



K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ANA BİLİM DALI

YÖNETİMDE MOTİVASYON

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Çimen DENİZ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

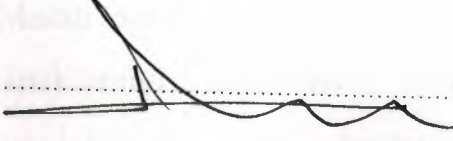
Lefkoşa - 2003

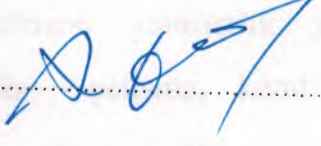
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne



Bu çalışma, Çimen DENİZ tarafından "Yönetimde Motivasyon" konusunda Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü) YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Levent KÖKER 

Üye : Doç. Dr. Halil AYTEKİN 

Üye : Doç. Dr. Aydın ANKAY 

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2003

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tüm üretici kuruluşlar , makine , araç gereç , hammadde bina ve tesisler gibi maddi kaynaklarla insan kaynağının bütünleşmesinden oluşur . Başarılı bir yönetici , “maddi kaynakları en verimli biçimde kullanmak için uğraş verirken , etken bir özendirme sistemi kurarak insan kaynağından da en iyi şekilde yararlanma yollarını arar . Yönetim çalışanların kurum amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçları gerçekleştirecek yönde çaba harcamalarını sağlamak için çeşitli özendirme araçlarına sahiptir.

Güdüleyiciler olarak da tanımlanan bu özendirme araçları maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Maddi özendiriciler arasında ücret yükseltilmesi konut ve ulaşım olanaklarının sağlanması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi etmenler sayılabilir. Bir işte başarı kazanma , iş başarısının övülmesi , işin genişletilmesi yaratıcılık yeteneğini kullanma olanağının sağlanması , gözetimsiz çalışma, kendi uğraşından veya başkalarının uğraşından sorumlu olmak gibi etmenler de manevi özendiriciler olarak kabul edilirler. Özendirici bir çalışma ortamı çalışanların yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak verir; kişinin kurumunu benimsemesini ona bağlanmasını ve kurum amaçlarına uygun davranmasını sağlar. Böyle bir ortamda bireysel etkinliğin, dolayısıyla kurum etkililiğinin olumlu yönde artacağı ve verimliliğin büyüyeceği kuşkusuzdur.

İncelemenin okurlara yararlı olmasını dilerken , gerek lisans yıllarım, gerekse yüksek lisans öğrenimim süresince, yardım ve desteğini gördüğüm danışman öğretmenim sayın Doç. Dr. Halil Aytekin'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa
Haziran 2003

Çimen DENİZ

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	I
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar VE ÇİZELGELER	VII
ÖZET	VIII
SUMMARY	IX

BÖLÜM : I

sayfa

1.Promlem Durumu.....	1
2.Güdülenmenin Anlamı ve Önemi	2
3. Güdülerin Karmaşıklığı	4
4. Güdülerin Devamlılığı ve Tatmin Edilen Güdülerin Yapısında Görülen Değişiklikler	6
Problem Cümlesi.....	8
Alt Problemler.....	8
Araştırmanın Amacı.....	9
Araştırmanın Önemi.....	10
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	10

BÖLÜM : II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	13
5. İhtiyaçlar Sıradüzeni Kuramının Toplumumuz Açısından Geçerliğini Sınayan Aaraştırmalar.....	13

5-1 Tuğray Kaynak'ın Araştırması.....	sayfa 13
5-2 Oğuz Onaran'ın Araştırması.....	14
6. İki Etmenli Kuramın Toplumumuz Açısından Geçerliğini Sınayan Araştırmalar.....	18
6-1 Yücel Ertekin'in Araştırması	18
6-2 Mustafa Tosun'un Araştırması.....	24
6-3 Muzaffer Sencer'in Araştırması.....	27
6-4 Ayfer Erbesler'in Araştırması.....	30
7. Türk Yöneticisinin Güdü Yapısını İnceleyen Araştırmalar.....	33
7-1 Halil Can'ın Araştırması.....	33
7-2 Yücel Ertekin'in Araştırması.....	35
7-3 Turgay Ergun'un Araştırması.....	36
7-4 Mustafa Dilber'in Araştırması.....	37
7-5 Bradburn'un Araştırması.....	38
7-6 Yücel Ertekin'in Araştırması.....	42
7-7 Yahya Kemal Kaya'ın Araştırması.....	45
7-8 Takdir Edilme	46
7-9 İletişim (haberleşme)	48
7-10 Kararlara Katılma.....	49
BÖLÜM : III YÖNTEM.....	51
BÖLÜM : IV BULGULAR VE YORUM	52

	sayfa
8.GÜDÜLENME KURAMLARI.....	52
8-1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	53
8-1-1 Fizyolojik İhtiyaçlar	54
8-1-2 Güvenlik İhtiyacı	54
8-1-3 Sosyal İhtiyaçlar	55
8-1-4 Benlik İhtiyacı	55
8-1-5 Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	56
8-2 GÜDÜLEMEDE Herzberg "Çift Faktör" Kuramı.....	60
8-2-1 Herzberg Modelinin Eleştirisi.....	63
8-2-2 Herzberg 'in Özendirme Araçlarına Yakından Bakış.....	64
8-2-a Gelir.....	65
8-2-b Güvenlik.....	66
8-2-c Yükselme Olanakları.....	67
8-2-d Çekici iş.....	67
8-2-e Yapılmaya Değer Bir İş Vermek.....	69
8-2-f Statü	70
8-2-g Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma	71
8-2-h Özel Yaşama Saygılı Olma.....	72
8-2-i Kararlara Katılma Olanakları Sağlama	73
8-2-j Adaletli ve Düzenli Bir Disiplin Sistemi	74
8-3 Başarı GÜDÜSÜ Kuramı.....	76
8-4 Bağlılık GÜDÜSÜ	77
8-5 Güçlü Olma GÜDÜSÜ.....	77

8-6 Başarı Güdüsü.....	77
9. BEKLENTİ KURAMLARI.....	81
9-1 Vroom'un mit (Bekleyiş) Kuramı.....	81
9-1-a Başarı - dl - mit İlişkileri	82
9-1-b İstek veya İhtiyaç Şiddeti	83
9-1-c Çaba – Başarı - mit (Beklenti) İlişkileri	83
9-2 Gdlenmede İlgili dllerin Yapısı.....	86
9-3 Vroom'un mit Kuramının Matematiksel İfadesi.....	86
10. LAWLER VE PORTER'İN GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ KURAMI.....	90
11. AMAÇ KURAMI.....	91
12. HAKKANİYET (EŞİTLİK) KURAMI.....	92
13. ŞARTLANDIRMA VEYA PEKİŞTİRME KURAMI	94
13-1 Olumlu Pekıştirme.....	96
13-2 Olumsuz Pekıştirme.....	96
13-3 Son Verme.....	97
13-4 Cezalandırma	97
SONUÇ VE ÖNERİLER	
Sonuç	99
neriler.....	101
KAYNAKÇA.....	102

TABLO VE ÇİZELGELER

Çizelge – 1.....	20
Çizelge – 2.....	21
Çizelge – 3	22
Çizelge – 4	23
Çizelge – 5	26
Çizelge – 6	28
Çizelge – 7	28
Çizelge – 8	29
Çizelge – 9	29
Çizelge – 10.....	31
Çizelge – 11	43
Çizelge – 12	44
Çizelge – 13	46
Çizelge – 14	46
Şekil – 1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	54
Şekil – 2 İhtiyaçlar Değişimi	59
Şekil Tablo – 3 Herzberg’ in hijyenik ve motivasyon araçları dağılımı	62
Şekil-4 GÜDÜLENME Davranış İlişkileri	85

ÖZET

Yeterli niteliklere sahip insangücünün sağlanması, bilgi ve beceri yeteneklerinin geliştirilmesi, kurum amaçları doğrultusunda güdülenerek iş başarısının artırılması, böylece kurum üretkenliğinin ençoğa çıkarılması yönetimin ana amacıdır.

Güdüleyici bir çalışma ortamının ön koşulları üzerinde kafa yoran teşkilat (örgüt) kuramcıları işgörenlerin , işlerini, doyurucu ilginç anlamlı bulmalarını sağlayacak , gereksemelerine yanıt verecek , yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak tanıyacak bir çalışma ortamının güdüleyici olabileceğini ,ileri sürmüşler ve böyle bir çalışma ortamının yaratılmasına yönelik yöntemler geliştirerek , öneriler ileri sürmüşlerdir .

Çağdaş güdülenme kuramlarında yer alan yöntemleri ve ortaya atılan önerileri göz önünde bulundurarak çalışanların isteklerine açık güvenli ve doyurucu bir çalışma ortamı yaratmak ve bu ortamda, işgörenlerin ihtiyaçlarıyla , örgüt amaçları arasında uyum sağlayarak, insan kaynağından daha iyi yararlanmak günümüz yöneticisinin en başta gelen görevi olmuştur.

Ülkemiz yöneticileri de çağdaş güdülenme kuramlarınca geliştirilmiş yöntemleri ve ortaya konmuş önerileri göz önünde bulundurarak , işgörenlerin ihtiyaçlarına duyarlı bir ortam yaratabilir ve onlarda yararlı ve değerli bir iş yaptıkları duygusunu geliştirerek , örgüt amaçlarını benimsemelerini ve örgüt istekleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilirler.

SUMMARY

Human resources appropriate in work environment knowledge experience are subject to internal training to increase workmanship inside the companies and to increase ability of management to achieve main quality product.

In internal environment those who worry about working conditions of companies says that the first things workers should find their jobs attractive curious and meaningful. Under these circumstances they are motivated to use their abilities and to improve themselves.

In internal training areas today, motivating people should be realised and open to workers suggestions, their safety and job satisfaction, so that working environment satisfies the needs of workers and achieves balance between the company and the workers. The management today is the most important way of using human resources.

Our managers can use the same sort of management systems and satisfy workers needs be sensitive to the environment that they work in. The workers must have the feeling the job that they are doing is useful, this helps companies aim to be accepted and company helps for them to work the way in which they are to be happy.

BÖLÜM I

1. PROBLEM DURUMU

Motivasyon (güdülenme) kuramlarının, ikinci dünya savaşından, özellikle 1955-1960 yıllarından sonra ortaya atıldığını ve geliştiğini görmekteyiz.

Daha önceleri , iş yaşamında geleneksel kuram denilen ekonomik öğelere öncelik tanıyan, insancıl öğeleri savsayan düşünce akımları egemendi. Geleneksel teşkilat Kuramları, işgörenlerin, çalışmayı sevmediği, sorumluluk almaktan kaçındıkları tutkul ve yaratıcı olmadıkları, yalnızca güvenliğe önem verdikleri varsayımlarından yola çıkarak, verimliliği artırmak için yöneticilere, havuç ve sopa yöntemini - ödül ve ceza yöntemini - öğütüyorlardı.

Çalışanları basit psikolojik özellikleri olan birer üretim aracı olarak gören, onların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıklarına ve maddi çıkarları yoluyla, güdülenebileceklerine inanan bu kuramcılar , teşkilat içinde işbaşarımına dönük maddi bir ödüllendirme sistemi kurulduğunda, çalışanların tüm yeteneklerini kullanarak teşkilatın (kurumun) üretkenliğini artıracaklarını savunmuşlardır.

Ancak zamanla , kârı tek amaç gören, teşkilatın insancıl yönünü savsaklayan geleneksel görüşün egemen olduğu bir yönetim anlayışının, sorunları çözmeye yetmediği görülmüştür. İşgörenler için paradan başka özendiricilerin olduğu, yönetim için kârdan başka amaçların da olabileceği anlaşılmış ve geleneksel kuramlar yerlerini birey teşkilat bütünleşmesini ön plana alan çağdaş güdülenme kuramlarına bırakmıştır.

Güdülenmenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayii devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda, özellikle , ileri sanayii toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde, üst kademelerle alt

kademeler arasındaki mesafe artacağından, işçiler , kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız iş veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen , onların düşünceleri umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) , bireyin arzu, inanç, ,ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık dinamiklik kazandırır.

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için insanları güdüleyen nedeler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir.

2. Güdülenmenin Anlamı ve Önemi

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. Kısaca güdüleme bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise , bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Bu tanımsal açıklamalarımızdan sonra ortaya koymaya çalıştığımız bu kavramı işletme içinde beşeri unsur (personel) yönünden ele alalım. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar .

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen , onların düşünceleri umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) , bireyin arzu, inanç, ,ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık dinamiklik kazandırır.

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur. Bunlar genel olarak , çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur.

Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bu güçler , bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu halde kişinin yaşadığı ortama; sosyal ve kültürel çevreye örf ve adetlere (ananelere) uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler. Aksine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzu ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir (Eren,2000:474) .

Güdülerin aksine 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 amaçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışardan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacı gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde, amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

3. Güdülerin Karmaşıklığı

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak arzusu için paraya olan tutkularını hepimiz biliriz. Bu nedenle daha fazla para kazanmak için daha çok çalışmak isteyeceklerdir. Fakat bu durumu etkileyen gerçek güç nereden gelmektedir? Bu güçler, insandan insana farklılıklar gösterecektir. Bazıları parayı "ak akçe kara gün içindir." İlkesine dayanarak

biriktirirler. Onlar için para kötü günlerinde güven kaynağıdır. Anlaşılacağı üzere , güven , burada başlıbaşına bir güdü olmaktadır. Bazı kimseler ekonomik güçlülüğü sosyal ilişkilerde başkaları üzerinde yapacağı etkiyi bilirler. Bu nedenle, kazanacakları üstün sosyal statü ve saygı için para biriktirmek isteyeceklerdir. Diğer taraftan, bazıları fizyolojik ihtiyaçlarını daha iyi koşullarla karşılamak , daha iyi gıda almak , eğlenmek ve giyinebilmek için daha çok para kazanmak isteyeceklerdir.

Bu açıklamalarımızdan da anlaşılacağı üzere , insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler güdülemeyi daha da zorlaştırmaktadır. Birbirine benzer birtakım hareket ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi , bazı değişik hareket ve davranışlar neden sadece bir tek güdüye dayanır? Örneğin; bir kimse sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır ve çok para kazanmak için davranışta bulunur. Öte yandan, bazı kimseler yine aynı güdüden hareket ederek iyi bir mevki ya da sanat sahibi olmak için çalışırlar. Bunlar için , para birinci planda gelmemektedir.

Bu açıklamalarımıza rağmen güdülerin karmaşıklığını tam manasıyla incelemiş değiliz. Güdüler , ayrıca, biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak süretiyle birbirine etkide bulunurlar ve dolyısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Bu cümleden olarak , her insanda birçok iç istekler veya umutlar olabilir, böylece güdülerin sayısı artar. Bunlar farklı şiddetlerle ortaya çıktıkları gibi , tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp , azalabilirler. Bazı hallerde güdülerin sırasının da değiştiğini görebiliriz . bu gibi durumlarda bir güdü geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi tatmin edilmektedir. Güdülerin tatmini bazı ihtiyaçların giderilmesinde olumlu roller oynadıkları gibi bazı yönlerden de tatminsizliklerin kaynağı olabilirler. Bu gibi hallerde bireyin sosyal gruplardaki etkisi , rolü ve önderliği değişebilir. Örneğin işinde, iyi bir arkadaş grubuna sahip birkimsenin bu örgütte terfi etmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir ya da yeni mevkinin gerektirdiği davranışlar arkadaşlarına

farklı geleceği için gruptaki eski gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada , birey resmi (yani örgütsel) yönden tatmin olmakla beraber, gayri resmi yönden (yani iş arkadaşları ile ilişkileri bakımından) bir tatminsizlik içine düşebilir. Bireyin toplam tatmininin azalma mı ya da artma mı gösterdiğini öğrenebilmek için birbirlerinin almasıkları durumunda bulunan tatminlerin oranını bilmek gerekecektir. Yani , örgütteki arkadaş grubundan kopmasıyla kaybedeceği tatmin, terfi etmesiyle kazanacağı tatminden fazla ise bireyin toplam tatmini artmış olacaktır. Bu durum bize beşeri tatminlerin statik değil , dinamik olduğunu doğrulamaktadır. Böylece hiç kuşkusuz beşeri güdülerin incelenip , ölçülmesi daha da güç bir şekle sokulmaktadır. Fakat , şu kadarını da belirtelim ki, bir kişi önem verdiği bir konuda devamlı tatmin edildikçe ya da bu konuda onun çalışmaları maddi ve manevi destek gördükçe diğer almasıklardan kaybetmiş olduğu tatminlerden kolaylıkla vazgeçebilecektir.

4. GÜDÜLERİN DEVAMLILIĞI VE TATMIN EDİLEN GÜDÜLERİN YAPISINDA GÖRÜLEN DEĞİŞİKLİKLER ;

Tatmin edilen bir ihtiyaç , bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin , yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse, tekrar acıkana kadar , açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır. Fakat , unutulmamalıdır ki , bir insan yaşadığı müddetce açlık hissini duyacaktır ve çoğu hallerde davranışlarının bir kısmı bu fizyolojik ihtiyacın tatminine yöneltilmiş olacaktır . Bunun gibi susuzluk, uykusuzluk, cinsel istek gibi güdüler tatmin edildikten sonra bir süre için kaybolurlar. Gerçekte tatmin oldukları sürece, bu güdüler davranışı etkileyen birer unsur olmazlar; fakat bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu güdülere etki etmeyebilir. Örneğin , bir kaşifin yeni bir makineyi keşfetmesi, başarılı bir sonuç verecek bir iştir veya kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili ihtiyaçtır. Tatmin edildiği halde

etkisini uzun süre kaybetmez, hatta, yeni hırslar ve arzular yaratabilir üretimde , pazarlamada ve yönetimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi ve başarılı uygulamaların, kaşifleri daha etkili yöntemleri bulmaya ve mevcut hazlarını (tatminlerini) daha da artırmaya yöneltebilir. Çünkü, bu tür ihtiyaçların tatmini çoğu kez daha çok tatmin ve daha üstün değer duygusu ile ilgili başarılarla yol açar, yeni umutları ve başarılabacak yeni amaçları oluştururlar. Burada güdülerin bünyesinde ortaya çıkan değişiklikler tatmin arzusunu daha da artırıcı yani güdüyü kuvvetlendirici ve körükleyici yönde olacaktır. Terfi ettirme, yani üstün sosyal mevkiler kazandırma gibi tatminler personel üzerinde bu türlü etkiler yapabilir fakat , güdülerin bu farklı niteliklerinden ötürü iki grupta incelenmesinin endüstri davranışlarında önemli bir yeri olacaktır (Eren, 2000:477).

Üzerinde dikkatle durmamızı gerektiren başka bir husus da , insanlarda bazı arzular tatmin edildiği zaman yerlerine yeni bazı arzu ve ihtiyaçların ortaya çıktığıdır. Bu nedenle, bir kişinin herhangi bir arzusu tatmin edildikçe yeni bir arzunun baskısı altına girecek , davranışlarında bu arzunun etkisi görülecektir. Ancak, davranışların değişim yönünü belirlemek çok zordur . Bu durum , kişiden kişiye farklılıklar göstermekte psikologların ve diğer davranış bilimcilerinin, endüstri personelinin davranışlarını ortaya koymaktadır.

