

## GİRİŞ

İşletmelerin en temel amacı eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletmeyi mümkün olan en verimli seviyeye çıkarmaktır. Ancak, çalışanları bir makine gibi görmek yerine onların düşünün, katkı sağlayan ve en alt seviyedeki bir çalışanın bile verimlilik artışına katkıda bulunabileceğini kabul eden çağdaş yönetim anlayışı verimliliği daha da artıracaktır. Bu anlayış içerisindeki işletmelerde verimlilik, bu anlayışta olmayan işletmelere göre daha yüksek olacaktır. Bu çalışmada, emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe işgörenlerin motivasyonunda, motivasyon araçlarının motive etme düzeyi incelenmiştir.

İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon önemli bir unsurdur. Çalışanların performansı ve verimliliği motivasyonla beraber üst seviyelere çıkabilmektedir.

Birinci bölümde, termal otel işletmeciliği kavramı, termal otel işletmelerinin özellikleri ve termal otel işletmelerinin amaçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyon ve motivasyon kuramları açıklanmış, motivasyonun tanımı ve önemi, motiv çeşitleri, motivasyon süreci hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmelerdeki motivasyon araçları olan ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel araçlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölümde, termal otel işletmelerinde çalışanların motivasyonu ile ilgili olarak Afyonkarahisar'daki iki termal otel işletmesinde yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmada insan odaklı olan hizmet işletmelerindeki çalışanların durumu ve onları nelerin motive edebileceği araştırılmıştır. Hizmet işletmelerinin de bu çalışmadan faydalanarak verimliliklerini artırabilecekleri düşünülmüştür. Çalışmada motivasyon araçları üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; psikolojik, ekonomik ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarıdır.

**Fatih TAŞPINAR**

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TERMAL OTEL İŞLETMELERİ**

#### **I. TERMAL OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR**

Termal otel işletmeciliği, turizm işletmeciliğinin bir alt dalıdır. "Termal otel tesisleri, mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir" (Turizm Tesisleri Yönetmeliği Md.29, TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı web sayfası, <http://www.kultur.gov.tr> 20.07.2006). Bu bölümde termal otel işletmeciliği ile ilgili bazı kavramları inceleyeceğiz. Bunlar;

##### **A) OTEL KAVRAMI**

"Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir" (Barutçugil, 1989: 43 ).

Sunulan hizmet, ürün, ve tesisin kapasitesine göre konaklama işletmelerinin en yaygın olanı ve en çok kullanılanı otellerdir. "Oteller, turistlerin konaklama ihtiyaçlarının karşılanması açısından turizm sektörünün ana unsurudur. Oteller, insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal nitelik taşıyan işletmelerdir" (Acar, 1991: 60).

Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre;

"Otel, insanların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve devamlı olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri işletmelerdir"( Korzay, 1987: 25 ). 2634 Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesinin A Fıkrasının 2. Bendi Hükmü uyarınca 22 Mayıs 1983 Tarih 18060 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Turizm İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 67. Maddesinde oteller, asil fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen en az 10 odalı tesisler olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi oteller, müşterilerin yalnızca konaklama ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, yeme-içme gibi doğal ve eğlence gibi

ekstra ihtiyaçlarına da cevap veren emek-yoğun hizmet işletmeleridir. Otele gelen bir mşişteri, otelden ayrılmaksızın gerekli mal ve hizmet ihtiyacını otelin kendi bünyesinde giderebilmektedir.

#### B) TERMAL KAVRAMI

Bilinen en eski tedavi ve güzellik yöntemlerinden birisi olan termalizm, kaplıca, ılıca, içmeler gibi şifalı doğal su kaynaklarının sağlık kurallarına uygun bir biçimde tedavi aracı olarak kullanılmasıdır (Akat, 2000: 19). Almanca kökenli olan "thermal" sözcüğü, Türkçe'ye "termal" olarak geçmiştir. Uluslararası Termalizm ve Klimatizm Federasyonu'na göre termal kavramı; bir litresinde en az 1 gr. eriyik halde mineral veya karbondioksit gazı içeren ve sıcaklığı 20° C üzerinde bulunan sıcak maden suları olarak tanımlanmıştır (Fidancı, 2002: 5).

