven duygusunda yükselme, olgunlaşma ve hoşgörü kazanma, işbirliği ve dayanışma, davranışlarda gelişme, iş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatminini sağlama, işgücü piyasasında değer artışı ve yaratıcılıkta gelişmedir.

I. 5. MOTİVASYON ve İŞ TATMİNİNİN İLİŞKİSİ

Motivasyon ile tatmin kavramlarının kesiştiği nokta her iki değişkenin de zihinsel bir süreç olmayıp, duygusal bir süreç olmalarıdır (Eroğlu, 2004: 326). İşten doyum, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 2000: 215).

Bireyin çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında bir ayrım yapmak gerekir. Birincisine dışsal tatmin, ikincisine içsel tatmin adı verilir. Dışsal tatminler örneğin, ücret, ayni avantajlar, iş güvencesi gibi kavramları içerir. Oysa içsel tatminler, kalite ve miktar yönünden bazı amaçları gerçekleştirmek, yeni teknik ve

yöntemlere uyum gösterme yeteneği gibi belirli bir işi icra etmekten ileri gelen haz ve manevi zevki ifade etmektedir. Dışsal tatmini, dışsal ödüller, içsel tatmini, içsel ödüller sağlayacaktır. Ancak, iş tatmini izafi (göreceli) bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanma biçimi de, bireyin tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli rol oynayacaktır (Eroğlu, 2004: 327).

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdur. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon, tatmin yaratabilir. Bundan başka, belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir (Eroğlu, 2004: 328).

BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırma sonucunda Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarının vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda veriler elde edilmiştir. Anket iki bölümden ve toplam 25 sorundan oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde çalışanlarla ilgili demografik veriler, ikinci bölümde ise çalışanların özendirme araçları ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler yer almaktadır.

II. 1. Demografik Bilgiler

Tablo II. 1. 1.: Deneklerin Cinsiyet Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları.

	Sayı	%
Bay	11	30,6
Bayan	25	69,4

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların cinsiyet itibarıyla büyük bir kısmını bayanların oluşturduğunu görmekteyiz.

Tablo II. 1. 2.: Deneklerin Yaşlarının Sayı ve Yüzde Oranları.

	Sayı	%
18 – 22	1	2,8
23 – 30	20	55,6
31 – 35	4	11,1
36 – 40	5	13,9
41 – 45	1	2,8
46 – 50	1	2,8
50 üstü	5	13,9

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların yaş oranları itibarıyla bankanın genç bir kadroya sahip olduğunu görmekteyiz.

Tablo II. 1. 3.: Deneklerin Medeni Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları.

	Sayı	%
Bekar	10	27,8
Evli	25	69,4
Diğer	1	2,8

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların medeni durum itibarıyla büyük bir kısmının evli olduğunu görmekteyiz.

Tablo II. 1. 4.: Deneklerin Eğitim Durumlarının Sayı ve Yüzde Oranları.

	Sayı	%
Ortaokul	2	5,6
Lise	15	41,7
Üniversite	16	44,4
Master/Doktora	3	8,3

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların eğitim durumu itibarıyla çoğunluğunun üniversite mezunu olduğunu görmekteyiz.

Tablo II. 1. 5.: Deneklerin Ünvanlarının Sayı ve Yüzde Oranları.

	Sayı	%
Memur	13	36,1
Şef – Şef Yardımcısı	6	16,7
II. Müdür – Müdür Yrd.	2	5,6
Müdür	6	16,7
Diğer	7	19,4
Boş	2	5,6

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların büyük bir kısmının memur konumunda olduğunu görmekteyiz.

“Diğer” ifadesi Genel Müdür Yardımcısı, Müfettiş, Müfettiş Yardımcısı, Sekreter ve Hizmetli gibi mevkileri içermektedir.

II. 2. Özendirme Araçları İle İlgili Veriler

Özendirme araçları ile ilgili veriler sayı ve yüzde analiz şeklinde EK I’de yer alan tabloda ortaya konulmaktadır. Tabloda sunulan veriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların çoğunluğunda işten çıkarılma tehlikesinin olmadığı düşüncesi görülmekle birlikte önemli sayılabilecek bir kısmında bu tehlikenin mevcut olabileceğine ilişkin bir düşüncenin varlığı da dikkat çekmektedir.
- Ücret seviyesinin çalışanlarda yeterli bir tatmin sağlamadığı görülmektedir.
- Çalışanların kurumda terfi edebilme olanaklarının bulunduğu düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.