Neden, bir işçi bir arzu ve ihtiyacı tatmin edildikçe büyük bir hırsla yeteneklerinin son sınırına kadar çalışır da , aynı niteliklere sahip bir başka işçi tembelliği tercih eder ve hatta yeteneklerini düşmanca davranış kalıplarına sokarak, ortamı bulandırır. Bu soruya bağımsız olarak cevap vermek olanak içerisinde değildir. Çünkü, beceri güdüler karmaşık yapılara sahiptir. Ve bu durum yapılacak araştırma ve incelemelerin başarılı bir şekilde planlanarak uygulanmasını da zor bir duruma sokmaktadır (Eren,2000:478) .

Bunun için kişisel farklılıkların ele alınması, karakteroloji denen kişilik biliminden yararlanılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Son yıllarda, bu araştırmalara ek olarak insan güdülemesi (motivasyonu) ile ilgili sorunların halledilmesi yolunda yapılan çalışmalar ve ortaya çıkarılan ilkeler çok yapıcı etkilerde bulunmuştur.



Problem Cümlesi

Bir örgütte çalışan işgörenleri motive eden faktörler nelerdir?

Alt Problemler

- 1-Yönetimin işgörenlerin çalışma motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?
- 2- Ücretin kurumda çalışan işgörenlerin motivasyonuna etkileri nelerdir?
- 3- Fiziki alt yapı ve donanım, işgörenlerin çalışma motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- 4-Bir kurumda astlarla – üstler arasındaki iletişim motivasyonu nasıl etkilemektedir?
- 5- Bir kurumda çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyon faktörleri değişiyor mu ?
- 6- işgörenlerce bir işin ilginç olması motivasyonu nasıl etkileyecektir ?
- 7- Yapılan işin önemine duyulan inanç motivasyonu nasıl etkileyecektir ?
- 8- İşyerinde disiplin düzeninin olmaması motivasyonu nasıl etkiler?
- 9- Kurumda yöneticilerin nitelikleri ve astlar tarafından algılanışı motivasyonu nasıl etkiler?

- 10- Astların üstler tarafından denetim anlayışı motivasyonu nasıl etkiler?
- 11- Teşkilat (kurum) içi çatışmalar motivasyonu nasıl etkiler?
- 12- İşgöreninin çalıştığı işyerinde işini değiştirme isteği motivasyonu nasıl etkiler?
- 13- İşgörenlerin yönetimle ilgili kararlara katılmaları ve birey kurum bütünleşmesi, motivasyonu nasıl etkilemektedir?
- 14- Kurumun amaçlarına ulaşması çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- 15-İşgörenlere yetki ve sorumluluk verilmesi motivasyonu nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma motivasyon (güdüleme) konusunda genel bir literatür taraması yaparak, teşkilat (kurum) içindeki davranışı yorumlamaya çalışan çeşitli motivasyon kuramlarının, belli başlı özendiricilerin, işgörenlerimiz açısından önemini belirlemek ve böylece çalışanların sorunlarına çağdaş bir yaklaşımla çözümler arayan yöneticilere bu çabalarında yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bireyler işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilip (ücret) v.b. kendilerini belirli bir yönde devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Çalışanlar çalıştığı örgütün amaçlarını benimser ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırırlarsa (güdüleme) olacaktır. Güdülenme ile birlikte verim de artacaktır.

Sınırlılıklar

Bu çalışma kaynakçada belirtilen (ulaşabildiğimiz) kaynaklarla sınırlıdır.

Tanımlar

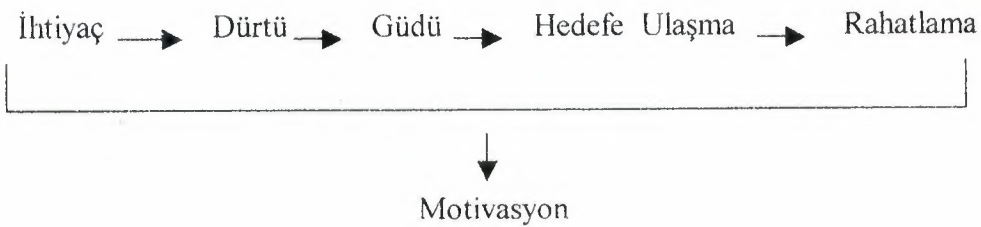
Güdü: Organizmanın bir ihtiyacını gidermek için , onun dürtü yönünde harekete geçiren etkene motiv ya da güdü denir. Örneğin , organizmadaki besin eksikliği, besin ihtiyacını doğurur. Bu ihtiyacın duyulmasıyla birlikte, organizmada oluşan açlık hissi dürtüdür. Dürtü hareket eğilimi doğurur. Bunun sonucu insan yiyecek aramaya başlar. İşte , bu hareket eğilimi güdüdür. Güdü sonucu bir davranış ortaya konur (Yamanlar,1999:49) .

Güdülerin temel amacı organizmanın sürekliliğini sağlamaktır. Davranışların nedenlerini açıklayan en önemli etkenlerden biri de güdülenmektir. Aç ve altı ıslak bir bebeğin ağlaması, bir ilkokul öğrencisinin öğretmeni tarafından ödüllendirme beklentisi davranışlarının temelinde bir takım güdüler rol oynamaktadır. (Ankay , 1998:64)

Güdülenme : Ruhbilimciler güdülenmeyi kişide oluşan bir gerilim durumu olarak ele almakta, bireyde ortaya çıkan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim ve dengesizlik Yaratan bir ihtiyacın doyurularak, bireyin, denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Ertekin,1978:19).

Bu açıklama , güdülenmeyle ihtiyacın arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Güdülenme var olan bir ihtiyacın azaltılması veya giderilmesi yolunda olacak, ihtiyacın, şiddeti ve önceliği, güdülenmenin yoğunluğunu belirleyecektir. Bu nedenle ihtiyaçların incelenmesi , insan davranışının kavranmasında çok önemli rol oynar.

Ancak kişilerin ihtiyaçları, bir çok araştırmaya , kuramsal açıklamaya ve uygulamaya konu olmakla beraber, ihtiyaçları etkileyen çok çeşitli etmenlerin bulunması dolayısıyla, bireylerin güdülenmesi , anlaşılması kolay bir süreç değildir.



Güdüleme: İnsan davranışının istenilen doğrultuya yönlendirilmesi güdüleme olarak tanımlanmaktadır. “Birey açısından güdüleme, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar.

Örgütsel açıdan ise güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmeleri ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin mekanizmanın tümü anlamını taşır” (Dicle, 71).

İnsanın bir güdüsünü ya da gereksinmesini doymak için çaba harcamaya yönelmesi içten güdülendiğini gösterir.

İçsel güdülenme insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal itici bir güçtür (Başaran, 1992:162) .

Güdüleme , insan davranışını yönlendiren bir süreç olduğundan, iyi değerlendirildiğinde ve doğru kullanıldığında, kuruluş için yararlı sonuçlar sağlar (Çakıcı,2001) .

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde , Türkiyede ve yabancı ülkelerde motivasyon ile ilgili yapılmış olan araştırmalara yer vermiştir.

5. “İhtiyaçlar Sıradüzeni Kuramının” Toplumumuz Açısından Geçerliğini Sınayan Araştırmalar

Bu başlık altında Tuğray Kaynak’ ın 1973 ve 1981 yılında yaptığı iki araştırma ile Oğuz Onaran’ın 1975 yılında yaptığı bir araştırmaya değinilmiştir.

5-1 Tuğray Kaynak’ ın Araştırmaları

Birinci araştırmanın kapsamına 1973 yılında İstanbul’ da üç büyük işletmede çalışan 140 işgören ve 32 yönetici alınmıştır. Deneklerden Maslow’ un kuramında yer alan beş ihtiyacın önem sırasına göre sıralanması istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin ve yöneticilerin ihtiyaçların önem sırası şöyle

İşgörenler

I- Güvenlik İhtiyacı

II- Fizyolojik İhtiyaçlar

- III- Sevgi İhtiyacı
- IV- Saygınlık İhtiyacı
- V- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Yöneticiler

- I- Güvenlik İhtiyacı
- II- Fizyolojik İhtiyaçlar
- III- Saygınlık İhtiyacı
- IV - Sevgi İhtiyacı
- V- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

İkinci araştırma kapsamına, ilk araştırmada yer alan üç büyük işletmeyle beraber iki işletme daha alınmıştır. Soru kağıdını 230 İşgören ve 77 yönetici yanıtlamıştır. Deneklerden , yine, ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. İkinci araştırma sonuçlarıyla birinci araştırmanın sonuçları aynıdır.

5-2 Oğuz Onaran'ın Araştırması

Araştırma kapsamına sekiz küme alınmıştır. Bu kümeler şunlardır:

-İmar İskan Bakanlığı müsteşar yardımcıları, genel müdürler ve yardımcıları, daire başkanları ve yardımcıları.

-İmar İskan Bakanlığı uzmanları , tetkik kurulu üyeleri, müfettişler.

- İmar ve İskan Bakanlığı teknik görevlileri.

- İmar İskan Bakanlığı büro görevlileri

- Maliye Bakanlığı bütçe uzmanları
- 1974 güzünde kurs gören kaymakamlar
- 1975 güzünde kurs gören kaymakamlar
- Üniversite muhasebesindeki büro görevlileri

Deneklere ücret çalışma koşulları, güvenlik, toplumsal ilişkiler, saygınlık , bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere altı temel ihtiyaçla ilgili olarak sorular sorularak , bu ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre , bu ihtiyaçların çoktan aza doğru giderilme sırası şöyledir.

İmar İskan Bakanlığı üst yöneticileri:

- Saygınlık
- Güvenlik
- Toplumsal İlişkiler
- Bağımsızlık
- Kendini Gerçekleştirme
- Ücret Çalışma Koşulları

İmar İskan Bakanlığı danışma görevlileri:

- Saygınlık
- Toplumsal İlişkiler
- Bağımsızlık
- Güvenlik

-Kendini Gerçekleştirme

-Ücret Çalışma koşulları

İmar İskan Bakanlığı teknik görevlileri:

-Saygınlık

-Güvenlik

-Toplumsal İlişkiler

-Kendini Gerçekleştirme

-Ücret Çalışma Koşulları

-Bağımsızlık

İmar İskan Bakanlığı alt görevlileri ve Maliye Bakanlığı meslek görevlileri :

-Saygınlık

-Toplumsal İlişkiler

-Güvenlik

-Bağımsızlık

-Kendini Gerçekleştirme

-Ücret Çalışma koşulları

Kaymakamlar (1975)

-Kendini Gerçekleştirme

-Saygınlık

-Toplumsal İlişkiler

-Güvenlik

-Bağımsızlık

-Ücret Çalışma koşulları

Üniversitedeki büro görevlileri :

-Toplumsal İlişkiler

-Kendini Gerçekleştirme

-Güvenlik

-Saygınlık

-Bağımsızlık

-Ücret Çalışma koşulları

Yukarıdaki bulgular gözönüne alındığında, tüm kümelerde en iyi giderilen ihtiyacın saygınlık ihtiyacı, en az giderilen ihtiyacın ise fizyolojik ihtiyaçlar (ücret- çalışma koşulları) olduğu anlaşıyor.

Değerlendirme

Daha önce de değinildiği gibi Maslow' a göre insanı davranışta bulunmaya yönelten ihtiyaçlar, beş basamaklı bir sıra düzeni oluştururlar. Alt basamaktaki ihtiyaçlar doyuruldukça üst basamaktaki ihtiyaçlar önem kazanır.

Kaynak'ın araştırma sonuçlarına baktığımızda, işgörenlerin ihtiyaç sıralaması olsun, yöneticilerin ihtiyaç sıralaması olsun, Maslow' un ihtiyaçlar sıralamasıyla büyük bir benzerlik içindedir. Maslow' un sıralaması, doyuma göre bir sıralama Kaynak'ın sıralaması ise öneme göre bir sıralama olmakla beraber, doyumla önem arasındaki ilişki düşünülecek olursa, Kaynak'ın sıralaması da doyum sıralaması olarak düşünülebilir. İşgörenlerin ve yöneticilerin sıralamasında ikinci önem sırasını alan fizyolojik ihtiyaçlar belli bir ölçüde doyurulduğu için güvenlik ihtiyacının önem kazandığı ve birinci sırayı

aldığı söylenebilir . Ayrıca sekiz yıl arayla yapılan iki araştırma sonucunda da aynı sıralamanın bulunması, ihtiyaçların Maslow' un ileri sürdüğü gibi bir sıra düzeni oluşturduğu varsayımını doğrular gibi görülmektedir. Ancak Maslow' un yaklaşımına göre, ortalama çağdaş bir bireyin, fizyolojik ihtiyaçlarını , güvenlik ve sevgi ihtiyacını doyumlayarak saygınlık basamağına gelmiş olduğu varsayılmaktadır(Kaynak,1982:377). Bu varsayım gelişmiş ülke bireyleri için geçerli olabilir. Araştırma sonuçlarından bu varsayımın, ülkemiz bakımından pek geçerli olmadığı anlaşılmaktadır. Belli bir eğitim ve gelişim düzeyine gelmiş olması gereken yöneticilerin bile , güvenlik gereksemelerini, fizyolojik gereksemelerini doyumlayamadıkları görülmektedir. Bu sonuç ülkelerin refah düzeyiyle ilgili olduğu kadar ayırmalı kültürel değerlerle de çok yakından ilişkilidir.

Onaran' ın araştırma sonuçlarına gelince, bu sonuçlarla, Maslow' un varsayımları arasında bir benzerlik görülmemektedir. Örneğin Maslow' a göre alt basamak ihtiyaçlarından olan ücret ve çalışma koşulları ihtiyacı (fizyolojik ihtiyaçlar) çok az giderildikleri halde üst basamak ihtiyaçlarından olan saygınlık ihtiyacı ortaya çıkmış ve diğer ihtiyaçlardan daha çok giderilmiş gözükmektedir.

6. İki Etmenli Kuramın Toplumumuz Açısından Geçerliliğini Sınayan Araştırmalar

6-1 Yücel Ertekin' in Araştırması ;

Ertekin' in tanımlamasına göre, bu araştırma, geleneksel bir hizmet kuruluşu olan İçişleri Bakanlığıyla , teknik kamu görevlilerinin egemen olduğu yatırımcı bir kuruluş Olan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün teşkilat iklimi (örgüt iklimi) yönünden taşıdığı özelliklerin saptanması amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamına İçişleri Bakanlığından 34 yönetici ve 47 işgören , Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünden 60 yönetici ve 80 işgören alınmıştır. Çalışma soru kağıdı, gözlem ve görüşme (mülakat) yöntemleri kullanılmıştır ve teşkilat iklimi (örgüt iklimi) aşağıdaki boyutlara bağlı olarak değişen bir kavram olarak incelenmiştir.

- İş çevresinin fiziksel koşulları
- İşten duyulan hoşnutluk
- İşi değiştirme isteği
- Bürokratik ayrıcalıklardan yararlanma
- İletişim
- Takdir edilme
- İşe özendirme
- Arkadaşça ilişkiler
- Teşkilatta yükselme olanakları
- İşin en az doyum sağlayan yönleri
- İş güvenliği
- İş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma
- İşin ilginçliği
- Disiplin düzeni
- Ücret durumu
- Yapılan işin önemine duyulan inanç
- Kararlara katılma
- Teşkilat amaçlarına ulaşma
- Çalışma ve dinlenme saatleri
- Astların sorunlarına karşı yöneticilerin tutumu
- Yöneticilerin nitelikleri ve astlarınca algılanışı
- Astların denetimi algılayışı
- Teşkilat içi çatışma
- İmaj

Burada yukarıdaki teşkilat iklimini belirleyen boyutlardan , yalnızca konuyla dolaysız ilişkisi nedeniyle, işten duyulan hoşnutluk boyutuna değinilecek ve bu konudaki araştırma bulgularına yer verilecektir.

Araştırma sonuçlarına göre, İç İşleri Bakanlığı yöneticilerine göre hoşnutsuzluk nedenleri çizelge 1 ' de , Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü yöneticilerine göre hoşnutsuzluk nedenleri çizelge 2' de , İç İşleri Bakanlığı işgörenlerine göre hoşnutsuzluk nedeleri çizelge 3' te , DSİ İşgörenlerine göre hoşnutsuzluk nedenleri ise çizelge 4' te gösterilmiştir.

Çizelge -1

İç İşleri Bakanlığı Yöneticilerine göre hoşnutsuzluk nedenleri

Hoşnutsuzluk nedenleri	Derece sırası			toplam ağırlıklı puan
	1	2	3	
Yükselme olanaklarının sınırlılığı	6	9	9	42
Yetki ve sorumluluk eksikliği	7	5	9	40
Teşkilatta egemen olan yönetim anlayışı	10	3	4	38
Ücret yetersizliği	7	5	2	33
Üstlerin tutum ve davranışları	1	4	5	16
İşin kendisi	-	5	-	10
İş arkadaşlarıyla ilişkileri	-	-	1	1
Yanıtsız (üç denek)				

Çizelge -2

DSİ Yöneticilerine göre hoşnutsuzluk nedenleri

Hoşnutsuzluk Nedenleri	Derece sırası			Toplam ağırlık puan
	1.	2.	3.	
Ücret yetersizliği	32	10	5	121
Yükselme olanaklarının sınırlı oluşu	8	11	10	56
Yetki ve sorumluluk noksanlığı	2	12	9	39
Teşkilatta egemen olan yönetim anlayışı	9	-	4	31
Doğrudan doğruya işin kendisi	3	6	3	24
Üstlerin tutum ve davranışları	2	3	4	16
İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler	1	2	2	9
Yanıtsız (denek)				

Çizelge -3

İçişleri Bakanlığı İşgörenlerine Göre Hoşnutsuzluk Nedenleri

Hoşnutsuzluk nedenleri	Derece		sırası	Toplam ağırlık puan
	1.	2.		
Ücret yetersizliği	28	8	2	102
Yükselme olanaklarının sınırlı oluşu	4	21	8	62
Yetki ve sorumluluk noksanlığı	4	5	14	36
Teşkilatta egemen olan yönetim anlayışı	7	4	2	31
Üstlerin tutum ve davranışları	2	1	6	14
Doğrudan doğruya işin kendisi	-	3	2	8
İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler	-	-	3	3
Yanıtız (2 denek)				

Çizelge – 4

DSİ İşgörenlerine Göre Hoşnutsuzluk Nedenleri

Hoşnutsuzluk ağırlık nedenleri	Derece		sırası	Toplam
	1.	2.	3.	puan
Ücret yetersizliği	39	8	5	138
Yükselme olanaklarının sınırlı oluşu	13	27	6	99
Yetki ve sorumluluk noksanlığı	6	8	14	76
Teşkilatta egemen olan yönetim anlayışı	13	5	5	54
Üstlerin tutum ve davranışları	2	6	17	35
Doğrudan doğruya işin kendisi	2	3	4	16
İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler	-	3	5	11
Yanıtız (5 denek)				

Daha önce değinildiği gibi Herzberg , insan davranışlarına etki eden etmenleri iki kümede toplamıştır. Başarı , yükselme gibi işin içeriğiyle ilgili olan etmenleri güdüleyiciler , gözetim, yönetim, ücret gibi işin dışsal özelliğini ilgilendiren etmenleri de koruyucular olarak tanımlamıştır. Araştırmacı bu iki kümeyi birbirinden tamamen ayırmış ve yalnız güdüleyicilerin doyum vereceğini ve işbaşarımını (performansı) etkileyeceğini , koruyucuların ise doyumsuzluğa, neden olacağını ileri sürmüştür. Ertekin'in araştırma sonuçlarına bakıldığında, işin dışsal özelliğini ilgilendiren ücret, yönetim anlayışı, üstlerin tutum ve davranışları gibi etmenler yanında, işin içeriğiyle ilgili olan yükselme ve sorumluluk gibi etmenlerin de hoşnutsuzluğa , diğer bir değişle doyumsuzluğa neden olabileceği görülmektedir.

6-2 Mustafa Tosun'un Araştırması ;

Araştırmasının amacını Tosun şöyle tanımlamaktadır. “ Araştırmanın biri kuramsal, öteki uygulamaya dönük birbirine bağlı iki amacı vardır. Doğruluk derecesi araştırılacak olan kuramsal amaç , amaç ve sistem modellerinin birbirini tamamlayıp tamamlamadıklarıdır. Bunun için, önce her iki model standart koşullar altında, yani tek bir örgütte sınanmıştır. Böylece hangi sayıtlara dayandıkları önceden saptanan bu modeller sistemli olarak değerlendirilip karşılaştırılabilmiştir. Daha sonra , örgütün işleyişine ilişkin veriler, üyelerin davranışı bakımından yeniden değerlendirilmiştir. Etkililiklerle bağıntılı olduğu genellikle kabul edilen örgütsel süreçlerin incelenmesinde, her iki modelin etkililik ölçütlerinin birleştirilmesinden oluşan bir ölçüt kullanılmıştır.

Bu araştırma aynı zamanda kamu yönetimi alanında verimlilik ve başarı ölçme denemesidir (Tosun,1981:82) .

Araştırma kapsamına Tarım ve Orman Bakanlığı Zirai Mücadele ve Zirai Karantina Genel Müdürlüğünün taşradaki 48 zirai mücadele ve Karantina Müdürlüğü ve burada çalışan 611 işgören alınmıştır. Araştırmada soru kağıdı yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmacı teşkilat etkililiğini belirleyen ve benzer değişkenlerden oluşan dokuz etmen

kümesini ele alarak bu etmenlerle teşkilat etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Söz konusu dokuz etmen kümesi şunlardır:

- Önderlik
- Doyum
- Teşkilatla özdeşleşme (aynılaşma)
- Yukarıya doğru haberleşme
- Anlaşmazlık
- Erk (iktidar)
- Etki dağılımı
- Karar verme
- Diğer etmenler

Burada , bu etmen kümelerinden yalnız doyum ele alınarak, doyumla teşkilat etkililiği arasındaki etkileşmeye ilişkin araştırma bulgularından söz edilecektir.

Araştırmada doyumu belirleyen değişkenler olarak şunlar alınmıştır:

- Görevlilerin kuruluşa girerken bekleyişleri
- Bireysel ihtiyaçların karşılanması
- Yükselme
- Görevlilerin refah ve mutluluğuyla ilgilenme
- Birimin gönüllüğü (morali)
- Çalışmaya değer verme
- Ücretten hoşnutluk
- Birimler arası işbirliği ve haberleşme
- Bireysel gönüllüğü

Araştırma bulgularına göre doyum değişkenleriyle teşkilatsal etkililik arasındaki ilişkiler çizelge-5-te gösterilmiştir.

Çizelge - 5

<u>Doyum Değişkenleriyle Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkiler</u>	
	<u>Genel Etkililik Ölçütü</u>
Görevlilerin işe girerken bekleyişleri	0.50
Bireysel ihtiyaçların karşılanması	0.51
Yükselme	0.34
Görevlilerin refah ve mutluluğuyla ilgilenme	0.49
Birimin gönüllüğü	0.62
Çalışmaya değer verme	0.55
Ücret	0.14
Birimler arası işbirliği ve haberleşme	0.43
Bireysel gönüllüğü	0.50

Çizelge-5-in incelenmesinden görüleceği gibi ücret dışındaki doyum değişkenleriyle etkililik arasında kuvvetli bir ilişki vardır doyum değişkenleri arasında, birimler arasında işbirliği ve haberleşme, görevlilerin refah ve mutluluğuyla ilgilenme ve burada maddi ihtiyaçlar olarak düşünülmüş olan bireysel ihtiyaçların karşılanması gibi Herzberg' in koruyucular dediği ve güdüleyici olmadığını ileri sürdüğü etmenler de vardır. Bu araştırma sonuçlarına bakarak koruyucuların da güdüleyici olabileceği ve teşkilatsal etkililiği artırabileceği söylenebilir.Öte yandan ücretle teşkilatsal etkililik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamaması, ilk bakışta Herzberg'in ücretin güdüleyici olmadığı

varsayımını doğrular gibi gözükmetedir. Ancak araştırmacılar, ücretle etkililik arasında bir ilişkinin olabilmesi için, ücretin işbaşarımına (performansa) bağlanmasının gerekli olduğunu ileri sürüyorlar. Eğer bir kuruluştta, ücret, işbaşarımı yerine kıdem, öğrenim durumu gibi başarganlıklar doğrudan ilgisi olmayan etmenlere bağlanıyorsa, ücret artışı ile işbaşarımı arasında olumlu ilişki zaten beklenemez. Araştırma bulgularında ücretle teşkilatsal etkililik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması ücretin Herzberg'in ileri sürdüğü gibi güdüleyici olmamasından çok araştırma yapılan kuruluştta ücretin kıdem ve öğrenim durumu gibi işbaşarısıyla doğrudan ilişkisi olmayan etmenlere bağlanmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

6-3 Muzaffer Sencer'in Araştırması ;

Araştırmacı, moral, işdoyumu, güdüleme ve beklenti kavramlarına ilişkin kuramsal modelleri görgül yoldan araştırmak amacıyla bu çalışmayı yaptığını belirtmektedir.

Araştırma kapsamına Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından verilen bir lisansüstü öğrenim programı olan Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı 1980-81 öğrenim yılında izleyenler alınmıştır.

Sencer, işin dışsal özelliğini ilgilendiren çalışma koşulları , ücret gibi etrmenlerin kamu görevlileri arasında büyük değişiklikler göstermeyeceği varsayımından yola çıkarak bu etmenleri sabit kabul etmiş ve iş statüsü , kendini gerçekleştirme, katılma ve yükselme gibi işin içeriğinden oluşan dört etmenle iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

(Araştırmacı meslek statü düzeyini başarı ölçütü olarak almıştır.)
bu ilişkilere ilişkin araştırma bulguları çizelge 6,7,8ve 9 gösterilmiştir.

Çizelge - 6

İş statüsüne göre hoşnutsuzluk (%)

İş statüsü	çok hoşnut	hoşnut	şöyle böyle	hoşnut değil	hiç hoşnut değil
Orta düzey yönetici	16.6	66.8	-	-	16.6
Alt düzey yönetici	4.2	20.8	41.7	35.0	8.3
İşgören	4.3	17.4	52.3	21.7	4.3

Çizelge - 7

Kendini Gerçekleştirme Olanığına Göre İşten Hoşnutluk (%)

İşin kendini gerçekleştirme olanağını bağlaması	çok hoşnut	hoşnut	şöyle böyle	hoşnut değil	hiç hoşnut değil
Tam sağlıyor	100	-	-	-	-
Sağlıyor	-	78.6	21.4	-	-
Şöyle böyle	-	9.5	61.9	23.9	4.7
Engelliyor	-	-	45.4	54.6	-
Tüm engelliyor	-	-	-	-	100

Çizelge - 8

Katılım Düzeyine Göre İşten Hoşnutluk (%)

Katılım Düzeyi	çok hoşnut	Hoşnut	Şöyle böyle	Hoşnut değil	Hiç hoşnut değil
Tam katılımlı	100	-	-	-	-
Katılımlı	50	50	-	-	-
Orta katılımlı	-	57.1	14.3	28.6	-
Düşük katılımlı	-	25.0	50.0	25.0	-
Katılımsız	12.6	17.9	48.7	20.5	10.3

Çizelge - 9

Yükselme Olanasına Göre İşten Hoşnutsuzluk (%)

Yükselme Olanası	çok hoşnut	Hoşnut	Şöyle böyle	Hoşnut değil	Hiç hoşnut değil
Olanığım var	14.3	42.8	21.4	14.3	7.2
Önemli bir değişiklik beklemiyorum	3.8	23.1	50.0	15.4	7.7

Çizelgelerin incelenmesinden görüleceği gibi Herzberg'in güdüleyici olarak tanımladığı başarı , kendini gerçekleştirme katılım ve yükselme gibi işin doğrudan içeriğiyle ilgili etmenler iş doyumunu açıklayıcı niteliktedir.

6-4 Ayfer Erbesler'in Araştırması ;

Araştırma kapsamına üç kuruluştaki çalışan 112 uzman alınmıştır. Araştırmacı araştırma kapsamına aldığı kuruluşlarda aşağıdaki özellikleri aradığını belirtmektedir.

- Uzman kadro çalıştırmaları
- Kendilerine özgü amaçlarının olması
- Ankara dışında birimlerinin olmaması
- Kadrolarının 200'ün altında olması
- Ücret sistemlerinin ve personel sistemlerinin değişik olması
- Teşkilat yaşlarının ayrımlı olması

Araştırmacı bu özellikleri taşıyan şu kuruluşları seçmiştir :

- Banka
 - Kooperatif
 - Yerel Yönetim Planlama Müdürlüğü ve Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem Daire Başkanlığı
- Çalışmada soru kağıdı, görüşme (mülakat) yöntemleri kullanılmıştır .
Araştırmasında, kuruluş amaçlarına doğrudan katkıda bulunma ile hoşnutluk arasındaki ilişkiyi inceleyen Erbesler aşağıdaki sonuçlara varmıştır:

Hoşnutluk (%50'nin üstünde)	Kuruluş amaçlarına doğrudan katkı (%50'nin üstünde)
Banka %79.7	% 47
Kooperatif % 79.1	% 58.8
Yerel planlama % 31	% 27.4

Yukarıdaki sonuçlar kuruluş amaçlarına doğrudan katkı ile iş doyumu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

“Sizce işyerinize bağlanmada ücret ve öteki maddi olanakların önemi nedir? İşinizi ve işyerinizi seçerken önem verdiğiniz ilk beş faktörü önem sırasına göre belirtiniz. Ücretin bu sıralamadaki yeri nedir?” sorularına ilişkin cevapların araştırmacı tarafından değerlendirilmesi ise çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge-10-

Birinci derecedeki tercih öğelerinin ağırlıkları	(%)
1. Meslek gerçekleştirme, gelişme olanakları manevi doyum	33.0
2. Para , diğer maddi olanaklar , sosyal olanaklar	22.0
3. İşin niteliği ,işin içeriği , idealdeki iş	14.0
İkinci derecedeki tercih öğelerinin ağırlıkları	(%)
1. Meslek gerçekleştirme, gelişme olanakları manevi doyum	19.6
2. Para , diğer maddi olanaklar, sosyal olanaklar	19.6
3. Rahatlık huzur uyum , güvenlik, çalışma koşulları	17.0
Üçüncü derecedeki tercih öğelerinin ağırlıkları	(%)
1. Para , maddi olanaklar ,sosyal olanaklar	22.3
2. Arkadaşlık, sosyal ilişkiler	10.7
3. Fiziksel koşullar, ulaşım kolaylığı , Ankara’da oluşu	8.9
4. Yaratıcı çalışma , amaçlara katkı, yetki	8.0

Dördüncü derecedeki tercih öğelerinin ağırlıkları	(%)
1. Para , maddi olanaklar, sosyal olanaklar	19.6
2. Rahatlık, huzur, uyum , güvenlik, çalışma koşulları	8.0
3. Arkadaşlık , sosyal ilişkiler	7.1

Beşinci derecedeki tercih öğelerinin ağırlıkları	(%)
1. Para , maddi olanaklar, sosyal olanaklar	14.3
2. Rahatlık , huzur, uyum, güvenlik , çalışma koşulları	12.5
3. Meslek gerçekleştirme, gelişme olanakları, manevi doyum	9.8

Araştırma bulgularına göre teşkilat amaçlarına doğrudan katkıyla hoşnutluk arasında bir ilişkinin olması öte yandan iş seçmede ve işyerine bağlanmada önemli olan etmenler arasında ilk önem sırasını meslek gerçekleştirme ve kendini geliştirme etmeninin alması Herzberg'in kuramını doğrular niteliktedir . Teşkilat amaçlarına katkı meslek gerçekleştirme ve kendini geliştirme gibi işin içeriği ile ilgili etmenlerin doyum sağladığı ve güdüleyici olduğu söylenebilir.

Değerlendirme

Yükselme sorumluluk, katılım, kendini gerçekleştirme gibi etmenlerin iş doyumundaki etkileri ve güdüleyici nitelikleri açık olamakla beraber işin dışsal özelliği ile ilgili etmenlerden biri olan ücretin de toplumumuz işgörenleri üzerindeki güdüleyici etkisi inkar edilemez.

7. Türk Yöneticisinin GÜDÜ Yapısını İnceleyen Araştırmalar

7-1 Halil Can'ın Araştırması;

Can'ın tanımlamasına göre bu araştırma, Türk işadamlarının temel güdülerini üzerinde çalışmalar yapmak ve Türk iş uygulamalarıyla yönetimsel başarı ilişkisini araştırma amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamına üç grup yönetici alınmıştır. Bu gruplar şunlardır:

- Türk Traktör Fabrikası, Çanakkale Seramik Fabrikaları A.O , Güney Sanayi, Koç Holding'e bağlı çeşitli işletmelerin üst ve alt düzey yöneticilerinden oluşan 46 yönetici
- 48 Kit Yöneticisi.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün Bilim Uzmanlığı Programına katılan 20 öğrenci.

Ayrıca Kara Harp Okulu 1. sınıf öğrencilerinden 69 kişi daha araştırma kapsamına alınmıştır .

Araştırmada soru kağıdı , konulu algılama testi (TAT) ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır . Araştırmanın varsayımları ise şunlardır:

- Özel kesim yöneticileri kamu yöneticilerine oranla daha yüksek başarı güdüsüne sahiptir.
- Gerek kamu ve gerekse özel kesim yöneticilerinde bağlanma düzeyi arttıkça yönetimsel başarı düşer.
- Yüksek başarı güdüsü yüksek erk güdüsüyle birleştiğinde işbaşarımının düzeyi yükselir.
- İşteki sorumluluk düzeyiyle başarı güdüsü arasında olumlu bir ilişki vardır.

- Hiyerarşinin üst basamaklarına çıktıkça erk güdüsü artarken , aşağılara inildikçe başarı güdüsü yükselir.

-Başarı güdüsüyle öğrenim durumu arasında olumlu bir ilişki vardır.

Araştırma bulguları şöyle özetlenebilir:

. Özel kesim yöneticileri arasında ortancanın üstünde başarı güdüsü puanına sahip yöneticilerin sayısı kamu kesiminden çoktur.

. Özel kesim yöneticileri , kamu kesimi yöneticileriyle karşılaştırıldığında, kamu yöneticilerinin daha yüksek bağlanma güdüsüne sahip oldukları görülmüştür.

. Bağlanma güdüsüyle yönetsel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

. Kamu ve özel kesim yöneticileri arasında erk güdüsü yönünden anlamlı bir ayrım yoktur.

. Erk güdüsüyle yönetsel başarı arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

.Sorumluluk düzeyiyle söz konusu güdüler arasındaki ilişki incelendiğinde, üst düzey yöneticiler arasında erk güdüsüne sahip olanların sayısının, orta düzey yöneticilerden daha çok olduğu görülmüştür. Ancak bu farklılık benimsenecek düzeyde değildir. Öte yandan kendilerini karar vermede oldukça fazla sorumlu gören yöneticilerin büyük bir bölümünün, yüksek erk güdüsüne sahip oldukları görülmektedir. Sorumluluk düzeyiyle başarı güdüsü arasındaki ilişkiye gelince , erk güdüsünde olduğu gibi sorumluluk düzeyi arttıkça yöneticilerin başarı güdülerinin düzeyinde de bir artma gözlenmiştir.

. Yüksek lisans derecesi alanların, Üniversite veya yüksek okul mezunlarına oranla daha yüksek başarı güdüsüne sahip oldukları gözlenmiş, ancak öğrenim düzeyiyle erk güdüsü arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Daha önce de değinildiği gibi davranış bilimcisi McClelland'a göre başarı güdüsü teşkilatın başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli rol oynar. Başarı güdüsü yüksek yöneticilerin teşkilat içindeki başarısı daha yüksek olur. Ancak yine McClelland'a göre yüksek başarı güdüsüne sahip yöneticilerin işlerinde başarılı olabilmeleri için işin doğasının yaratıcılığa ve kişisel çabaya açık ve kişinin çevre koşullarının, bu güdüyü eyleme dönüştürmeye elverişli olması gerekir eğer çevre koşulları elverişsiz ve işin doğası kişisel çabaya açık değilse, başarı güdüsünün yüksek olması pek anlam taşımaz. Can'ın araştırma bulgularından özel kesim yöneticilerinin kamu yöneticilerinden daha yüksek başarı güdüsüne sahip oldukları anlaşıyor. Ancak yönetsel başarı yönünden hangi kesimin daha üstün olduğunu araştırma bulgularından çıkarmak olanaklı olmamakla beraber, özel kesim yöneticilerinin daha başarılı oldukları yolundaki yaygın kanıya dayanarak, başarı güdüsünün yönetsel başarı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan özel kesim yöneticilerinin daha başarılı olması, bu yöneticilerin ortam koşullarının kişisel çabaya ve yaratıcılığa daha açık olmasına da bağlanabilir.

7-2 Yücel Ertekin'in Araştırması;

Ertekin'in araştırmasına daha önceki bölümde ayrıntılı olarak değinildiğinden, burada, sadece yöneticilerin erk güdüsü eğilimiyle ilgili araştırma bulgularından söz edilecektir. Ertekin, İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü yöneticilerinin erk eğilimlerine ilişkin araştırma bulgularını şöylece özetliyor. "Yönetici, her iki örgütte de mevzuata aşırı ölçüde bağlılığı, işini ve insancıl ilişkilerini etkileyecek biçimde değer yargıları ve saplantıları dolayısıyla yönetimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç ise yöneticilerdeki erk eğiliminin güçlü oluşunu gösteren bir özelliği ortaya çıkarmaktadır. Gerçekten, yöneticilerin, genellikle yüksek erk gereksemelerinin varlığı bilinmektedir. Ancak bu yüksek erk gereksemesinin başarı güdüsüyle dengelenmesi gereklidir. Yoksa aşırı erk güdüsü örgüt üyelerini düş kırıklığına uğratarak, yetkeci bir iklimin oluşmasına yol açabilir. DSI'de bu denge daha uyumludur. Bu ise başarıya dönük bir iklimi gösterebilir. Oysa İçişleri Bakanlığında denekler yöneticilerini oldukça "gevşek" bulmaktadırlar. Bu ise başarı için gereken hırs, istek ve dinamizmin olmadığını, deneklerin, yöneticilerini eylemsiz (idare-i maslahatçı) gördüklerini vurgulayabilir"(Ertekin, 1978:173) .