- Banka çalışanlarının çok büyük bir oranının yaptıkları işi sevdikleri görülmektedir.
- Banka çalışanlarının çok büyük bir oranının yaptıkları işlerin üstleri tarafından takdir edildiği düşüncesini taşıdıkları görülmektedir.
- Çalışanların genel olarak tatil ve izin haklarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir.
- Çalışanların nerdeyse tamamının iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu düşüncesinde birleştikleri görülmektedir.
- Çalışanların sevmedikleri bir işe verilme durumlarının olmadığı düşüncesinin büyük oranda hakim olduğu görülmektedir.
- Çalışanların nerdeyse tamamının bağlı oldukları yöneticileri ile ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu düşüncesinde birleştikleri görülmektedir.
- Çalışanların ağırlıklı bir kısmının yetişme ve eğitim imkanlarının olduğu görülmekle birlikte önemli sayılabilecek bir kısım çalışanın bu imkandan yeterli olarak yararlanamadıkları görülmektedir.
- Çalışanların çalışma başarılarını etkileyecek inisiyatif ve yetkiye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.
- Çalışanların normalden fazla çalıştıkları düşüncesinde oldukları görülmektedir.
- Bankanın fiziksel şartlarının rahat çalışmaya uygun olduğu görülmektedir.
- Çalışanların büyük bir çoğunluğu bağlı olduğu yöneticinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcı olduğu düşüncesinde birleşmektedirler.
- Banka çalışanlarında başarı, takdir ve ödüllendirmenin adil olduğuna ilişkin tam bir inancın oluşmadığı görülmektedir.

- Bankada ücret dışı yapılan yiyecek ve giyecek gibi ayni yardımların büyük oranda olmadığı görülmektedir.
- Bankada işgörenler arasında görev dağılımının belirgin olduğu düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.
- Çalışanların bankada karara katılma imkanına sahip oldukları görülmektedir.
- Banka çalışanlarının çalışma verimlerini etkileyecek araç ve gereçlerin mevcut olduğu görülmektedir.
- Çalışanların çok büyük bir oranının işinden memnun ve yaptıkları işin kendilerini tatmin ettiği görülmektedir.

Özendirme araçları ile ilgili veriler cinsiyet durumuna göre sayı ve yüzde analiz şeklinde EK II'de yer alan tabloda ortaya konmaktadır. Tabloda sunulan veriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla işten çıkarılma tehlikelerinin olmadığı düşüncesini taşıdıkları görülmektedir.
- Ücret seviyesi erkek çalışanlarda daha çok tatmin sağlarken kadın çalışanların ücret seviyesinden sağladıkları tatminin az olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların önemli bir kısmının işlerinde terfi edebilme olanaklarına sahip oldukları düşüncesi hakimken, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre buna daha düşük bir oranda katıldıkları görülmektedir.
- Erkek çalışanların tümünün işlerini severek yaptıkları, kadın çalışanlarda ise bu oranın daha düşük olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların "yaptığım işin üstlerim tarafından takdir ediliyor" ifadesine kadın çalışanlara oranla daha fazla katıldıkları görülmektedir.