7-3 Turgay Ergun'un Araştırması;

Türk Kamu Yöneticilerinin önderlik davranışını incelemeye yönelik bu araştırmanın kapsamına aşağıdaki kuruluşlar alınmıştır:

- İçişleri Bakanlığı merkez örgütü,
- Maliye Bakanlığı, Hazine Genel Müdürlüğü ve Milletlerarası İktisadi İşbirliği Teşkilatı Genel Sekreterliği,
- Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ,
- Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü ,
- Orman Genel Müdürlüğü ,
- Sosyal Güvenlik Bakanlığı Merkez Örgütü,
- Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü,
- Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bağ- Kur Genel Müdürlüğü,
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Örgütü,
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü,
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü,

Araştırmada soru kağıdı yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın varsayımlarına göre, Türk Kamu yöneticisi aşırı merkeziyetçidir. Türk yöneticilerinin erk eğilimi güçlüdür. Bunun sonucu olarak Türk kamu yöneticisi şöyle bir kişiliğe sahiptir.

- Otoriter bir kişiliği vardır.
- Genel olarak iletişim davranışı olumsuzdur ve özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişime olanak sağlamaz.
- Grupla kaynaşmaktan çekinir. Kendisiyle diğer çalışanlar arasındaki etkileşim yetersizdir.

Bu varsayımlardan yola çıkan araştırmacı çalışmasının sonunda aşağıdaki değerlendirmeyi yapmaktadır.

“... Türk yöneticisinin astlarına yetki devretmekte kıskanç olduğu, bu yüzden de merkezci bir eğilimi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu eğilimin sonucu olarak katı otoriter bir yönetici tipi çıkmamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakılınca üstlerin

kendilerini otoriter kişiler olarak tanımladıklarını görüyoruz, ama astların gözünde, onlar hiçbir zaman tam anlamıyla otoriter değillerdir. Sonuç şöyle çıkıyor: Yüksek yönetici astlarına danışmadan işini görür, ama astlarının işlerine de pek karışmaz. Bu durum yönetimde etkililiği olumsuz yönde etkileyebilir.

Varsayımlardan biri de Türk kamu yöneticisinin iletişim davranışının, özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin olumsuz olmasıdır. Araştırma sonucu, yüksek yöneticilerin bilgi alış verişine oldukça açık kişiler olduklarını görüyoruz. Bir başka deyişle yüksek yöneticiler astlarından işleriyle ilgili bilgi alırlar , onlara işle ilgili az da olsa bilgi verirler. Ancak astlarına danışmazlar, onların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgilenmezler. Bu da iletişimden elde edilecek yararı olumsuz yönde etkiler.

Bir başka varsayıma göre, yöneticiler grupla kaynaşmaktan çekinirler: Kendileriyle örgüt üyeleri arasındaki etkileşim yetersizdir. Bu konuda araştırmamızın sonuçları şunu gösteriyor:

Üst düzey yöneticileri , örgüt üyelerinin amaçları ve gereksemeleriyle kuruluşun amaçları ve gereksemeleri, arasında bir uyum kurmakta başarılı olamamaktadırlar. Buna karşılık yüksek yöneticiler, örgüt üyeleriyle yakın ilişkilerin sürdürülmesi konusunda oldukça duyarlıdırlar” (Ergun,1981:110) .

7-4 Mustafa Dilber'in Araştırması ;

Dilber, Türk özel kesim yöneticilerinin X ve Y kuramlarından hangisini benimsediklerini incelemek amacıyla 1966 ve 1978 yıllarında iki araştırma yapmıştır. 1966 yılında yapılan araştırma kapsamına, büyük ve orta düzeydeki 26 özel kesim işletmesinde görev yapan 125 pay sahibi yönetici 120 pay sahibi olmayan yönetici alınmıştır. 1978 yılında yapılan araştırma kapsamına ise , büyük ve orta düzeydeki 42 özel kesim işletmesinde görev yapan 125 pay sahibi yönetici ve 240 pay sahibi olmayan yönetici alınmıştır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin yetki devri düzeyinin düşük olduğu bulgulanmıştır.

7-5 Bradburn'un Araştırması ;

Amerikalı araştırmacı N.M. Bradburn Türkiye'de yaptığı bir incelemenin sonuçlarına dayanarak, Türk yöneticilerinin Amerikalı yöneticilere oranla daha düşük başarı güdüsüne sahip olduklarını söylemektedir. Bradburn ayrıca değişik statüdeki bireyler arasındaki sosyal ilişkilerin çok az olduğunu, örneğin sekreterlerle bir arada bulunulması gereken bir büro partisinin Türk yöneticilerince kabul edilemeyeceğini ve bunun yöneticinin böyle bir toplantıya katılmakla otoritesinin sarsılacağı inancında olmasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Söz konusu araştırmalar incelendiğinde Türk yöneticisinin erk güdüsünün yüksek başarı ve bağlanma güdülerinin düşük olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak, Türk yöneticisi aşırı merkeziyetcidir; yetki devretmekten kaçınır; kararların çoğunu, uygulayıcıların katılmasına olanak vermeden, kendisi alır. Böylece çok sayıda kağıda imza atan, yetki devretmeyen, ayrıntılara varıncaya kadar tüm kararları tek başına alan yönetici , imza ve paraf işlerinden vakit bulup ana amaç ve politikalara eğilememektedir.

Ertekin, İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün teşkilat iklimi yönünden taşıdıkları özellikleri saptamak amacıyla yaptığı araştırmada yöneticilere ve işgörenlere aldıkları ücretin yeterli olup olmadığını sormuştur. Araştırmacının aldığı cevaplar şöyledir (Ertekin,1978:79) .

Ücretini yetersiz bulan yöneticilerin yüzdesi:

İçişleri Bakanlığı % 62

Devlet Su İşleri Gn. Md. % 90

Ücretini yetersiz bulan işgörenlerin yüzdesi:

İçişleri Bakanlığı % 98

Devlet Su İşleri Gn. Md. % 95

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da görüleceği gibi her iki kuruluştaki çalışan yönetici ve işgörenler aldıkları ücreti yaşam koşulları karşısında yetersiz bulmaktadırlar.

Bu iki kuruluştaki yönetici ve işgörenlerin aldıkları ücretin adil olup olmadığı konusunda araştırmacıya verdikleri cevaplar ise şöyledir (Ertekin.1978:82) .

Ücret düzenini adaletsiz bulan yönetici yüzdesi :

İçişleri Bakanlığı %47

Devlet Su İşleri Gn. Md. %30

Ücret düzenini adaletsiz bulan işgören yüzdesi :

İçişleri Bakanlığı % 72

Devlet Su İşleri Gn. Md. % 63

Yüzde değerlerinden de anlaşıldığı gibi her iki kuruluştaki da işgörenler ücret düzeninin adaletsiz olduğu görüşündeler.

Araştırmacı ayrıca her iki teşkilatta hoşnutsuzluk nedenlerini incelemiştir. Araştırmacının bulgularına göre işçileri yöneticileri dışında kalan tüm denekler için , ücret yetersizliği birinci sırada gelen hoşnutsuzluk nedenidir. İşçileri yöneticilerine göre ücret yetersizliği bir hoşnutsuzluk kaynağı olmakla beraber sıralamadaki yeri biraz gerilerdedir.

1976 yılında Firuz Demir Yasamış 45 kaymakamlık görevlisinin biçimsel teşkilat dışında kalan sorunlarını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı deneklere yaptıkları işe karşılık aldıkları ücretin yeterli olup olmadığını ve müdürlüklerindeki ücret düzeninin adil olup olmadığını sormuştur. Araştırma sonucunda ücretin yetersiz ve ücret düzeninin kötü olduğu ve ücret konusunda işgörenlerin büyük sorunlarının olduğu bulgulanmıştır (Yasamış,1976) .

Mustafa Tosun'un Zirai mücadele ve Karantina Müdürlüklerinde 611 işgören üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre işgörenler , kuruluşlarındaki ücret düzeyini düşük bulmakta ve doyumsuzluk nedeni olarak görmektedirler. Araştırma kapsamına giren işgörenler arasında aldıkları ücretten hoşnut olanlar , tüm görevlilerin ancak % 11'i kadardır (Tosun,1981:139) .

İbrahim Ethem Başaran'ın Milli Eğitim Bakanlığı , Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Tarım- Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı ve Sanayii ve Teknoloji Bakanlığından oluşan beş Bakanlığın merkez teşkilatında çalışan orta düzey yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını tanımak amacıyla 1979 yılında yaptığı araştırmanın sonuçlarından anlaşıldığına göre araştırma kapsamına giren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%78) , işgörenlerin verimliliğini artırmada parasal ödüllerin yeterli olmadığı kanısındadır. Bununla beraber yine araştırma sonuçlarına göre, özendirme araçları arasında parasal ödüllere daha çok önem veren yöneticilere de raslanmaktadır (Başaran,1981:240) .

Bülent A. Himmetoğlu'nun işten gönüllü ayrılma davranışını etkileyen etmenleri incelemek amacıyla 1976 yılında İzmir İş ve İşçi Bulma Kurumuna iş bulmak için başvuran 115 kişiye sorduğu "eski işinizde aldığımız ücretten memnun muydunuz?"

Sorusuna aldığı yanıtlar şöyledir: (Himmetoğlu,1981:368)

Memnundum	% 40.53
Memnun değildim	% 59.43
Yanıtsız	% 0.04

Araştırmacı yukarıdaki araştırma sonuçlarını şöyle yorumluyor. "... işten beklenen doyumun , fizyolojik nitelikte olan gereksemelerde istenilen düzeyde olması işçiye işine ve işletmesine bağlanmaya yeterli olmadığı gibi, toplumsal ve tinsel gereksemelerin doyurulmamış olması, işten ayrılmanın önemli bir nedenini oluşturmaktadır."

Yukarıdaki araştırma sonuçlarına bakılarak ücretin toplumumuz çalışanları için özendirici nitelik taşıdığı söylenebilir. Öte yandan , refahın düşük olduğu ülkemizde, işgörenlerin maddi ihtiyaçlarını bile tam karşılayamadıkları düşünülecek olursa, ücretin güdüleyici etkisi inkar edilemez.

Şimdi de Türkiye’de yapılmış araştırmaları inceleyerek yükselmenin, iş yaşamımızdaki uygulama biçimine ve güdüleyici etkisine değinelim.

Mustafa Tosun, Zirai Mücadele ve Karantina Müdürlüklerinde 611 işgören üzerinde yaptığı araştırmanın yükselmeye ilişkin sonuçlarını şöyle yorumluyor. " tarımsal savaşım örgütünün pramit biçimindeki yapısı, sistem içinde yukarıya doğru çıkma olanağını sınırlandırmaktadır. Bir başka engel yükselmenin görevde eskiliye (kıdeme) ve öğrenim durumuna bağlanmasıdır. Görvde eskilik, otomatik olduğu için zayıf bir isteklendirici sayılmaktadır (Self,1973:227) .

Öğrenim durumuysa tarım teknisiyenlerinin yüksek mühendislerden farklı olarak, ilk dört derecedeki görevlere, özellikle yönetim konumlarına atanmalarını engellemektedir.

Yukarıdaki iki temel neden , tatbiki savaşım hizmetlerini yürütenlerin yükselmeyi, kariyerlerinin çekici bir yönü olarak algılamamalarına yol açmaktadır. Bu araştırmanın yapıldığı güne kadar, üst derecelere ya da görevlere yükseltilme durumundan ve gelecekteki yükselme olasılığından hiç hoşnut olmayanlarla, oldukça az hoşnut olanlar tüm görevlilerin yüzde 50.9’unu oluşturmaktadır. Buna "ne hoşnut ne değil" durumunda olanlar (yüzde 25.2) da eklenecek olursa örgüt üyelerinin , daha fazla sorumluluk yüklenerek kendilerini geliştirme, yüksek ücret ve toplumsal saygınlık kazanma isteklerinin büyük ölçüde karşılanmadığı ortaya çıkmaktadır" (Tosun,1981:138)

Muzaffer Sencer Kamu Yönetimi Uzmanlık Programını izleyen öğrenciler üzerinde yaptığı bir incelemede, iş doyumunu belirleyen etmenler arasında önemli bir yeri bulunan ilerleme güdüsünün kamu görevlileri arasındaki etkenliğini araştırmak üzere deneklere, bugünkü koşulların kendilerine ne ölçüde işte yükselme olanağı sağladığını sormuştur.

Bu soruya alınan yanıtlardan araştırma kapsamına giren kamu görevlilerinin yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğu, ancak dörtte bir kadarının işlerinde ilerleme olanağının bulunduğu anlaşılmaktadır. Görevinde yükselme olanağı bulunduğu inanların hizmet süreleri ve kuruluşlarına göre dağılımlarına bakıldığında, bu beklentinin hizmet süresinden bağımsız ancak çalışılan kuruluşla ilişkili olduğu söylenebilir.

Araştırmacı ayrıca ilerleme etmeninin iş hoşnutluğu üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla, deneklere, işlerinde ne ölçüde yükselme olanağı bulunduğunu ve işten ayrılma eğiliminde olup olmadıklarını sormuştur. Bu soruya alınan cevaplar yükselme olanağıyla iş hoşnutluğu arasında anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına, göre işinde yükselme olanağının bulunduğunu söyleyenler arasında, işinden hoşnut olanlar oranca % 57 'ye ulaşırken, işinde önemli bir değişiklik beklemeyenlerde bu oran % 27'ye düşmektedir. Buna karşılık uygun bir iş bulursa işinden ayrılacağını söyleyenler arasında işinden hoşnut olanların oranı % 11'e inerken kesinlikle işinden ayrılma eğiliminde olanlar arasında işinden hoşnut olana ise hiç rastlanmamıştır(Sencer,39-40) .

7-6 Yücel Ertekin'in Araştırması ;

Yücel Ertekin, İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün yönetici ve işgörenlerini kapsamına alan araştırmasında kuruluşlarındaki yükselme ve ilerleme olanaklarının, deneklerce nasıl algılandığını incelemiştir. Alınan sonuçlara göre her iki teşkilatta da, kendileri için yeterli yükselme ve ilerleme olanaklarının olmadığı kanısında olan yönetici oranı %40'ın üstündedir. İşgörenlere gelince, İçişleri

Bakanlığında işgörenlerin % 77'si , DSİ 'de ise % 70'i , ilerleme ve yükselme olanaklarının olmadığı düşüncesindedirler (Ertekin,1978:51) .

Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre, bir kamu görevlisinin daha üst sorumluluk ve görev düzeyine ulaşmasında en önemli etkenlerin neler olabileceği konusundaki yöneticilerin görüşleri ise çizelge 11 ve 12'de verilmiştir (Ertekin,1978:52) .

Çizelge -11

İçişleri Bakanlığı Yöneticilerine Göre Yükselme ve İlerlemede Geçerli Etmenler

Etmenler	Derece sırası			Toplam ağırlıklı puan
	1.	2.	3.	
Yetenek	12	7	3	53
Kıdem	8	3	6	36
Çalışkanlık	2	10	10	36
Teşkilat dışı siyasal baskılar	9	3	2	35
Üstlerle iyi ilişkiler	3	8	1	26
Öğrenim durumu	-	1	7	9
Devam durumu	-	1	2	4

Çizelge-12

DSİ Yöneticilerine Göre Yükselme ve İlerlemede Geçerli Etmenler

Etmenler	Derece sırası			Toplam ağırlıklı puan
	1	2	3	
Yetenek	39	11	4	143
Çalışkanlık	4	28	14	82
Öğrenim durumu	8	11	17	63
Kıdem	4	3	12	30
Üstlerle iyi ilişkiler	-	4	7	15
Teşkilat dışı siyasal baskılar	2	1	2	10
Devam durumu	-	-	1	1

Yukarıdaki çizelgeler incelendiğinde, yükselme ve ilerleme için geçerli etmenler sıralamasında İçişleri Bakanlığı Yöneticileri için yetenek ve kıdem ilk iki sırayı alırken DSİ Yöneticileri için ise ilk iki sırada yetenek ve çalışkanlığın geldiği görülür. Bu sonuç İçişleri Bakanlığı gibi geleneksel, bürokratik kuruluşlarda “kıdem” in DSİ gibi yatırıma dönük kamu kuruluşlarında ise, kişisel beceri ve başarıyı içeren çalışkanlığın daha önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmacı ayrıca her iki teşkilatta hoşnutsuzluk nedenleri üzerinde durmuştur. Araştırmacının bulgularına göre İçişleri Bakanlığı Yöneticilerine göre yükselme olanaklarının sınırlı oluşu hoşnutsuzluğun en önemli nedenini oluşturmakta ve birinci önem sırasını almaktadır. İçişleri Bakanlığı işgörenleri DSİ yöneticileri ve işgörenleri için ise yükselme olanaklarının sınırlı oluşu, hoşnutsuzluğun, ücret yetersizliğinden sonra ikinci derecedeki nedenini oluşturmaktadır (Ertekin,1978:92-96) .

Firuz Demir Yasamış'ın 45 kaymakamlık görevlisinin sorunlarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmanın sonuçlarından da ilerleme olanaklarının, kaymakamlık görevlilerince yetersiz görüldüğü anlaşılmaktadır.

7-7 Yahya Kemal Kaya'nın Araştırması ;

Yahya Kemal Kaya, 1976 yılında, Milli Eğitim Müdürleri ve yardımcıları, eğitim enstitüsü müdürleri ve ilköğretim müdürlerinden oluşan eğitim yöneticilerine eğitim yönetimimizdeki uygulamaları ve sorunları saptamak amacıyla bir anket çalışması uygulamıştır (Kaya,1981) .

Araştırmacı, düzenimizin , yükselme ve ilerleme uygulamalarına ilişkin araştırma bulgularını, "Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama" adlı kitabında şöyle özetlemektedir:

" Yöneticilik görevlerine atama ve görevde yükselmelerde, başarılı hizmet yıllarına verilen önem giderek azalmaktadır. Yöneticilik görevine atama ve görevde yükselmelerde, yönetim alanında kurs ve seminerlere katılmış olmaya, bu alandaki uzmanlık diplomasına değer verilmemektedir.

Yöneticilik görevlerine atama ve görevde yükselmelerde siyasal ve ideolojik tercihler 1970'li yıllarda giderek artmıştır. Böylece , doğruluk , dürüstlük ve örgüte bağlılık gibi kişisel niteliklerle bilgi , beceri ve yetenek gibi yönetsel yeterlikler, artık atamalarda dikkate alınan etkenler olmaktan çıkmıştır (Kaya,1981:294) .

Yukarıda değinilen araştırmalar incelendiğinde, toplumumuz işgörenleri için yükselme ve ilerleme olanaklarının özendirici nitelikte olduğu ve yüksek bir güdüleyici etkisinin bulunduğu söylenebilir. Ancak yine araştırma sonuçlarına bakarak araştırma kapsamına alınan tüm kuruluşlarda yükselme ve ilerleme olanaklarının kısıtlı olduğu, bu konuda birçok sorunun bulunduğu, yükselmenin işbaşarımından çok kıdeme ve başka etmenlere bağlandığı ve bu durumun işgörenleri doyumsuzluğa sürüklediği söylenebilir.

7-8 Takdir Edilme

Ertekin , daha önce zaman zaman değinilen İçişleri Bakanlığı ve DSI'nin teşkilat ikliminin özelliklerini incelemeye yönelik araştırmasında deneklere , “işinizde başarı gösterdiğinizde, teşekkür mektubu veya bir takdir sözü gibi mütevazi yollarla da olsa takdir edilir misiniz?” sorusunu sormuştur. Araştıracının bu soruya aldığı yanıtlar çizelge 13 ve çizelge 14’de gösterilmiştir (Ertekin,1978:99) .