- Erkek çalışanların izin ve tatil haklarının iyi düzeyde olduğuna kadın çalışanlara göre daha önemli oranda katıldıkları görülmektedir.
- Kadın ve erkek çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğuna hemen hemen aynı oranda katıldıkları görülmektedir.
- Erkeklerin çok büyük bir oranında iş yerlerinde sevmedikleri bir işe verilme durumlarının olmadığı düşüncesinin hakim olduğu, kadın çalışanlarda ise bu oranın daha düşük olduğu görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların bağlı oldukları yöneticileriyle ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların işlerinde yetiştirme ve eğitim imkanlarının olduğu yönündeki düşüncenin kadın çalışanlara oranla çok yüksek olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların çalışma başarılarını etkileyecek inisiyatif ve yetkilerinin olduğu yönündeki düşüncenin kadın çalışanlara oranla daha yüksek ve önemli bir oranda olduğu görülmektedir.
- Kadın ve erkek çalışanların “iş yerimde normalden fazla çalışıyorum” ifadesine hemen hemen aynı oranda katıldıkları görülmektedir.
- Erkek çalışanların bankadaki fiziksel şartların rahat çalışmaya uygun olduğuna kadın çalışanlara göre daha yüksek ve önemli bir oranda katıldıkları görülmektedir.
- Erkek çalışanların bağlı oldukları yöneticilerinin iş arkadaşları ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcı olduğuna dair düşünceye tamamen katılırken kadın çalışanların buna daha düşük oranda katıldıkları görülmektedir.
- Erkek çalışanların çok önemli bir oranda bankadaki başarı, takdir ve ödüllendirmenin adil olduğunu düşündükleri buna karşılık kadın çalışanlarda bu oranın çok düşük olduğu görülmektedir.

- Kadın çalışanların erkekler çalışanlara göre daha yüksek bir oranda bankada ücret dışı yapılan giyecek ve yiyecek gibi aynı yardımların olmadığı yönünde bir düşünceye sahip oldukları görülmektedir.
- Erkek çalışanların çok büyük bir oranda bankada işgörenler arasındaki görev dağılımının belirgin olduğu düşüncesi hakimken kadın çalışanlarda bu oranın daha düşük olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların bankada karara katılma imkanına sahip oldukları yönündeki düşüncenin kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Erkek çalışanların bankadaki çalışma verimlerini etkileyecek araç ve gereçlerin mevcut olduğuna dair düşüncenin kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Bankada erkek çalışanların tamamının işlerinden memnun ve işlerinin kendilerini tatmin ettiği, buna karşılık kadın çalışanların iş memnuniyeti ve tatminin çok yüksek olmasına rağmen erkeklere göre bu oranın daha düşük olduğu görülmektedir.

BÖLÜM III. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç:

Günümüzde işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında insan unsuru önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının ihtiyaç, istek ve beklentilerine doğru şekilde cevap vererek onları çalışmaya teşvik etmelidirler. İşletmeler çalışanlarının bu ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılamak için çeşitli özendirme araçları kullanmaktadırlar. Bu sayede çalışanlarının iş tatminlerinin ve motivasyonlarının oluşması sağlanacaktır.

Yapılan bu çalışmada Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanlarının özendirme araçlarından sağladığı iş tatmin düzeyi araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların bankada terfi edebilme olanaklarına sahip oldukları, bankadaki fiziksel şartların rahat çalışmaya uygun olduğu ve çalışma verimlerini etkileyecek araç ve gereçlerin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işlerini severek yaptıkları, yaptıkları işlerin üstleri tarafından takdir edildiği, genel olarak tatil ve izin haklarının, iş arkadaşları ve bağlı oldukları yöneticileriyle ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu, çalışma başarılarını etkileyecek inisiyatif ve yetkiye sahip oldukları, karara katılma imkanlarının olduğu, sevmedikleri bir işe verilme durumlarının olmadığı, işgörenler arasında görev dağılımının belirgin olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, önemli sayılabilecek bir grup çalışan, işlerinden çıkarılma tehlikesi olabileceğine ilişkin bir kaygı taşımaktadırlar. Ücret seviyesinin çalışanlara yeterli bir tatmin sağlamadığı görülmektedir. Çalışanların, normalden fazla çalışmakta oldukları, bankanın çalışanlarına ücret dışı yapılan yiyecek, giyecek gibi ayni yardımları sağlamadığı, bankadaki yetişme ve eğitim imkanlarından tüm çalışanların yararlanamadıkları, ayrıca banka çalışanlarında başarı, takdir ve ödüllendirmenin adil olduğuna ilişkin tam bir inancın olmadığı görülmektedir.

Özendirme araçlarının önemli bir bölümünün çalışanların çoğunda olumlu yönde bir etki yarattığı ve bunun yansıması olarak da banka çalışanlarının işlerinden memnun ve yaptıkları işten tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların cinsiyet durumlarına göre de bazı bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgulardan, kadın ve erkek çalışanların yaptıkları işten memnun ve tatmin oldukları görülmekle birlikte erkek çalışanların kadın çalışanlara göre özendirme araçlarının çok büyük bir kısmından daha önemli düzeyde bir etki sağladıkları ve bunun sonucunda da erkek çalışanların işlerinden memnun ve yaptıkları işten tatmin olma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Görülüyor ki, çalışanlar üzerinde özendirme araçlarının sağladıkları etki ne derece yüksekse, çalışanların iş tatmin düzeylerine olumlu bir şekilde yansıyacak ve bu sayede çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesine yardımcı olacaktır.

Öneriler:

Kıbrıs Altınbaş Bank Ltd. çalışanları ile ilgili yapılan bu çalışmadan çıkarılan sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Çalışanlara iş güvencesi sağlanması ile çalışanların işlerini kaybetme kaygısı engellenerek güvende çalışabilecekleri bir ortam yaratılarak çalışanların bu tür kaygılarla çalışmaktansa çalışma isteklerini güçlendirecek önlemler alınması,
- Kurumun ücret politikalarını gözden geçirerek çalışanlarına tatmin edici bir ücret seviyesi sağlaması,
- Yeni personel alımı yapılarak çalışanların iş yükünün hafifletilmesi veya çalışanlara ödül verilerek normalden fazla çalışan çalışanlar üzerinde, fazla çalışmanın olumsuz bir etki yaratmasının önlenmesi,
- Çalışanlara ücret dışı yardımlar yapılarak, bu özendirme aracının kullanılması ile çalışanların iş yapma şevklerinin artırılabilmesi,

- Yetiştirme ve eğitim imkanlarının tüm çalışanlara eşit şekilde sunularak bu olanaklardan yararlanmalarının sağlanması,
- Kurumun başarı, takdir ve ödüllendirme ile ilgili politikalarını gözden geçirerek bu yönde yeni politikalar geliştirmesi, başarı, takdir ve ödüllendirmenin adalet anlayışına göre yapılması ve bunun tüm çalışanlara eşit şekilde yapıldığı inancı oluşturulması, başarı, takdir ve ödüllendirmenin ne şekilde yapıldığı ile ilgili açık bir şekilde çalışanlara bilgi verilerek eğer varsa yanlış algılamaların ortadan kaldırılması,
- Bu olumsuz faktörler şu anda çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir durum yaratmamasına rağmen bu faktörlerin kurumu ilerleyen zamanlarda kötü bir konuma sokabileceğinin, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak iş memnuniyeti ve iş tatminini etkileyebileceğinin ve kurumun imajına zarar verebileceğinin gözardı edilmeyerek ciddiyle üzerinde durulması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, A. ve diğerkleri.; (2005). **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.
- BARUTÇUGİL, İ.; (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 1. Baskı.
- BAŞARAN, İ. E.; (2000). **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Feryal Matbaası.
- EREN, E.; (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 8. Bası.
- EROĞLU, F.; (2004). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 6. Bası.
- FINDIKÇI, İ.; (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- KAYNAK, T. ve diğerkleri.; (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları, No: 537.
- KOÇEL, T.; (2005). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 10. Bası.
- NEWMAN, W. H.; (1979). **Sevk ve İdare**. (Çev. Kenan Sürgit), Ankara: Doğan Basımevi, 3. Baskı.
- ONARAN, O.; (1981). **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- SABUNCUOĞLU, Z.; (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 1. Baskı.

EKLER

EK 1: Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Sayı ve Yüzde Olarak Analizi.