Çizelge -13

Yöneticilerin “Takdir” in Kullanımındaki Sıklıkla İlgili Düşünceler

Takdir edilir misiniz?	İçişleri %	DSİ %
Her zaman	21	13
Çoğu zaman	29	35
Çok az	38	40
Hiçbir zaman	12	9
Yanıtsız	-	3

Çizelge -14

İşgörenlerin “Takdir”in Kullanımındaki Sıklıkla İlgili Düşünceleri

Takdir edilir misiniz?	İçişleri %	DSİ %
Her zaman	8	11
Çoğu zaman	13	10
Çok az	34	43
Hiçbir zaman	45	34
Yanıtsız	-	2

Çizelgelerin incelenmesinden görüleceği gibi , takdir yolunun “hiçbir zaman” kullanılmadığı veya “ çok az” kullanıldığı biçimindeki seçenekler toplamı, DSI yöneticileri için % 49 , İçişleri yöneticileri için % 50’ye ulaşmaktadır. Bu oranlar işgörenler açısından daha yüksektir. Takdir yolunun hiçbir zaman kullanılmadığını veya çok az kullanıldığını belirten işgören yüzdesi, DSI ‘de %77 İçişleri Bakanlığında ise % 79’ dur.

Yukarıdaki oranlar gerek İçişlerinde gerekse DSI ‘de çalışan yönetici ve işgörenlerin takdir edilme konusunda oldukça olumsuz ortamda çalıştıklarını göstermektedir.

Tosun kamu kuruluşlarında örgütsel etkililiği belirleyen etmenleri incelemeye yönelik araştırmasında, doyum değişkenlerinden biri olan “ çalışmaya değer verme” değişkeniyle örgütsel etkililik arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu ve örgütün yüksek bir etkililik düzeyine ulaşmasında, örgütsel gereksemeler kadar, “çalışmaya değer verme” gibi bireysel gereksemelerin de , yüksek düzeyde karşılanması , gerekli olduğunu bulgulamıştır (Tosun,1981) .

Ergun’un Türk kamu yönetiminde önderlik davranışını inceleyen araştırmasından, yöneticilerin, hata yapan astlarını taciz etmekten çekinmedikleri ancak kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirdikleri ve astlarını överek onurlandırmak yoluna pek gitmedikleri anlaşılmaktadır (Ergun,1981) .

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından , Türk çalışanlarının takdir edilme konusunda pek kısır bir ortamda çalıştıkları ve bu durumun onları doyumsuzluğa iterek olumsuz yönde güdülendirdiği çıkarılabilir.

7-9 İletişim (Haberleşme)

Tosun'un yaptığı , kamu kuruluşlarında teşkilat etkililiğini belirleyen etmenleri çözümlemeye yönelik araştırmada, bilgi verme ve etkileme amacıyla yapılan yukarıya doğru iletişimin teşkilatın etkililiğiyle ilişkisinin olumlu olduğu bulgulanmıştır (Tosun,1981) .

Ergun 'nun Türk kamu yönetiminde önderlik davranışını inceleyen araştırmasının sonuçlarından yöneticilerin astların durumu ve davranışlarından bilgi sahibi olmadıkları, bunu öğrenmeyi de istemedikleri, astlarına bilgi ve haber iletmede özel bir çaba göstermedikleri anlaşılmaktadır (Ergun,1981) .

Başaran'ın beş bakanlıktaki yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını inceleyen araştırmasının iletişim konusundaki bulguları ise şöyledir (Başaran,1981) .

-Araştırma kapsamına giren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, bir yöneticinin, astlarına, görevleri için gereken tüm bilgileri vermesinin gerekli olduğunu kabul etmektedir.

-Deneklerin büyük bir çoğunluğu, bir yöneticinin astlarının özel sorunlarıyla ilgilenmemesini kabul etmemektedir.

-Deneklerin büyük bir çoğunluğu , bir teşkilatta bilgi dolaşımı ne kadar hızlanırsa , teşkilatın işlevlerinin (fonksiyonlarının) gerçekleştirilmesini de o oranda kolaylaşacağını kabul etmektedir.

-Deneklerin büyük bir çoğunluğu, bir yöneticinin astlardan gelecek yakınmaları azaltmak için alt kademeleri sıkı biçimde denetlemenin gerekli olduğunu kabul etmektedir.

-Deneklerin büyük bir çoğunluğu, yöneticilerin, tüm bilgiler üzerinde sıkı bir denetim kurmalarının gerekli olduğunu kabul etmektedirler.

Yasamış'ın 45 kaymakamlık görevlisinin sorunlarını incelemek için yaptığı araştırma sonuçlarından da deneklerin çalıştıkları kuruluşlarda, teşkilat içi iletişimin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır (Yasamış).

Son olarak Kaya'nın eğitim yöneticilerini kapsamına alan araştırmasının iletişimle ilgili bulgularına göre, eğitim yönetimimizin de etkili bir iletişim sisteminden yoksun olduğu görülmektedir.

Yukarıda değinilen araştırma bulgularının ışığında, Türk kamu kuruluşlarında, biçimsel iletişim kanallarının oldukça yetersiz ve ihtiyaçları karşılamaktan uzak olduğu, bürokrasimizde egemen olan kapalılık ve gizlilik geleneğinin sonucu olarak, iletişim gibi güdüleyici etkisi büyük kullanılması ise son derece kolay bir özendirme aracından, kuruluşların başarıya ulaşmasında yararlanılamadığı söylenebilir.

7-10 Kararlara Katılma

Sencer, Kamu Yönetimi Uzmanlık Programını izleyen öğrencileri kapsamına alan araştırmasında deneklerden, çalıştıkları kuruluşun yönetim biçimini bir katılım ölçeği üzerinden değerlendirmelerini istemiştir. Araştırmacının değerlendirmelerine göre, deneklerin % 81 'i katılımsız bir yönetimle çalışmaktadırlar.

Sencer, söz konusu araştırmasında katılım ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, işinden hoşnut olanların oranı, katılımlı kuruluşlarda %75 , düşük katılımlı kuruluşlarda % 25 , katılımsız kuruluşlarda ise % 20'dir. Bu sonuçlar katılım ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Sencer,28-38) .

Başaran'ın yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarını inceleyen araştırmasının katılma ile ilgili sonuçları ise şöyle (Başaran,1981:231-240) .

-Deneklerin % 79 tüm kararlar teşkilatın en üst yöneticilerince alındığında, insan ilişkilerinin iyi olmayacağı görüşündedir.

- Deneklerin % 79'u katılımlı yönetim sisteminde , yöneticinin otoritesini yitirme tehlikesinin söz konusu olamayacağı düşüncesindedir.

-Deneklerin % 75'i bir teşkilatta işgörenlerin kendileriyle ilgili kararlara katılmalarının gerekli olduğu kanısındadır .

-Tosun'un yaptığı, kamu kuruluşlarında , teşkilatsal etkililiği belirleyen etmenleri çözümlmeye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre, alt düzeydeki görevliler, birim düzeyinde önemli kararların oluşturulmasına, ancak sınırlı olarak katılmaktadırlar. Üç aşamalı bir süreç olan karar vermenin ilk iki aşamasına, yeni seçeneklerin bulunması ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarına astların katılabileceği kabul edilmiş, ancak seçenekler arasında seçme yapılması yöneticiye bırakılmıştır. Yöneticinin hiç kimseye danışmadan karar vermesi, prodüktivite üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Bununla birlikte teşkilatsal etkililikte, yöneticinin karar vermedeki etkisinin azalmasına paralel bir artış görülmemektedir.

Son olarak Kaya'nın araştırma bulgularına değinelim. Araştırmacı, araştırmasında, üst düzeydekiler dışındaki eğitim yöneticilerinin , kararların oluşmasında etkili olmadıklarını bulgulamaktadır.

Yukarıda kısaca değinilen araştırma bulgularından, işgörenleri çalışmaya güdülemede önemli rolü olan katılımlı yönetim uygulamasının, Türk kamu yönetiminde yaygın olmadığı çıkarılabilir. Ancak Başaran'ın tutum araştırmasına göre de yöneticilerin, düşünce olarak katılımlı yönetimden yana oldukları söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

“ Motivasyon (güdülenme) ” başlığını taşıyan bu çalışma, motivasyon (güdülenme) konusunda , yapılmış araştırmaların genel bir çözümlemesini yaparak , örgüt (teşkilat) içindeki davranışı yorumlamaya çalışan çeşitli motivasyon kuramlarının ülkemiz açısından geçerliğini saptamak, belli başlı özendiricilerin işgörenlerimiz açısından önemini belirlemek ve böylece çalışanların sorunlarına geleneksel çözümler dışında, çağdaş bir yaklaşımla çözüm bulmak için çaba harcayan yöneticilere bu çabalarında yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi betimsel yöntemdir.

Araştırmanın “bulgular ve yorumlar” bölümünün yazımında “bir örgütte çalışan işgörenleri motive eden faktörler nelerdir?” problem cümlesine cevap aranmaya çalışılmıştır . Bu problem cümlesi onbeş alt problem temel alınarak incelenmiştir.

Çalışmada konu ile ilgili mevcut kaynaklar “ ilgili araştırmalar ” bölümünde, alt problemlerimizin yapısına paralel olarak incelenmiş ve ana hatları verilmiştir. Bu bilgiler daha sonra “bulgular ve yorumlar” bölümünde problem cümlemiz doğrultusunda tartışılmıştır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde bu konuda yapılmış çalışmaların bulunmaması araştırmacının işini güçleştirmesine rağmen , bu araştırma bu konuda ilk yapılan araştırma olması açısından bilim dünyasına diğer araştırmacılar tarafından geliştirilerek katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

8. GÜDÜLENME KURAMLARI

İnsanlar arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için belli davranış kalıpları içine girerler. Fakat kişinin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yön-de gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çaba-yı değil kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı gösterecektir. Bir işi gördürmek isteyen yönetici , işgörenler için özendirme araçları saptarken bu hususu gözönünde bulundurmalıdır. Çoğu hallerde, yerine getirilmesi kolay ve bu yüzden basit görünen teşvik unsurları,yerine getirilmesi zor ve karışık olan teşvik unsurlarından daha etkilidirler . Bu yüzden vaadedilen teşvik araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilen türden olmalıdır.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece dahaverimli çalışacaklardır. İş’de ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gereklilik koşulu olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu yüzden , insanı çalışmaya sevk etmenin (güdülenmenin) yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkarılmıştır.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işçilerinin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek ,giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştır. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen işinde başarılı olmayan birkimse zorlayıcı önlemler ve ceza usülleri ile çalıştırılmak istenmiştir.

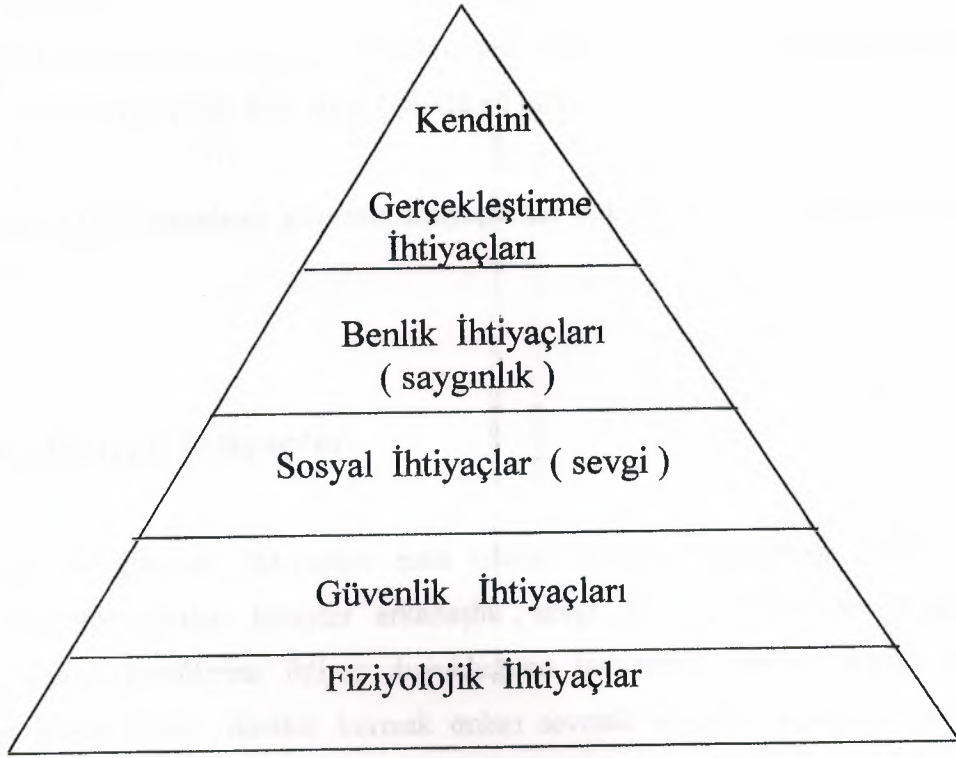
Güdülenmenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda özellikle ileri

sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve k t le üretimine gidilmesi işçinin i inden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, i lerinden  okaz zevk almakta ve bir i  tamamlama veya yaratma ihtiya ını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük  rg tlerde üst kademelerle altkademeler arasındaki mesafe artacağından , işçiler kendilerini seçmeyen veya yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız i  veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme  zg rl ği hemen hemen hiç olmayan işçilerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönet-melidirler. Bunun için insanları güdüleyen nedenler saptanmalı ve istekleriyle getirmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını kar ladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratabilecektir (Eren, 2000: 474).

8-1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre hepimiz istekleri olan canlılarız . Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiya ımız doyuma ulaşır ula maz bu belirli ihtiyaç bireyi artık motive etmez , başka bir ihtiya ın tatmini için  zg r olur ve tekrar doyumunu arar. Maslow , ihtiyaçları bir hiyerarşik sistem düzeninde göstermiştir. Be  temel ihtiya ın doyuma ulaştırılması gerekmektedir. Şekil 1'de Maslow'un fizyolojik , güvenlik ,sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ihtiyaç hiyerarşisini göstermektedir.



Şekil-1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

8-1-1 Fizyolojik İhtiyaçlar

Hiyerarşinin temelinde , yaşamı devam ettirmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar vardır . Bunlar yiyecek , su , giyecek ve barınmayı içine alan gereksinimlerdir.

8-1-2 Güvenlik İhtiyacı

Bu ihtiyaçların en başında bireyin kendisini yangın , kaza v.b fiziksel tehlikelerden kendini korumasıdır. Bu ihtiyaçlar insanın kendini güvenlik içinde duyma ihtiyacıdır.İkinci güvenlik ihtiyacı , ekonomik güvencedir. İşyerinde kaza , yaşam , hastalık sigortası v.b yan ödemeler bu ihtiyacın doyurulmasında yardımcı olur.

Üçüncü güvenlik ihtiyacı ; düzenli tahmin edilebilir ve yaşanabilir bir çevre arzusudur. İnsanlar iş değiştirmekten , işlerini kaybetmekten korkarlar. Bu gibi durumlarda güvenlik ihtiyacı acıkca çok önemli hale gelir (sendika) gibi.

Araştırmalar bazı insanların güvenlik ihtiyaçlarına çok büyük önem verdiklerini bildirmektedir.

8-1-3 Sosyal İhtiyaçlar

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında , sosyal ihtiyaçlar önemli motivatör olurlar. Bireyler arkadaşlık , sevgi , kabul görmek ve bunları vermek isterler. İnsanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler . kişiler çevreleriyle iyi ilişkiler içinde olmak , dostluk kurmak onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ihtiyacı içindedirler. Bu küme insanların bu tür ihtiyaçlarını kapsar.

8-1-4 Benlik İhtiyacı (Saygınlık İhtiyacı)

Kişinin kendi kendisine saygısı öz-güven duygusu çok önemlidir . Temel fizyolojik , güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandığında , benlik ihtiyacı baskın hale gelir. Bu ihtiyaç iki alt kümeden oluşur . Birinci küme , güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık, özgürlük gibi ihtiyaçları içine alan insanın kendisine saygı duyma ihtiyacını içerir.

İkinci küme ise tanınma, beğenilme önem verilme, statü gibi ihtiyaçları içine alan başkalarının saygısını kazanma ihtiyacını kapsar.

8-1-5 Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow kendini gerçekleştirme ihtiyacını , kişinin giderek daha fazla kendi özüne dönmesi , birinin muktedir olabileceği herşeyi olma arzusu şeklinde tanımlamıştır . Hiyerarşinin bu kademesinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmeye teşebbüs eder.Birey kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılık ile ilgilenmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı diğer ihtiyaçların bir sonucudur ve diğer ihtiyaç kümelerini de içine alır. Kültürel çevreden çok etkilenen bu ihtiyaç, kişiden kişiye büyük farklar gösterir. Herkesin kendine özgü bir kendini gerçekleştirme ihtiyacı vardır. Kendini gerçekleştirme, kişinin gizil güçlerinin yeteneklerinin bilincine varıp bunları kullanmak istemesidir (Çetin, 1999 : 501) .

Maslow kendini gerçekleştiren insana ilişkin 15 özellik sayıyor;

1- Gerçeği daha iyi anlayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilmek: bu özelliği onların , öteki insanlarla ilişki yargıları daha doğru olur. Belirsizliğe karşı dayanıklıdır.

2- Hem kendisini hem başkalarını olduğu gibi kabul etme:

Bu kimselerin suçluluk , endişe gibi duyguları az olduğundan kendilerini olduğu gibi kabul ederler.

3- Kendiliğindenlik: Düşünceleriyle davranışları kendiliğinden oluşur. Ama başkalarını rahatsız etmemek için bu özelliklerini çoğu kez göstermezler.

4- Sorunlara yönelme: Kendi benliklerine değil, bir görev duygusuyla bağlandıkları önemli sorunlara yönelirler.

5-Çevreden uzak durma, yalnız kalma : Yalnız kalmaktan korkmazlar, nesnellikleri (objektiflikleri) de çevreden uzak durmalarından doğar.

6- Özerklik , çevreden bağımsızlık : Bu kimseler diğer özelliklerinden dolayı çevreden bağımsızdırlar.

7-Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik: Çoğu kez görüp, işitip, yapmış olsalar bile deneyimleri onlara coşku verir, esin kaynağı olur.

8- Doruk deneyi: Maslow bu özelliği, “ sınırsız ufukların açılması, aynı anda daha önce hiç olmamışcasına hem güçlü hem de güçsüz olma, zamanla evrende yerini yitirme” gibi sözlerle anlatılıyor.

9- Toplumsal ilgi : Bu özelliği de Maslow , insanlarla özdeşlik, insanlara sempati, yakınlık duymak olarak tanımlıyor.

10-Kişiler arası ilişkiler: Burada anlatılmak istenen, kişiler arasındaki gerçek, derin ilişkilerdir.

11- Demokratik bir kişilik yapısı: Kendini gerçekleştiren insanlar, ulus , ırk, aile gibi sınıflamalara bağlı kalmadan tüm insanlara saygı duyarlar, onlardan birşeyler öğrenmeye çalışırlar.

12- Araçlarla amaçları ayırma: Çoğu insanın yapamayacağı oranda araçlarla amaçları birbirinden ayırabilirler.

13-Şakadan anlama: Şakalarında düşmanca değil de filozofca davranırlar.

14 Yaratıcılık : En önemli özellik olan yaratıcılığı Maslow , bilimde ve sanatta yaratıcılık ve kendini gerçekleştiren insandaki yaratıcılık, özel yetenekler istemez herkeste gizil olarak vardır.