		Kesinlikle		Kattıyorum		Kararsızım		Kısmen		Kesinlikle		Boş	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	İşimden çıkartılma tehlikem yoktur.	6	16,7	13	36,1	7	19,4	4	11,1	6	16,7		
2	İşimdeki ücret seviyesi beni tatmin ediyor.	2	5,6	12	33,3	3	8,3	14	38,9	5	13,9		
3	İşimde terfi edebileceğim olanağım vardır.	6	16,7	16	44,4	3	8,3	5	13,9	6	16,7		
4	Yaptığım işi seviyorum.	23	63,9	10	27,8	1	2,8	1	2,8	1	2,8		
5	Yaptığım iş üstlerim tarafından takdir ediliyor.	12	33,3	17	47,2	4	11,1	2	5,6				
6	İzin ve tatil hakkım iyi düzeydedir.	8	22,2	12	33,3	2	5,6	10	27,8	4	11,1		
7	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	23	63,9	11	30,6	1	2,8	1	2,8				
8	İş yerimde sevmediğim bir işe verilme durumum yoktur.	12	33,3	14	38,9	4	11,1	1	2,8	5	13,9		
9	Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir.	22	61,1	13	36,1	1	2,8						
10	İşimde yetiştirme ve eğitim imkanım vardır.	9	25	11	30,6	5	13,9	5	13,9	6	16,7		
11	İş yerimde çalışma başaramı etkileyecek insiyatif ve yetkim vardır.	6	16,7	15	41,7	4	11,1	6	16,7	4	11,1	1	2,8
12	İş yerimde normalden fazla çalışıyorum.	10	27,8	9	25	3	8,3	8	22,2	6	16,7		
13	İşyerimin fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma, gürültü vs.) rahat çalışmaya uygundur.	14	38,9	11	30,6	5	13,9	5	13,9	1	2,8		
14	Bağlı olduğum yöneticim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	15	41,7	14	38,9	3	8,3	3	8,3	1	2,8		
15	İşletmemizde başarı, takdir ve ödüllendirme adildir.	5	13,9	8	22,2	10	27,8	7	19,4	6	16,7		
16	İşletmemizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları) vardır.	2	5,6	5	13,9	3	8,3	4	11,1	22	61,1		
17	İş yerimde işgörenler arasında görev dağılımı belirgindir.	11	30,6	13	36,1	4	11,1	6	16,7	1	2,8		
18	İş yerimde karara katılma imkanım vardır.	10	27,8	11	30,6	2	5,6	7	19,4	5	13,9	1	2,8
19	İş yerimde çalışma veriminimi etkileyecek araç ve gereçler mevcuttur.	11	30,6	15	41,7	2	5,6	6	16,7	2	5,6		
20	Tüm bu faktörleri gözönünde tuttuğunda işimden memnunum ve işim beni tatmin ediyor.	9	25	22	61,1	1	2,8	4	11,1				

EK 2: Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Cinsiyet Durumuna Göre Sayı ve Yüzde Olarak Analizi.

		Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Kısmen Katılıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Boş	
		Bay	Bayan	Bay	Bayan	Bay	Bayan	Bay	Bayan	Bay	Bayan	Bay	Bayan
1	İşimden çıkarılma tehlikem yoktur.		6 %24	4 %36,4	9 %36	2 %18,2	5 %20	3 %27,3	1 %4	2 %18,2	4 %16		
2	İşimdeki ücret seviyesi beni tatmin ediyor.	1 %9,1	1 %4	5 %45,5	7 %28		3 %12	4 %36,4	10 %40	1 %9,1	4 %16		
3	İşimde terfi edebileceğimi düşünüyorum.	2 %18,2	4 %16	6 %54,5	10 %40		3 %12	2 %18,2	3 %12	1 %9,1	5 %20		
4	Yaptığım işi seviyorum.	8 %72,2	15 %60	3 %27,3	7 %28		1 %4		1 %4		1 %4		
5	Yaptığım iş üstlerim tarafından takdir ediliyor.	3 %27,3	9 %36	7 %63,3	10 %40		4 %16	1 %9,1	1 %4				
6	İzin ve tatil hakkım iyi düzeydedir.	3 %27,3	5 %20	4 %36,4	8 %32	1 %9,1	1 %4	1 %9,1	9 %36	2 %18,2	2 %8		1 %4
7	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	5 %45,5	18 %72	5 %45,5	6 %24		1 %4	1 %9,1					
8	İş yerimde sevmediğim bir işe verilme durumum yoktur.	3 %27,3	9 %36	7 %63,6	7 %28		4 %16	1 %9,1			5 %20		
9	Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir.	4 %36,4	18 %72	7 %63,6	6 %24		1 %4						
10	İşimde yetiştirme ve eğitim imkanım vardır.	3 %27,3	6 %24	6 %54,5	5 %20		5 %20			2 %18,2	4 %16		
11	İş yerimde çalışma başarımı etkileyecek insiyatif ve yetkim vardır.	2 %18,2	4 %16	6 %54,5	9 %36		4 %16	2 %18,2	4 %16	1 %9,1	3 %12		1 %4
12	İş yerimde normalden fazla çalışıyorum.	2 %18,2	8 %32	4 %36,4	5 %20	1 %9,1	2 %8	2 %18,2	6 %24	2 %18,2	4 %16		
13	İşyerimin fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma, gürültü vs.) rahat çalışmaya uygundur.	2 %18,2	12 %48	8 %72,7	3 %12	1 %9,1	4 %16		5 %20		1 %4		
14	Bağlı olduğum yöneticim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve tartışmalarda uzlaştırıcıdır.	4 %36,4	11 %44	7 %63,6	7 %28		3 %12		3 %12		1 %4		
15	İşletmemizde başarı, takdir ve ödüllendirme adildir.	3 %27,3	2 %8	5 %45,5	3 %12	1 %9,1	9 %36	2 %18,2	5 %20		6 %24		
16	İşletmemizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları) vardır.		2 %8	2 %18,2	3 %12		3 %12	4 %36,4		5 %45,5	17 %68		
17	İş yerimde işgörenler arasında görev dağılımı belirgindir.	2 %18,2	9 %36	8 %72,7	5 %20	1 %9,1	3 %12		6 %24		1 %4		1 %4
18	İş yerimde karara katılma imkanım vardır.	3 %27,3	7 %28	4 %36,4	7 %28		2 %8	3 %27,3	4 %16	1 %9,1	4 %16		1 %4
19	İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereçler mevcuttur.	4 %36,4	7 %28	6 %54,5	9 %36		2 %8	1 %9,1	5 %20		2 %8		
20	Tüm bu faktörleri gözönünde tuttuğumda işimden memnunum ve işim beni tatmin ediyor.	4 %36,4	5 %20	7 %63,6	15 %60		1 %4		4 %16				

EK 3: Özendirme Araçları İle İlgili Verilerin Eğitim Durumuna Göre Sayı Olarak Analizi.

	Kesinlikle Katılıyor				Katılıyor				Kararsızım				Kısmen Katılıyor			Kesinlikle Katılmıyorum			Boş		
	Ortaokul	Lise	Üniversite	Master/Doktora	Ortaokul	Lise	Üniversite	Master/Doktora	Ortaokul	Lise	Üniversite	Master/Doktora	Ortaokul	Lise	Üniversite	Master/Doktora	Ortaokul	Lise	Üniversite	Master/Doktora	Ortaokul
1	İşinden çıkarılma tehlikem yoktur.	1	4	1	1	3	7	2	3	3	1	2	2	2	3	3					
2	İşimdeki ücret seviyesi beni tatmin ediyor.	2			1	5	5	1			1	1	8	4	1						
3	İşimde terfi edebileceğim olanağım vardır.	1	3	2		6	7	3			3		4	1		1	2	3			
4	Yaptığım işi seviyorum.	1	9	11	2	1	4	5			1		1								
5	Yaptığım iş üstlerim tarafından takdir ediliyor.	1	7	4		6	8	3	1	1	2		2								
6	İzin ve tatil hakkım iyi düzeydedir.	1	4	2	1	3	7	1			2		7	3		1	2	1			
7	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	9	10	3	1	5	5		1											
8	İş yerimde sevmediğim bir iş verilme durumu yoktur.	1	8	3		1	3	7	3		4										
9	Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	11	9	1	1	3	7	2		1										
10	İşimde yetişme ve eğitim imkanım vardır.		4	5		1	3	6	1		3	2	5			1	3	2			
11	İş yerimde çalışma başarımı etkileyecek insiyatif ve yetkim vardır.		3	3		6	7	2	1		2	1	1	3	2		3	1			1
12	İş yerimde normalden fazla çalışıyorum.	1	6	2	1	1	2	4	2		3		5	3			2	4			
13	İşyerimin fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma, gürültü vs.) rahat çalışmaya uygundur.	1	6	5	2	1	3	6	1		2	3	3	2			1				
14	Bağlı olduğum yöneticim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	1	7	6	1	4	8	2	1		2		3				1				
15	İşletmemizde başarı, takdir ve ödüllendirme adildir.	1	2	2		1	1	5	1		4	5	1	4	2	1		4	2		
16	İşletmemizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları) vardır.		2			2	3				1	2		1	2	1	1	10	9	2	
17	İş yerimde işgörenler arasında görev dağılımı belirgindir.	1	7	3		2	9	2	1	1	2		4	2				1			1
18	İş yerimde karara katılma imkanım vardır.	1	5	4		1	1	6	3		2		4	3			5				1
19	İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereçler mevcuttur.	1	4	5	1		5	8	2	1	1		3	3			2				
20	Tüm bu faktörleri gözönünde tuttuğumda işimden memnunum ve işim beni tatmin ediyor.		3	6		2	9	8	3		1		3	1							