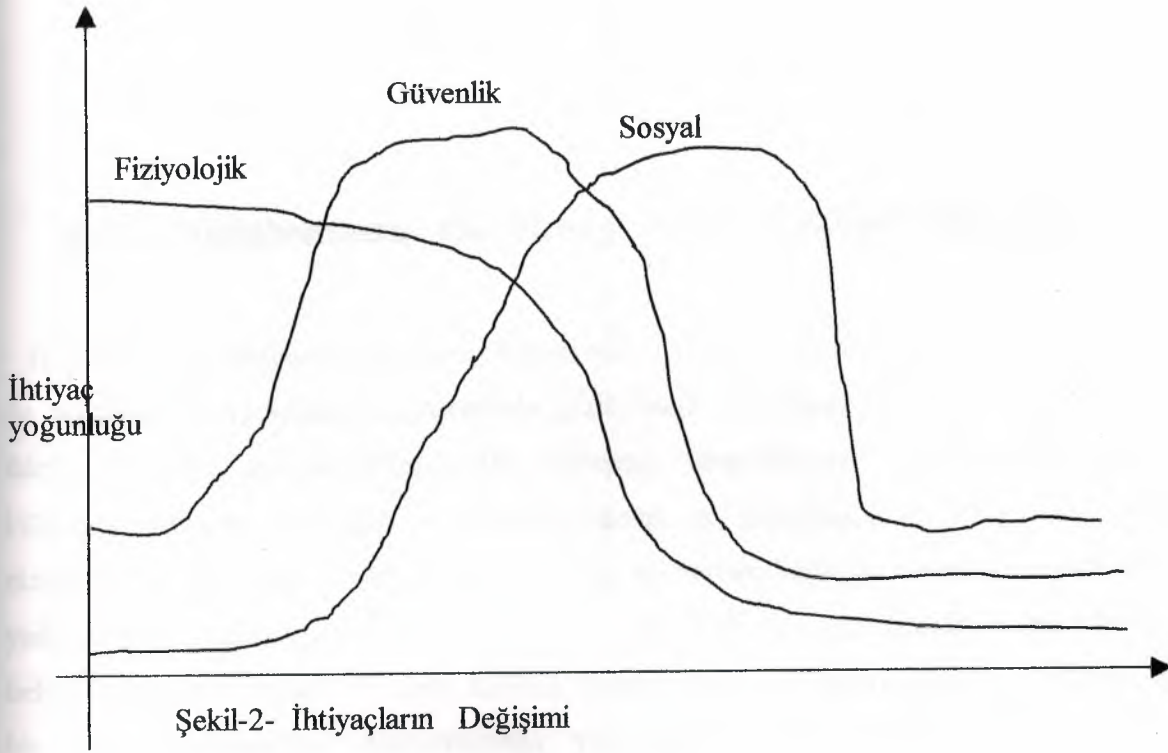
15- Son olarak kendini gerçekleştiren insan, ortak bir çevrede ortak bir kültür içinde yaşar, ama bu ortaklıktan uzak durur (Onaran, 1981:18) .

Maslow'un kuramına göre beş ana ihtiyaç kümesi bir sıra düzeni (hiyerarşi) oluşturur. Kişiler, ihtiyaç basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaşıncaya bir üst basamağa yükselirler. Bir üst basamaktaki yeni ihtiyaç önem kazanır. Alt basamaktaki ihtiyaç doyurulduğu için önemini yitirerek güdüleyici olmaktan çıkar. Böylece bireyler bir sıradüzeni içinde alttan yukarıya doğru ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Herhangi bir sıradaki ihtiyaç kendinden önceki sırada bulunan ihtiyaç doyurulmadıkça ortaya çıkmaz ve kişi bu ihtiyacı gidermek için çaba harcamaz. Bir ihtiyaç doyuma ulaşmadığı sürece güdüleyicidir; doyuma ulaştığında, artık güdüleyici niteliğini kaybeder. İnsanda önce fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikçe diğer ihtiyaçlar, sırayla ortaya çıkar. Ancak bir üst ihtiyacın ortaya çıkması için bir alttaki ihtiyacın tam olarak giderilmiş olması gerekmez. Bir ihtiyaç kişiye göre değişen belirli bir oranda, giderilince diğer ihtiyaç ortaya çıkabilir.

Maslow beş ihtiyaç kümesini, ayrıca iki üst kümede toplamıştır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacını geliştirme ihtiyacı, diğer ihtiyaçları da eksiklik ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Öte yandan kendini gerçekleştiren insanın güdülenmesiyle eksiklik ihtiyacını gidermeye çalışan insanın güdülenmesini de birbirinden ayırmıştır. , Maslow'a göre "gelişmeye yönelik insanlar tepilerinden (güçlü isteklerinden) korkmazlar, tam tersine bunları isterler. Bu tepilerin karşılanması güdülenmeyi azaltmaz, artırır. Yani insan geliştikçe gelişmek ister. Bu gereksinimlerde, bir doyum noktası söz konusu olmamakta, giderildikleri oranda bunlara karşı istek artmaktadır.

Bir bakıma bu gereksinimler hiç giderilmemektedir. Eksiklik gereksinimleriyle böyle değildir . Onların giderilmesi , isteklerin azalmasıyla, sonuçlanır. Dolayısıyla eksikliğe yönelik insanlar tepilerinden rahatsız olurlar. Bu gereksinimlerin karşılanmasıyla duyulan doyum da kısa sürelidir, geçicidir. Oysa gelişme güdülerinin giderilmesi kişiyi etkiler, onu sürekli olarak gelişmeye götürür (Kaynak, 1982: 20) .

Maslow'un ihtiyaçlar sıra düzeni kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, ihtiyaçları tanımlamanın sınıflara ayırmanın güçlüğü ve ihtiyaçlar arasında birbirine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir.



Maslow'un yaklaşımı bireylerin ihtiyaçları olduğunu belirtmek açısından önemlidir. Fakat insanlar benzer ihtiyaçlara farklı tepkiler gösterirler (Çetin, 1999:503).

Bazı araştırmacılar, insan ihtiyaçları arasında bir sıra düzeninin olmadığını bir ihtiyaçta saplanıp hep onu isteyen kişilerin yanında, alt düzey ihtiyaçlarını giderdikten sonra gelişme ihtiyaçlarını karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen kişilerin de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bazı araştırmacılar, bir ihtiyaç yerine diğerinin ortaya çıkmasının her zaman , bir önceki ihtiyacın doyurulmasından ileri gelmeyip, içinde bulunulan toplumsal ekonomik koşullardan kaynaklanabileceğini savunmuşlardır.

Ayrıca , Maslow'un kuramının iş yaşamına uygulanmasının pek anlamlı olmayacağı, çünkü kurama göre, kendini gerçekleştirmenin iş yaşamı dışında da olabileceği ve kuramdaki kendini gerçekleştiren insanla kurumda kendini gerçekleştiren insanın farklı olduğu ileri sürülmüştür. Tüm eleştirilere karşın , Maslow'un kuramı , bir "kişiliğin gelişimi" kuramı olması bakımından değerlidir. Maslow insanların yenilikçi, yaratıcı sorumluluk almayı seven bir kişiliğe sahip olduklarını ve gelişmeye hazır birçok yeteneklerinin bulunduğunu belirterek , onlara, gelişmeye, olgunluğa giden yolu göstermiştir. Maslow'un kuramı çalışanlarla daha çok ilgilenmek isteyen onlara gelişme olanakları sağlamaya çalışan ve kurum içinde daha özgür bir iklim yaratmaya çabalayan yöneticiler için her zaman yararlı olacaktır.

8-2 Güdülemede Herzberg “ift Faktör” Kuramı

Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman niversite ğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen çift faktör kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre işyerinde işğrenin ktmsen olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işğreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvikedici) yada doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü İşyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğunda nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol amamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işğreni ktmsen yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı gdlememekte yani işğren sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır.

İşğreni ktmsen kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg’in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işğreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. (Eren,2000:488)

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri doyumsuzluğa yol açan etmenleri (veya buna dışsal faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır;

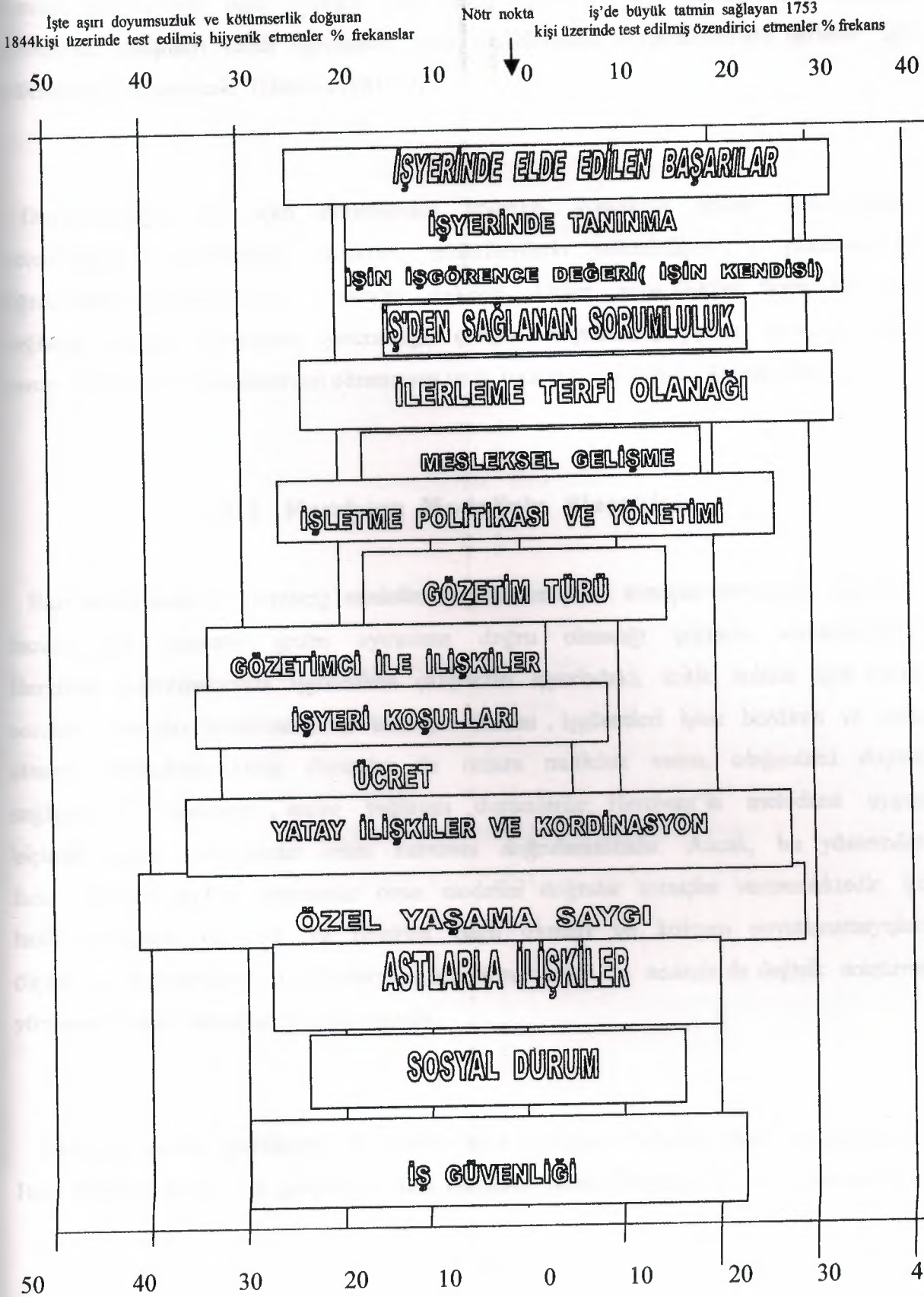
- şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi.
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu.
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması.
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu.
- cret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği.
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri
- İşğrenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

Öte yandan , Herzberg ve arkadaşları işgöreni özendiren (teşvik eden) , işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (veya bunlara içsel faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır;

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
- İşyerinde başarı ile tanınma ;
- Bunlardan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme
- Arzu , tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışmak ;
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma.)
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma ;
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan Maslow'un değer , başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici(teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.

Tablo-3 Herzberg'in araştırmasına göre hijyenik ve motivasyon araçları dağılımı



Herzberg'in kuramına göre , başarı ne türden olursa olsun bir işin başarıyla tamamlanmasını ; tanınma hangi kaynaktan olursa olsun başarının dile getirilmesini; işin kendisi, işin yapısıyla ilgili, örneğin yaratıcılık , değişkenlik gibi özellikleri; sorumluluk gözetimsiz çalışmayı kendi uğraşından veya başkalarından sorumlu olmayı; ilerleme , işte yükselmeyi içermektedir (Onaran,1981:10) .

Doyumsuzluğa yol açan etmenlerden yönetim, yönetimin haksız davranmasını, yetersizliğini , etkisizliğini, gözetim, gözetmenlerin yetersizliğini , iş planlama ve öğretmedeki başarısızlıklarını , arkadaş ilişkileri , kişiler arası ilişkiler, ücret kurumun sağladığı parasal olanakların yetersizliği, çalışma koşulları, iş yerinin konumca kötü yerde olmasını, iş kolaylıklarının olmamasını ve iş tutarının çokluğunu kapsamaktadır.

8-2-1 Herzberg Modelinin Eleştirisi

Bazı araştırmacıların Herzberg modelini doğrular nitelikte sonuçlar vermesine rağmen bazıları çift etmenler grubu ayırımının doğru olmadığı şeklinde sonuçlanmıştır. Herzberg araştırmalarında işgörenlere çalıştıkları işyerindeki, kritik anlarla ilgili olarak sorulan soruları cevaplamalarını istemişti. Bunlar , işgörenleri işten bezdiren ve istifa etmeyi düşündüren kritik durumlar ile onlara mutluluk veren, olağanüstü doyum sağlayan ve işletmeye , amire bağlayan durumlardır. Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar onun kuramını doğrulamaktadır. Ancak, bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular sonuçlar vermemektedir. Şu halde güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle de değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir.

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Hele özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik

basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1. , 2. ve 3.basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Ancak 4. ve 5. ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca Herzberg kuramı, her sosyo kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren,2000:491) .

Bütün eleştirilere karşın kuram Maslow'un kuramı gibi , bir "kendini geliştirme"kuramı olduğu için önemlidir. Kuram yalnız işin içeriğini oluşturan etmenlerin güdüleyici niteliği bulunduğunu ve ancak bu etmenlerin kişileri başarıya ulaştıracağını belirtmesi ve işgörenlere doyum veren anlamlı, yararlı ve ilginç bir işin önemini ortaya koyması bakımından oldukça yararlı olmuştur.

8-2-2 Herzberg'in Özendirme Araçlarına Yakından Bakış

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 . O halde diyebiliriz ki, bir örgütte astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir.

Fakat önemli bir husus ,insanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için şimdi üzerinde duracağımız özendirme araçlarının bilinmesidir. Bu etmenlerin saptanması uzun araştırmalar sonucu olmuştur. Tekrar belirtelim, bu etmenlerin oransal (nisbi) önemi kişiye ve duruma (pozisyona) göre değişir.Güdüleme planları bu özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur (Eren,2000:492) .

8-2-a Gelir

Bu özendirme aracını başta incelememize rağmen araştırmalar bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat bu sözlerimiz maddi teşvik araçlarının önemsiz sayıldığı duygusunu vermesin çünkü insanların çoğu için , daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde , bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Fakat bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğurmaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirmede terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretini artırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleri ile birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret artırma olanaklarının sağlanması, çabalarda bir artış sağlamayabilir.

Daha az gelir sağlama tehdidi de , eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Çünkü bu yöntemler herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtarla rağmen devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Bu koşullara uygun olmayan personel için bile ücret (ya da gelir) azalması yollarına kayılması gevşek davranma durumlarını önleyici birer etmen olacaktır . Bu durum uygulamada genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de, mali olanaklarda bir azalma meydana getirdiğine göre bu yolda bir teşvik aracı sayılabilirler. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Bu nedenle, personele işbirliğini isteyerek sağlatacak başka çarelere başvurulmalıdır.

8-2-b Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza , hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. 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 kullanılabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleri ile personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur.

Buna rağmen güvenlik duygusunu, personel için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Şu halde, hemen açıklayalım ki, güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir . Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır. Görülüyor ki , bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Şu halde güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsenir. Böylece personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın halde gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır.

İnsan düş kurucu bir yaratıktır. Bunu bilmeme duygusunun yarattığı korku nedeniyle söylüyoruz. Çünkü o ne olacağını bilmediği zaman, bazı konularda bilgi sahibi olmadığı zaman, ortaya çıkacak güçlükleri olduğundan daha zormuş gibi düşündür. Hele yeni uygulanacak iş ve yöntem değişiklikleri açık bir dille anlatılmazsa hayali söylentilere , yalanlara ve bunların doğurduğu rahatsızlık ve güvensizliklere neden olunur. Bu gibi değişikliklerin doğurduğu endişeleri ortadan kaldırma yollarından biri , bu değişiklikten etkilenecek olanların tümünün, değişikliğin tartışılmasına ve

programlanmasına katılmalarını sağlamaktır. İşleri gören astlar olduğu için, onların bu çalışmalar sırasında yararlı önerilerde bulunmaları olanaklıdır. Onlara değişikliğin nedenlerini anlama fırsatı verir ve kendilerini etkileyen hususları tek tek ortaya çıkararak açıklarsak endişeleri ortadan kaldırabiliriz. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu , verimliliğin (prodüktivitenin) artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak

çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır.

8-2-c Yükselme Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, monotonlaşacak, 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 iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.

8-2-d Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse , o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareketedecektir . Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi , işin gerektirdiği kişisel

özen (ihtimam) , ikincisi ise işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak , kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolü oynayacaktır.

Gerek yaratıcılık yeteneğini ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının personele verilmesi her zaman olanaklı olamaz. Fakat bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda, yöneticiler bundan özendirme aracı olarak yararlanmak zorundadırlar. İşletme örgütlerini dolduran , reklam yazarları ve desinatörler, mühendisler, iyi bir iş programı hazırlayan üst kademe personelleri ve hatta bozulmuş makineleri tamir eden ustalar, bu türlü orjinal ustüllerle yaratıcılık duygusuna sahip kimselerdir.

Bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olmaktadır. Yöneticiler, satış memurları, diğer departmanlardan daha yüksek bir iş verimliliği elde etmek için çalışırlar. Bu yolda kendilerini daldan budaktan (yani tehlike ve risklerden sakınmadıkları gibi onlarla karşı karşıya bulunmaktan zevk duyarlar. Yarışmalı ve maceralı işler, daha ziyade, gençlik çöşkularından meydana gelir. İleri yaşlarda bu duyguların körtüklendiklerini görmek mümkündür. Böyle kimseler için bu türlü işler ilginç sayılır. Aynı makinede ya da ayrı satış bölgesinde farklı üretim veya satış miktarı sağlayan kimseler birbirlerini geçmek için umulmadık güç sarfedebilirler. Böylece , işyerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak , işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir.

Belirli bir zamanla yapılması gereken işlerin sınırlandırılması ve personelin yetenekleri hususunda yanımlara neden olması olanaklıdır. Fakat bu uygulama güçlüklerinin personeli teşvik ederek onun yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağını ortadan kaldıracak etkiye sahip olduğu duygusuna kapılmak yersizdir.