EK 4: Araştırmada Kullanılan Anket



Değerli Katılımcı,

I. Bölümde; ad ve soyadınızı belirtmeksizin, kişisel bilgilerinize, II. Bölümde; yaptığınız işe ilişkin özendirme araçları ve bunlardan elde ettiğiniz doyum seviyesini araştırma amacı taşıyan bir dizi soru hazırlanmıştır. Bunu için her bir soruyu dikkatle okuyarak mevcut durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Göstereceğiniz özene şimdiden teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM				
Cinsiyet:				
☐ Bay	☐ Bayan			
Yaş:				
☐ 18 - 22	☐ 23 - 30	☐ 31 - 35	☐ 36 - 40	
☐ 41 - 45	☐ 46 - 50	☐ 50 üstü		
Medeni Durum:				
☐ Bekar	☐ Evli	☐ Diğer		
Eğitim Durumu:				
☐ Ortaokul	☐ Lise	☐ Üniversite	☐ Master/Doktora	
Ünvanınız:				
☐ Memur	☐ Şef-Şef Yrd.	☐ II. Müdür-Müdür Yrd.	☐ Müdür	☐ Diğer

II. BÖLÜM (Lütfen, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.)

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşimden çıkarılma tehlikem yoktur.					
2	İşimdeki ücret seviyesi beni tatmin ediyor.					
3	İşimde terfi edebilme olanağım vardır.					
4	Yaptığım işi seviyorum.					
5	Yaptığım iş üstlerim tarafından takdir ediliyor.					
6	İzin ve tatil hakkım iyi düzeydedir.					
7	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
8	İş yerimde sevmediğim bir işe verilme durumum yoktur.					
9	Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir.					
10	İşimde yetişme ve eğitim imkanım vardır.					
11	İş yerimde çalışma başarımlı etkileyecek inisiyatif ve yetkim vardır.					
12	İş yerimde normalden fazla çalışıyorum.					
13	İşyerimin fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma, gürültü vs.) rahat çalışmaya uygundur.					
14	Bağlı olduğum yöneticim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcıdır.					
15	İşletmemizde başarı, takdir ve ödüllendirme adildir.					
16	İşletmemizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar(giyecek ve yiyecek yardımları) vardır.					
17	İş yerimde işgörenler arasında görev dağılımı belirgindir.					
18	İş yerimde karara katılma imkanım vardır.					
19	İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereçler mevcuttur.					
20	Tüm bu faktörleri gözönünde tuttuğumda işimden memnunum ve işim beni tatmin ediyor.					