Çekici iş ile ilgili olarak, ısılandırma ve sıcaklık , iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler. Bunları işçinin gözünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere giderek devam ettirilmelidir.

8-2- e Yapılmaya değer bir iş vermek

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları (ya da böyle bir inanca sahip oldukları) zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir iş yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olmazlar, fakat bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Bazen bunun en tipik örneklerini, kızılây ya da diğer sosyal yardım dernekleri hesabına düzenlenen sosyal faaliyetlerde tanınmış hanım ve beylerin çabalar sarfettiklerini ve bazı tanınmış sanatkarların cazip konserler verdiklerini gazete ve mecmualardan okumaktayız. Kısaca söylemek gerekirse, insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan yaratıklardır.

Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını patronlardan ücret alarak gören kimseler üstelik yaptıkları işlerin toplumda bir çok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaklardır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler , çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez . Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel; düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İşyerinde bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçiler ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaştırılması personelin fedakarca çalışmaları ve değerli katkıları sayesinde gerçekleştiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinilmeden duyurulmalıdır.

8-2- f statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun. Yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi, olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paraların başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu ilişkileri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin, çoğu devlet memuriyetleri, din adamlığı v.b.gibi...

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak daha önce üzerinde durduğumuz maddi ve manevi tatminleri elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işverenle yöneticinin elindedir. Astlar ya da işgörenler üstleri ile patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre (çünkü aile çevresi , komşuları üye olduğu dernekler vb...) sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin sadece kişisel takdirlerine bağlanamaz. Ancak, üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları ya da dostları esasında takdir eder ve onun değerini artıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanındıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının öneminin başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdürecektir hediyeleri veya taktirnameleri özel toplantıları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır.

8-2- g Kişisel yetke ve güç kazandırma

Bir kimse, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetke sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz yetke , başkalarına bir işi gördürmek için onların emrelerine (rızarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir ast, başkalarına, onların emreleri ile iş yaptıracak olgunluğa erişince ve ya yetki sahası genişleyince Yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü artırdığı, biçimsel olmayan yetkeye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat bu durum hem örgütteki biçimsel üstlerin yetkelerinin zayıflamasına yol açacak ve örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak ve hem de biçimsel olmayan yetkesi ile iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. 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 birlikte işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir. Bu durum, biçimsel yetke ile biçimsel olmayan yetke arasındaki çatışma ve sorunları da azaltacaktır.

8-2-h özel yaşama saygılı olma

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin, aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duygularını, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu, ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu sözlerimizle yöneticilerin, işlerin ya da işgörenlerin özel yaşamlarına karışmamalarının gerektiğini anlatmak istemiyoruz. Fakat işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olmak gerekir. Şu halde, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur.

İşverenlerin ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak sevgi ve dostluk düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, astlar üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin astların özel yaşamlarına

doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözülmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabilecektir.

8-2-i kararlara katılma olanakları sağlama

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli, taraflarından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetken plan ve programlar dahi onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usulde ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada,

işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir işgören göreceği işlerin yapılanmasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapar . Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini , kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu , kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konu oluşturur.

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 “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.

8-2- j Adaletli ve Düzenli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için , astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki , böyle haller personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler , kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini , yükselme (terfi etme) olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına

adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakat) duygusunu geliştirir.

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum ilgiyi arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir adaletine de dikkat etmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlenmemeli ve farklı ödüller verilmemelidir. Aynı durum , eğer başarı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünü ise ve fakat ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmıyorsa , meydana gelen bu gibi haksızlıklar için de geçerlidir.

Takdir bir gösteri niteliğinde değil , içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde , asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi , personel arasında huzursuzluğa gereksiz takdir gösterisinde bulunan kimseye karşı düşmanlığa kadar vardırılabilir.

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı personeli iş arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret etmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır. Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir dille hatasının ne gerektirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları , suç işlerken suçlunun manevi atmosferi (tahrik olup olmadığı) suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi sert ve haşın olmanın da hiç bir işe yaramadığı gibi personeli aşırı tahrik edici (olumsuz hareketlerine hız verici) bir etki yapması mümkündür.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Kısaca özetlersek; adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak , memnuniyet-sizlik kaynağı değil , aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren,2000:500) .

8-3 Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır.

Bunlar;

- Başarı Güdüsü
- Güç (İktidar) Güdüsü
- Bağlanma Güdüsüdür.

Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle , hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre , insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren,2000:501) .

McClelland'a göre "eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa , başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi, durumda bu iş için zaman harcamazdı. Eğer zamanını ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, o kişi, topluma bağlılık kavramıyla ilgilidir; Eğer patronunun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güç kavramıyla ilgilidir.

Yapılan araştırmalar sonunda , bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber, yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiği gözlenmiştir. Bu nedenle, örneğin başarı güdüsü yüksek , güç güdüsü orta düzeyde ve bağlanma güdüsü düşük bir işgörenle, bağlanma güdüsü yüksek , güç ve başarı güdüsü düşük bir işgörenin güdülenmesi ayrımlı (farklı) olacak ve değişik bir yönetimsel yaklaşım gerektirecektir.

Bu üç güdüyü biraz daha ayırıtıya girerek inceleyelim.

8-4 Bağılılık Güdüsü

Bu gereksinim insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişi 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 kuşkusu insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlemek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar.

Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur.

8-5 Güçlü Olma Güdüsü

Güçlü olma ihtiyaçı ise, 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 olma ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunun belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden , bu ihtiyaın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.

8-6 Başarı Güdüsü

McClelland bu  ihtiyaç ve güdü iinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bırattığını idda etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır.

Onu başarıya götürececek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Düşünürce göre başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır.

- a) Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- b) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- c) Başarılı bir yönetici, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır. İyi bir yöneticinin kendine güveni tamdır. Böyle bir yöneticinin düşüncesine göre, kendisi sorumluluğu aldığı zaman sorun kesinlikle çözümlenecektir. Bir bakıma başarı güdüsü yüksek kişi böyle düşünmekte haklıdır. Çünkü bu işi nasıl daha iyi yaparım diye düşünmeye çok zaman ayırmıştır.
- d) Yoğun başarı güdüsüne sahip bir yönetici ulaşabileceği akıllıca amaçlar saptar ve ne ölçüde başarılı olabileceğini dikkatli bir şekilde hesaplar.
- e) Yoğun başarı güdüsüne sahip olanlar, ne derece iyi iş yaptıklarını anlamak için somut bir geriye bildirim (feedback) dönüt gerekmesi duyarlar.

Yönetim ve güdüleme kuramı 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. Bunu için herhangi bir maddi ödüle de fazla 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. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt

için ne tür ve derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır. Bunlar bireyin kişiliği, kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir.

O halde, bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 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.

McClelland , toplumların ya da ülkelerin kalkınmalarını başarı ihtiyaç ve güdüsünün daha çok etkisi altında olan girişimlere sahip olmalarına bağlamış ve bu konuda uygulamaya dönük araştırmalar yapmıştır. Biz konumuz sınırlarını aştığı için bu araştırmalardan ve onların tutarlılığından söz edecek değiliz . Ancak, bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından yukarıdaki bireysel başarı ve girişimleri özendirecek örgütsel önlemleri almak gerekmektedir.

Yöneticiler için yüksek düzeyde başarı güdüsü zorunlu görülmeyle beraber, yalnızca başarı güdüsü , sağlıklı bir teşkilat ikliminin (örgüt ikliminin)yaratılmasına yetmemektedir.

Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği için daha somut bir model geliştiren düşünür Atkinson ve Feather' dir. Düşüncülere göre , bireysel

başarıyı etkileyen faktörler şunlardır:

- a) Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusu
- b) Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları.
- c) Başarılı olmaya özendiren (teşvik eden) etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın sonuçlarına verilen değer.

Düşündürler, başarıya ulaşma, arzusu, başarılı olma olasılığı ve başarılı olmaya özendiren etmenlerin değerinin matematiksel olarak çarpımlarının ortaya çıkardığı başarılı olma güdüsü ile başarısızlıktan kaçma isteği başarısızlık olasılığı başarısızlığın olumsuz sonuçlarına verilen değerlerin matematiksel çarpımlarının ortaya çıkardığı başarısızlıktan kaçınma eğilimlerini hesaplamaktadır. Böylece bireyin bir faaliyette başarı şansını hesaplamaya yönelinmektedir.

Bir faaliyette başarılı olmanın özendirici (teşvik edici) değeri yapılacak işin ve ulaşılacak amacın zorluğuna bağlıdır. Diğer bir deyimle, erişilecek amaç ve bunun için yapılacak işler ne kadar zor olursa bunu sonucunda elde edilecek başarı ve ödül daha değerli olacaktır. Bu nedenle, kolay görevleri ifa etmenin sonucunda elde edilecek başarı, zor görevlerin yapılmasından sağlanacak başarıdan daha az değerli olacaktır. Düşündürler bu nedenle bir görevde başarılı olma olasılığı ile bireyi o görevde başarılı olmaya yönelten değerler arasında ters orantı olduğunu savunmuşlardır. Örneğin kolay olan ve başarı olasılığı yüksek bulunan (%90) bir görevin başarısına verilen değer düşük (%10) olmaktadır. Aksine başarı şansı düşük olan zor bir görevin (%10) başarısına verilen değer yüksek (%90) olmaktadır. Bu nedenle meydana çıkacak çarpımlarda çok kolay ve çok zor olan amaç ve görevlerde başarı güdüsü düşük olacaktır.

Ama zorluğu ve başarı şansı ortak(%50) olan bir görevin, başarısına verilen değerde orta derecede (%50) olacağından bu iki değerın çarpımları daha yüksek çıkacaktır. O halde amaç ve görevlerin orta derecede olması bireylerin başarı güdüsünü ve eğilimini

artırmaktadır. Düşünürler böylece orta güçlükteki görevlerde bireyin başarıya ulaşma niyet ve eğilimlerinin en yüksek olduğunu savunmaktadırlar.

Sonuç olarak , başarı güdüsünün tek başına bireylerin güdülenmesi üzerinde etken olmadığını ifade etmek sanırız yanlış olmaz . Ayrıca bireylerin görev ve amaçları bu derece kesin matematiksel yollardan belirlemeleri de ne derecede geçerli olacaktır. Bu da ayrı bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2000:504) .

9. BEKLENTİ KURAMLARI

9-1 Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar klasik kuramlara ise kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca , süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranış harakete geçiren güdüleme süreci aynıdır. Süreç kuramlarından ilki Vroom'un ümit kuramıdır. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedirler. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir;

1.Varsayım , bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler 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. Bireyle örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Bireyin psikolojisinde

psikikolojisinde dünya görüşleri , tecrübeleri , çalışacakları organizasyondan umdukları çıkarları (beklentileri) vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına 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 gibi hususlardan oluşmaktadır. Nasıl çeşitli insanlar , aynı çevrede farklı davranışlar gösterebiliyorsa, aynı insan farklı çevrelerde değişik davranışlarda bulunabilmektedir.

2. Varsayım , her insan diğer insandan farklı ihtiyaç , arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi olmayan bu farklılıklar bireylerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişimlerin anlaşılmasıyla sistematik biçimde incelenebilirler.

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 kuramında anahtar görevi yapan üç kavram mevcuttur. Bunları kısaca açıklayalım.

9-1-a Başarı – ödül-ümit ilişkileri

Bireyin aklındaki her davranışın bir takım sonuçları veya ödülleri vardır. Diğer bir deyimle birey her davranışının , sonucunda bazan ödüllere bazan da 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 . Aynı şekilde, birey belli bir başarı düzeyinin amirinin ve çalışma arkadaşlarının memnuniyetine veya hoşnutsuzluğa neden olacağına inanır ve bu ümitle çalışmayı sürdürür . Ayrıca , birey, her başarı düzeyinin

kendisini sadece bir tek ödüle (buna çıktı veya sonuç diyen düşünürler de vardır.) değil değişik türde birden fazla ödüle götürdüğünü algılayabilir. Ancak az önce belirttiğimiz üzere her ödül kişinin özelliklerine göre değişik biçimde yorumlanır ve kabul görür .

9-1-b İstek veya ihtiyaç şiddeti

Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de diyebiliriz . Her birey, her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır. Bu duruma bireysel ihtiyaç veya algılardan oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır. Bu sonuçlar, bireyin yaşamındaki diğer faktörlere ve özellikle onun davranışlarına yansır. Örneğin, bazı bireyler arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmayı istedikleri için işlerinde yükselmeyi istemezler. Diğer bir deyimle , terfi etmek onlar için cazip değildir. Buna mukabil, bazı bireyler, başarıya ulaşmak ve daha fazla yetki ve güç sahibi olmak istedikleri için terfi etmek istek ve arzuları şiddetli ve önemlidir. Örneğin, yaşlı biri için ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve henüz çalışma hayatına atılmış biri için emekli aylığı cezbedici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemsizdir.

9-1-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. Örneğin eğer birey biraz çaba gösterirse on parça üretebilir, ancak çok çalışırsa onbeş parça üretme olasılığı da mevcuttur. Şu halde daha çok üretebilme %100 mümkün değilse de belirli bir olasılıkla mümkün olmaktadır. Ancak bireyin daha çok çalışıp çabalaması onun daha çok ürettiği takdirde elde etmeyi düşündüğü (beklediği) ödülleri arzulama derecesine bağlıdır.

Şu halde, buraya kadar ümit kuramının temellerini özetleyecek olursak;

- 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 (valence) arzetmelidir.

- 3- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren,2000:514) .

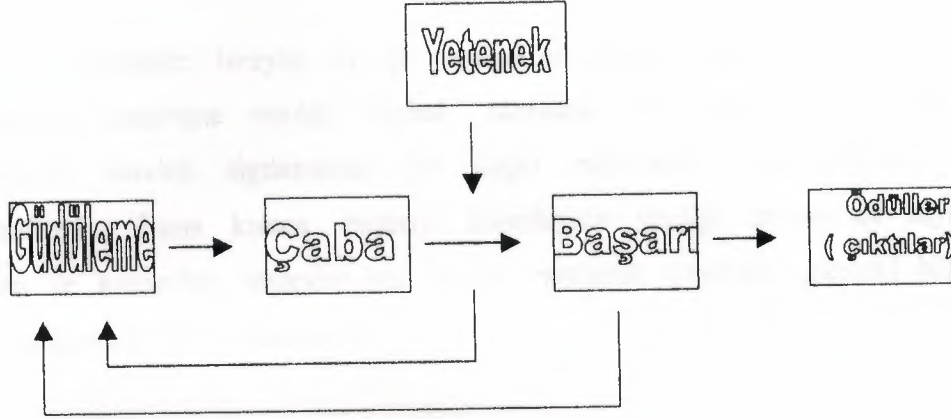
Aşağıdaki üç sorunun cevabı çalışanın iş motivasyonunun artıp artmayacağını belirler;

- 1- Çok fazla çaba sarfedersem, bu benim performansımın değerlendirilmesinde fark edecek midir? (çalışan fark edilmeyeceğini düşünüyorsa, fazla çaba sarfetmez.)
- 2- Performansım iyi değerlendirilirse, bu işyerinin beni ödüllendirmesine yol açacak mıdır? (aksi takdirde motivasyon olmayacaktır.)
- 3- Eğer ödüllendirileceksem ödüller benim için çekici mi?

İşyerinde çalışanın performansını , yeteneğini, işe motivasyonu kadar, ortam da belirler (Çakıcı,2001) .

Bireyin güdülenme ve davranış ilişkisini aşağıdaki şemada geniş bir model olarak gösterebiliriz.

(şekil -4- Güdülenme -Davranış ilişkileri)



Bu genel modele göre bir kişinin güdülenmesini şu fonksiyon ile göstermek mümkündür.

$Güdüleme = f(\text{yetenek ve çaba ile başarılı olma arasında kurulan ümit derecesi, ödüllere verilen değerler})$

Modelin soldan sağa doğru işleyişi izlenecek olursa, güdüleme bireyi çaba (gayret) göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, çaba yalnız başına yeterli olmamaktadır. Başarıya ulaşma bireyin çabası ile birlikte yetenek , beceri, eğitim ve bilgisine de bağlı olmaktadır. Başarının sonucu olarak birey bazı ödüllere kavuşur. Ancak gerçekte başarılı olduğu halde arzuladığı ödüllere kavuşamayan bireyler de vardır.

Burada iki noktayı belirtmekte yarar vardır. Birincisi bireyin yetenek ve bilgi derecesine ilişkin algıları onun güdülenmesini etkilemektedir. İkincisi yine bireyin kavuştuğu ödüllere ilişkin algıları onun gelecekte güdülenmesini etkilemektedir. Bunları modelde birer bağlantı olarak görmekteyiz. Ayrıca bireyin güdülenmesini etkileyen üçüncü bir faktör de kişiliğinden ve çevreden gelen etkilere dir.

9-2 Gdlenmede İlgili dllerin Yapısı

Vroom'un modeline göre güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır;

1- İçsel dller; 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. Buna kısaca , başarıyı hissedişinin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve kazandığı başarıdan her bireyin mutluluk duyduğu, mesleki bilgi ve görgüsünü de geliştirdiği de muhakkaktır.

2- Dışsal dller; bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri meslektaşları ödüller verecektir: zam ve ikramiye alma, terfi etme v.b.g . Bazan dllendirme sistemi gereğince beklenen başarı düzeyine erişmeyen bireyler cezalandırılabilceği gibi dlsz bırakılmak sretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. şu halde, dışsal ödüller bireye şalıştığı örgüt, üstleri, daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir.

9-3 Vroom'un mit Kuramının Matematiksel İfadesi

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın eylem gücü (güdülenmesi) , bu eylemin amaca (sonuca) ulaşacağı beklentisiyle o kimsenin sonuca verdiği önemin şarpımına eşittir.

Vroom amaca verilen önemi "valance" terimi ile tanımlıyor. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans (+) , bu amca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans (-) olacaktır. Ancak buradaki valans , amacın gerçek değerı değil, beklenen değeridir (Onaran,1981:73) .

Öte yandan beklenen sonuçlar, birden çok olabilir. Bu durumda bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır.

$$G = \sum (B \times V)$$

G : Güdülenme

B : Beklenti

V : Valans

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar ; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir değişle, çok çalışma sonucunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak işbaşarımını artıracaktır. Oysa yükselmenin, işbaşarımı dışında, başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve işbaşarımlarını artırma gereğini duymayacaklardır.

Eğer bir eylemin birden çok beklenen sonucu varsa, sonuçların valansları davranışı belirleyecektir. Örneğin bir işgören ücretinin artmasını çok istemektedir. Çok çalışırsa ücretinin artacağı konusunda bir beklentisi de vardır. Buna karşın o kişi yine de çok çalışmayabilir. Kişi çok çalışırsa yorulup hastalanacağına inanıyorsa ve sağlığına aşırı önem veriyorsa çalışmasını artırmayacaktır. Burada çok çalışmanın iki beklenen sonucu vardır. Biri ücret artışı diğeri hastalanma, hastalanmanın (-) valansı, ücretin (+) valansından büyükse işgören çalışmaya güdülenmeyecektir.

Bazan bir eylemin birbirini izleyen sonuçları olabilir. Örneğin çok çalışma, işbaşarımı ve yükselme üçlüsünde , çok çalışmanın birbirini izleyen iki sonucu vardır. İş başarımı ve yükselme .