Üniversite Öğrencilerince Araştırılmış İş'de Özendirme Araçları

İşin sağladığı özendirme araçları	Erkekler %	Verilen Önem Sırası	Kadınlar %	Verilen Önem Sırası
Yükselme olanakları	79,9	1	55,1	2
Yüksek gelir	72,6	2	63,6	1
Kendini gösterme (terfi etme) olanakları	50,0	3	54,2	3
İş çeşitliliği	36,5	4	39,5	5
Bazı yeteneklerden yararlanma	33,3	5	40,7	4
Yüksek sorumluluklar	32,7	6	18,6	10
Uygun yaşama yeri	28,8	7	16,1	12
İş güvenliği	27,6	8	32,2	7
Kararlara katılma	23,1	9	22,9	9
İşin önemi	17,9	10	14,4	13
Sempatik iş arkadaşları	16,7	11	34,7	6
Sosyal statü	15,7	12	8,5	16
Arabulucu (uzlaştırmacı) patron	14,7	13	23,7	8
Çalışma saatlerini seçme özgürlüğü	9,3	14	10,2	12
İlave çıkarlar	8,3	15	7,6	18,5
Seyahat olanakları	6,4	16	6,8	18,5
İş teftişleri (yoklamaları)	6,1	17	2,5	22,5
Hoşa giden kadro	5,8	18,5	11,9	14
Yeterli iş araçları	5,8	18,5	7,6	17
Müzik	1,0	24	0,8	24
Uygun saat ücreti	5,4	20	17,8	11
Cumartesi tatili	2,2	21	3,4	21
Çalışma yerinin yakınlığı	1,9	22	4,2	20
Uygun bir bölgeye yakın işyeri	1,6	23	0,0	25
Giyim	0,3	25	2,5	22,5

6. İşinizdeki tatil ve izin durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

en az						en çok
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

7. İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumunuz

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok kötü						çok iyi
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

8. İş yerinizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

en az						en çok
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

9. İşletmenin hekim ve sağlık hizmetleri

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok kötü						çok iyi
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

10. Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok kötü						çok iyi
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

11. İşinizde yetişme ve eğitim imkânları

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok az						çok iyi
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

12. İş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok yetersiz						mükemmel
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
önemsiz						çok önemli
1	2	3	4	5	6	7
Bu konuda bir fikrim yok ☐						

13. İş yerinizde normalden fazla çalışma durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

hiç yok
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

14. İşyerinin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzeri bakımından)

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok kötü
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

15. Bağlı olduğunuz yöneticinin iş arkadaşlarınız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok az
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

16. İşletmenizde başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok adaletsiz
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

17. İşletmenizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımları)

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

en az
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

18. İş yerinde çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin durumu

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

çok yetersiz
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

19. İş yerinde işgörenler arasında görev dağılımının belirginliği

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

iyi değil
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7
önemsiz çok önemli
1 2 3 4 5 6 7
Bu konuda bir fikrim yok ☐

20. İşyerinde karara katılma imkânları

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

en az	1	2	3	4	5	6	7	en çok
önemsiz	1	2	3	4	5	6	7	çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

21. Tüm faktörler gözönünde tutulduğunda bu işletmede iş memnuniyeti ve tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?

Şimdi ne kadar
Ne kadar olmalı

hiç yok	1	2	3	4	5	6	7	çok fazla
önemsiz	1	2	3	4	5	6	7	çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli
Bu soruyu anlamadım ☐

Bu konuda bir fikrim yok ☐

II — GÜDÜLEMEDE MODERN YAKLAŞIMLAR: SÜREÇ KURAMLARI

A. Klasik Yaklaşımların Kısa Bir Analizi

Buraya kadar olan incelemelerimizde motivasyon konusunu çeşitli yazarların farklı yaklaşımlarıyla aydınlatmaya çalışmıştık. Bilimsel yönetim kuralları, ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş zenginleştirme, hijyenik ve güdüleyici faktörler, teşvik araçları gibi hususlar bu yaklaşımların herbirinin fikir ve düşüncelerini oluşturuyordu. Yaklaşımların hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir ilkeler dizisi vardır. Kullandıkları varsayımlarda gerçekçi olmayan taraflar mevcuttu. Örneğin, **bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu varsayımı** bunlardan biridir. Bunlar tüm çalışanların birbirine benzediğini varsayım olarak kabul ederken, diğer taraftan, insanlara ilişkin olarak herbiri kendine göre **farklı yol ve yöntemler** önermektedirler. Temelde, bireysel farklılık gözetmeksizin tüm insanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirebilecek bir işyeri aradıkları hususlarında birbirine yaklaşmaktadırlar. Klasik yaklaşımların kabul ettikleri **varsayımlardan ikincisi, bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmaları** ve diğer görüşlere karşı çıkmalarıdır. Ancak, gerçek odur ki, bu en iyi yol yaklaşımları ancak belirli koşullarda geçerli olmaktadır. Diğer durumlarda ise başarısızlığa uğramaktadırlar.

B. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Wroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. / Süreç kuramları day-