Vroom birinci sonucu (işbaşarımı) “araçsallık” terimiyle tanımlıyor. Araçsallık (+1) ‘den (-1)’e kadar değerler alır. İkinci sonucun elde edilmesi için birinci sonucun, varlığına inanılıyorsa araçsallık (+1)’dir . ikinci sonuç birinci sonucun yokluğuna bağlanıyorsa araçsallık (- 1)’dir. Araçsallık terimi daha önceki güdülenme bağlantısına eklenirse, Vroom’un beklenti kuramına göre güdülenme bağlantısı aşağıdaki gibi olur ((Onaran,1981:76) .

$$G = B \left(\sum_{i=1}^N A_i \times V_i \right)$$

G = Güdülenme

N = Sonuçların sayısı

A_i = i – sonucunun elde edilmesinde birinci sonucun araçsallığı

V_i = i – sonucunun valansı

B = Gösterilen çabanın birinci sonuca doğuracağı olasılığı

Vroom’un araçsallığa dayanan iş doyumu bağlantısı;

$$V_j = \sum A_{jK} \times V_K$$

V_j = j sonucunun valansı

A_jK = J sonucunun öteki sonuçları (k) elde etmedeki araçsallığı

V_k = öteki sonuçların (k) valansları

Vroom'a göre iş başarımı bağlantısı

$$iB = G \times Y$$

İB = iş başarımı

Y = Yetenekler

G = Güdülenme

$$İB = (B \sum (A \times V)) . (Y)$$

10. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu kuram çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkilerini inceleyen bir kuramdır. Kuramda incelenen 9 değişken şunlardır (Onaran , 1981:76) .

- 1- Ödülün değeri : Bu değişken çeşitli amaçların bireysel çekiciliğini gösterir.
- 2- Çabanın ödülle sonuçlanma olasılığı: Bu değişken kişinin çabalarının ödülle sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini içerir.
- 3- Çaba : Kişinin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel zihinsel enerji miktarıdır.
- 4- Yetenekler: Yetenekler , işgörenin başarısını etkileyen kişilik özellikleridir.
- 5- Rol algıları: Bu değişken , iş görenlerin başarılı olmak için işlerini nasıl yapmaları ve ne şekilde çalışmalarını gerektiği konusundaki öznel (subjektif) görüşlerini içerir.
- 6-İşbaşarımı : İşgörenin işte gösterdiği çabasının ürünüdür.
- 7-Ödüller : Çalışanların elde etmek istedikleri sonuçlar ödül olarak kabul edilir. Bu ödüller ikiye ayrılır. İçsel ödüller, dışsal ödüller. İçsel ödüller, başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışının sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise ücret artışı , yükselme gibi işgörenin dışında olan ve kurumca verilen ödüllerdir.
- 8- Algılanan adil ödüller : İşgörenin çabası karşılığı alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.”
- 9-Doyum: Elde edilen ödüller algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi gösterir elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa , kişi, doyumlu olacak , aksine elde edilen ödüller algılanan ödüllerden azsa doyumsuz olacaktır.

Lawler ve Porter yaptıkları bir araştırmada iş başarımının ücret artışına yol açacağına inanan yöneticilerle, iş başarımı ve ücret arasında bir ilişkinin bulunmadığına inan yöneticileri karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda , işbaşarımının ücret artışı sağlayacağına inanan yöneticilerin diğer yöneticilerden daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Sencer,12) .

11. AMAÇ KURAMI

İnsanların , kişilik gelişimlerinin ve özlem düzeylerinin belirlediği çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar, onların davranışını yönlendirir. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiden yola çıkan amaç kuramı amaçların işbaşarımını belirleyeceği varsayımını kabul etmektedir.

Kuramın diğer temel varsayımı özendiricilerin amacı etkileyerek , işbaşarımı üzerinde etkili olacaklarıdır.

Kuramın varsayımlarını sınavan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçlarından amaç saptamanın işbaşarımı üzerinde etkili olduğu ve işbaşarımını artırdığı gözlenmiştir. Buna karşılık kuramın diğer varsayımı, özendiricilerin amaç yoluyla işbaşarımını etkileyeceği varsayımı, araştırma sonuçlarıca doğrulanmamıştır. Araştırmalar özendiricilerin doğrudan doğruya işbaşarımını etkilediği sonucuna varmıştır (Onaran,1981) .

Kuram , ayrıca amaca ilişkin beş özellikle işbaşarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, amaca ilişkin beş özellikle işbaşarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır (Onaran,1981) .

1- Amaç ne kadar belirgin olursa işbaşarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden işbaşarımları yükselmektedir.

2- Amaçlar güçleştikçe işbaşarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.

3- Amaçların işbaşarımını artırması için amaçların işgörenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin özlemleriyle amaçların benzer olduğunu gösterir. Kişiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.

4- İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, işbaşarımını artırmaktadır. Katılma ,işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerini işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta dolayısıyla işbaşarımı yükselmektedir.

5- İşgörelere , yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, işbaşarımını artırmaktadır. Kendisine geriye bidirim verilen işgören, işbaşarımını kendi ölçütlerine (kriterlerine) göre değerlendirek , amaçlarını yükseltmekte ve işbaşarımını çoğaltmaktadır.

12. HAKKANİYET (EŞİTLİK) KURAMI

Homas ve daha sonra Adams tartafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış veriş süreci olarak nitelemektedir. Kuram , çalışan kişinin , eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin “katkıları” olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret , iyi çalışma koşulları , işgüvenliği, yükselme olanakları , statü simgeleri (sembolleri) gibi teşkilatın çalışanlara verdikleri de “ödülller” olarak nitelendirilmektedir. Katkılar ve ödülller her ikisi de birey tarafından algılanan katkı ve ödül kavramlarını anlatmaktadır.

Kurama göre birey , kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda kişi , bu oranlar arasında bir eşitsizlik algılasa denkserlik (hakkaniyet) duygusu zedelenir ve bu durumdan tedirgin olur. Kişi , katkılarına karşılık aldığı ödülller, öteki kişiden az olursa da , çok olursa da tedirginlik duyar (Onaran, 1981:168) .

$$\frac{\ddot{O}k}{Kk} > \frac{\ddot{O}\ddot{o}}{K\ddot{o}}$$

$$\frac{\ddot{O}k}{Kk} < \frac{\ddot{O}\ddot{o}}{K\ddot{o}}$$

$\ddot{O}$ = Ödüller

K = Katkılar

K = Kişi

$\ddot{O}$ = Öteki kişi

Kuramın varsayımlarına göre , bireyin ödül / katkı oranı öteki kişinin ödül / katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi , önce ödülleri çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin ücretini artırma yollarını arar . Eğer ödülleri artırmayı başaramazsa , katkıları azaltma yolunu seçer. Örneğin çalışma hızını yavaşlatır.

Öte yandan bireyin “ödül / katkı” oranı, öteki kişinin “ödül / katkı” oranından büyükse, kişi bir suçluluk duygusuna kapılır. Eşitsizliği gidermek için katkıları artırmaya çalışır , örneğin yaptığı işin niteliğini yükseltme , arkadaşların işine yardım etme gibi yollar arar. Ancak kişinin ödül / katkı oranının, öteki kişinin ödül / katkı oranından yüksek olduğu durumlarda kişi, eşitsizlik duygusunu bir süre sonra duyar. Başka bir deyişle , ödül / katkı oranı, ötekinin oranından büyük olduğunda eşitsizlik eşiği daha yüksek olur.

Kuramı sınavan araştırmalar , kişilerin, ödülleriyle katkıları , yalnız öteki kişilerle karşılaştırarak değil, kendi iç ölçütlerine göre değerlendirerek de eşitsizliğe düşebileceklerini göstermiştir. Buradaki iç ölçüt kişilerin benzer işlerdeki geçmiş deneyimlerinden, diğer kuruluşlarda benzer çalışmalar için verilen ödüllerden kaynaklanan öznel (subjektif) bir ölçüttür.

Eşitsizlik duygusuyla iş doyum arasındaki ilişkiyi irdeleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda , eşitsizliğin doyumsuzluğa, işe gelmemeye ve işgören değişimine (devrine) yol açtığı gözlenmiştir. Bu araştırmalardan, biri olan Patchen'nin yaptığı araştırmada, ücretlerinin daha yüksek olması gerektiği görüşünde olanlar arasında, ücretinin katkılarına denk olduğu görüşünde olanlara oranla, daha çok işe gelmeme olayının olduğu gözlenmiştir (Onaran,1981:186) .

Kuramın kişinin ödül / katkı oranını başkalarının ödül / katkı oranıyla karşılaştırdığı, eşitsizlik bütüldükçe gerginliğin arttığı ve kişinin, bu eşitsizliği gidermek için çabalarını yoğunlaştırdığı yolundaki önermelerinin , araştırma sonuçlarınca doğrulandığı söylenebilir.

13. ŞARTLANDIRMA VEYA PEKİŞTİRME KURAMI

Davranışın nasıl değişebileceği sorusuna yanıt arayan bu kuram B.F.Skinner'in çalışmalarına dayanır.

Kişinin davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner , davranışın kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarına göre biçimlendiğini ileri sürmektedir. Skinner'e göre dürtü , ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemlene olanağı olmadığına göre, bunlar davranışın nedeni olarak göstermek için varsayımdan öte gitmez kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre bu çevresel koşullar incelenerek , davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilir.

Skinner bir davranışı başlatan daha önceki uyarıları bir kenara bırakıp, doğrudan doğruya davranıştan yola çıkarak , olumlu bir davranışın nasıl koşullandırılacağı üzerine durmuştur.

Kuramda üç değişken vardır;

- Davranış
- Çevre
- Pekiştiriciler

Kurama göre değişkenler arasındaki ilişkinin uyumlu olması gerekir "...bir iş arkadaşının onaylayıcı bir gülümseyişinden, bir üç'ün övgüsünden tutun da para ödenmesine kadar herhangi bir olay ya da nesne pekiştirici olabilir. Başka bir değişle, böyle bir pekiştirici , davranışı izlediğinde, bu davranışın ileride yinelenmesi olasılığı artacaktır. Bunun için de davranışla pekiştirici arasında uyumluluk olması gerekir. Öyleyse davranışı değiştirmek için ya pekiştirici ya da bu uyumluluk ilişkisi değiştirilecektir.

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde , belirli bir davranış sonucunda eğer organizma haz duymuşsa, bu davranışı tekrar edecek , acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma , sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikce iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır.

O halde , bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutumla karşı karşıya bulunmaktayız. Burada hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek yönetim psikolojisinde dört yönetim varlığından söz edilmektedir. Bunlar olumlu pekiştirme olumsuz pekiştirme , ortadan kaldırma ve cezalandırmadır. şimdi kısaca bu pekiştirme türlerini gözden geçirelim.

13-1 Olumlu pekiştirme

Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüllerin niteliği daha önce umut kuramında belirttiğimiz gibi içsel, bir kısım da dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödüllü birey her ne kadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de bireyin dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Ancak önemli olan bireyin bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlar da bulunmasıdır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadırlar.

13-2 Olumsuz pekiştirme

Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önleme ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru tedbirlerinden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissetirilmesi durumudur. Burada bireyi zorla dudurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Zaten ceza verilse dahi, bunun yöntemi bireyden beklendiği davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır. Başkaları tarafından bu hataların kimin tarafından yapıldığı bilindiği için işletme içinde aleni olmayan utandırma ve ayıplama süreci ile birey arzulanan hareketi yapmaktan vazgeçecek, hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer hususları da öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye yönelecektir. Buna benzer işyeri disiplinini bazan birçok hareketlerde örneğin işe geç gelme durumlarında da olumsuz pekiştirme yöntemleri uygulanabilir.

13-3 Son Verme

Son verme ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terkettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak, bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı terar edecek veya sürdürecektse olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri yüklü bir zam alması, terfi etmesi ve benzeri olanaklarla ilgilidir. Örneğin işe geç kalan ve disiplinsiz hareket eden görevliler yıl sonu değerlendirmesinde önemli bir zamdan mahrum kalacaklarını bilirlerse derhal bu kötü alışkanlıklarından vazgeçmektedirler. Yöneticilerin ödüllüz bırakma tutumları gelecek zaman içinde işgöreni bir nevi cezalandırma tutumu da sayılabilir.

13-4 Cezalandırma

Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir işgören bazan olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya kaymak istemeyecektir. Bazan olumlu davranışları bilmedikleri için işgörenlerin eğitime ihtiyaçları oldukları ve bu yüzden de özellikle ağır cezaları hak etmediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Şu halde cezanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir.

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırdetmek gereklidir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulan 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. Ödüllerin hareketin her yapılışında sürekli olarak dağıtılması öğrenmeyi süratlendirir. Ancak kişi ödüle alıştığında ödüllendirmenin her hangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulan davranış eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin belirli periyotlarda yapılan ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde davranış öğrenme ve onu pekiştirme yavaş ancak, daha güdüleyici olacaktır. Böylece işgörenlere vadedilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmakta ve güdüleyici gücü de artmaktadır (Eren,2000:526) .

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Birey ile örgütün birbirinden karşılıklı beklentileri vardır. Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda bulundukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını beklerler. Bireylerin değişik kişilik yapılarından kaynaklanan ayrımlı güdü yapıları ve ihtiyaçları dolayısı ile her bireyin örgütten beklentileri aynı olmamakla beraber , örgütten beklenenler şöylece sıralanabilir:

- Para
- İş güvenliği
- İlerleme olanakları
- Tanınma ve sayılma
- Yetenek ve başarısını gösterebilme
- Bir değer olduğuna inanma
- Özgerçekleştirim olanakları
- İyi çalışma koşulları

Kuşkusuz örgütün de bireyden bazı bekledikleri vardır. Daniel Katz örgütün bireyden beklediklerini şöylece sıralamaktadır (Güven , s. 3-36).

- Örgütün kendilerine verdiği rolleri bağımlı bir biçimde oynamak,
- Yapıcı düşünceler ,
- Takım çalışması, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar
- Kendi kendini yetiştirmek,

- Örgüte bağlılık ve olumlu tutumlar,
- Güçlü bir çalışma güdüsü,
- Örgütte sürekli çalışmaya kararlı olmak, devamsızlık göstermemek,
- Olgun bir kişiliğe , güvenilir , gerçekçi düşüncelere , mükemmel bir yargılama yeteneğine sahip olmak, kendi kendini denetim ve güç durumların üstesinden gelebilme özelliklerini taşımak.

Örgüt bireyden bekledikleri doğrultusunda onu güdülemeye çalışır. Birey , kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak davranışlarda bulunacağından, örgütün bireyin güdü yapısını ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmesi ve ona göre davranması gerekir. İnsanların çok değişik güdü yapılarına sahip olmaları , ayrımlı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin bulunması dolayısıyla , matematikteki doğrular gibi “ yönetim şöyle davranırsa, işgörenler örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırırlar” denilemezse de, yönetimin elinde , çalışanları güdülemede etkili birtakım özendirme araçları vardır. Yönetim bu özendiricileri kullanarak, işgörenleri, örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin çalışmaya yöneltebilir. Söz konusu özendiricilerin belli başlıları şöylece sıralanabilir:

- Ücret
- Yükselme
- Takdir edilme
- İletişim
- Kararlara katılma
- İş genişletme

Öneriler

- 1- İşgörenler emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Yönetim ücret yükselme ve ödüllendirmede eşitlik ve adalet ilkesine uymalıdır.
- 2- İşgörenlerin işyerine ilişkin bilgilere ulaşmaları sağlanmalıdır. Bunun için ast- üst iletişim kanalları açık tutulmalıdır.
- 3- İşgörenlerin yönetimle ilgili kararlara katılmaları sağlanmalıdır.
- 4- İşgörenlerin kararlara katılıp işyerini sahiplenmesi birey kurum bütünleşmesini ön plana çıkaracak ve dolayısıyla verimi artıracaktır.
- 5- İşgörenler yeniliklerden ve değişen hedeflerden haberdar edilmeli dönüt işgörelere bildirilmelidir.
- 6- Yöneticiler işgörelere çağın koşullarına uygun olarak yenilikleri tanıtmaları bilgi ve becerilerini artırabilmeleri için hizmet içi eğitim olanakları sunmalıdır.
- 7- Yöneticiler başarılı işgöreleri takdir etmeli, çalışanları üretime güdülemelidirler.

KAYNAKÇA

- Ankay , Aydın , **Ruh Sağlığı ve Davranış Bozuklukları** , Ankara : Turhan Kitabevi Yayınları , 1998
- Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara : Gül Yayınevi, 1992
- Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara : Gül Yayınevi, 1992.
- Bradburn, N.M. , **The Managerial Rol İn Turkey**, 1960.
- Can, Halil, “**Türk Özel ve Kamu Kesimi Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma Güdülleri Yönünden Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Yönetim psikolojisi II , Ankara : TODAİE, 1982.
- Çakıcı, Ebru , **Motivasyon “ Ders Notları”** Lefkoşa. 2001.
- Çetin , Canan, Esin, Can, **Yönetim - Teori, Süreç ve Uygulama** İstanbul : BETAŞ A.Ş. 1999.
- Dicle, Ülkü, Atilla, Dicle, “**İsteklendirme (Motivasyon)**”, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, c.1 Sayı 1 , s. 71- 102.
- Dilber, Mustafa, “**Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme**”, Yönetim Psikolojisi II , Ankara : TODAİE , 1982.

- Erbesler, Ayfer, **"İnsangücü Verimliliğini Araştırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler"** Ankara: MPM , 1984.
- Eren , Erol, **"Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi"** İstanbul: BETA Basım Yayım A.Ş. 2000.
- Ergun, Turgay, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara : TODAİE, 1981
- Ertekin, Yücel, **Örgüt İklimi** Ankara: TODAİE, 1978.
- Güven, H. Sami, **"İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel , Kümesel ve Örgütsel Değişkenler"** Amme İdaresi Dergisi, c.14
- Himmetoğlu, Bülent A. , **"İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileye Örgütsel Etkenler"**, Yönetim Psikolojisi II , Ankara : TODAİE, 1981.
- Kaya, Yahya Kemal, **"Kişilerin Tutumları ve Güdülenme Konusundaki Bildiriler Üzerine Yorum"**, Yönetim Psikolojisi II, Ankara: TODAİE, 1981.
- Kaynak, Tuğray , **" A. Maslow' un Motivasyon Modeli'nin İstanbul İşgörenleri Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlik Durumu"**, Yönetim Psikolojisi II , Ankara : TODAİE , 1982.

- Kaynak, Tuğray , “ **Maslow, Motivasyon ve Ötesi**” , İşletme Fakültesi Dergisi , İstanbul : İst. Üniversitesi İşletme Fakültesi, c.3 , sayı 1 s. 249-254.
- Onaran, Oğuz, “ **Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması** ” Yönetim Psikolojisi I, Ankara TODAİE , 1979.
- Sencer, Muzaffer ,“**Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral**”, Amme İdaresi Dergisi, c.15, sayı 1, s.3-48.
- Tosun, Mustafa, “ **Örgütsel Etkililik**” Ankara: TODAİE, 1981.
- Yamanlar, Emine, **Psikoloji**, Ders Kitapları A.Ş. Tesisleri İstanbul 1999.
- Yasamış, Firuz Demir, “ **Moral Sorunu, Genel Yönetimin Taşra Örgütünde Çalışanların İş Yapma Güçlerinin Saptanması Üzerine Bir Araştırma**”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara: TODAİE , c.11, Sayı 1, s.40-54