#### C) TERMAL OTEL İşLETMECİLİğİ

Termal sular ile yapılan kür uygulamaları, termal otel işletmeciliğini oluşturmaktadır. Günümüz koşullarına bakıldığında hava, su ve evre kirliliği insanlar üzerinde pek çok olumsuz etkiye sahiptir. Bu duruma sanayileşme ve bozuk kentleşmede eklenince insanlar üzerinde; bedensel bozukluklar, stres, romatizma, solunum ve dolaşım yolları bozuklukları gibi hastalıklar içinde bulunduğumuz yüzyılın yaygın haslıkları olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ölkeler; insan sağlığını korumak amacı ile doğal turizm kaynaklarından olan temiz hava, güneş , deniz ve şifalı termal suların dinlendirici ve tedavi edici etkileri kullanılarak bu hastalık sorunlarını çözmeye çalışmaktadırlar. İşte seyahat etmek amacı ile yer değiştirmenin yanında tedavi olmak amacıyla termal kür merkezlerine ve kaplıcalara gelerek bir süre konaklayan insanlar, termal turizm olayını başlatmış bulunmaktadırlar (Özbek, 1991: 15).

#### D) SAğLIK TURİZMİ

Turizmin fonksiyonlarından birisi de, sağlık fonksiyonudur. Bu fonksiyon içerisinde insanlar sağlık, spor, tedavi ve kür merkezlerinden faydalanmak üzere otel ihtiyacı duyarlar. Genellikle tedavi amaçlı kalınan bu otelerde eğlence ve dinlenme aktiviteleri de yerine getirilerek ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla oluşturan tesislerde, ekonomik yapı gereği arz - talep ilişkisi doğmakta ve sağlık turizmi oluşmaktadır. Turizm arzına etki eden doğal faktörlerin

başında, kaplıca ve şifalı sular gelmektedir. İşte bu arzın, talep edilmesiyle paralel olarak doğan turizm sektörüne sağlık turizmi denmektedir (Tunç ve Saç, 1998: 22).

Buradan hareketle insanların barınma, dinlenme, eğlence ve spor gibi insan sağlığını korumak, hastalıkları tedavi ve rehabilite etmek amacıyla bu dallarda uzmanlaşmış tıp, teknik, işletme gibi dalların birleşiminden oluşan ve hizmet sunan turizm sağlık turizmini oluşturmaktadır (Özbek, 1991: 16).

Sağlık turizmi, sağlık sorunları olan kişiler ile, sağlıklı kalmak için kür uygulamasına ihtiyaç duyan kişilere yönelik hizmet veren özel bir turizm türüdür.

## II. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Termal otel tesisleri; kaplıca, ılıca, kaynarca veya içme gibi isimler alan sıcak veya soğuk madensel suların yakınlarında veya sağlığa çok uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan otel tesisleridir (Özmen, 1995: 7).

Bir diğer tanımda ise; termal otel işletmeleri, klasik otel işletmelerinin sunduğu otel, yeme-içme, eğlence gibi hizmetlere ek olarak termal uygulamalar ile destek ve tamamlayıcı tedaviler içeren hizmetler sunan tesislerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Kozak, 1992: 34).

Modern anlamda bir termal otel işletmesinde bulunması gereken hizmet birimleri şunlardır:

- Kür Merkezi : Termal otel İşletmelerinin teşhis-tedavi birimlerinin bulunduğu bölümdür. Mineralize termal sular ile yapılan kür uygulamalarına "Balneotherapie", deniz suyu ve deniz iklimi ile yapılan kür türüne "Thalassotherapie" sağlıklı ikilimde bulunma ve iklim kürü uygulamalarına "Klimatherapie", tatlı sularda yapılan kür uygulamalarına "Hidrotherapie" adı verilmektedir (Özbek, 1991; 16).

- Otel Tesisi : Termal otel işletmelerinin yeme, içme, eğlence ve otel gibi ihtiyaçlara cevap verebilen birimleridir (Kozak, 1992: 35).

- Rekreasyon Üniteleri : Termal otel işletmelerinden faydalanan insanlar bu tesislerden sadece otel ve tedavi amaçlı olarak yararlanmazlar. Bunun dışında boş zamanlarını geçirmek, tedaviden arta kalan zamanlarında açık ve kapalı spor sahaları, yüzme havuzları, tenis kortları, konser salonları, eğlence ve

alışveriş merkezleri gibi alanlardan da faydalanırlar. Termal turizm işletmelerinde bulunan bu alanlar, rekreasyon ünitelerini oluşturmaktadır (Özbek, 1991: 16).

Termal otel işletmelerinin genel özellikleri; (Kozak, 1992: 36; Özmen, 1995: 11).

- Kişinin sahip olduğu rahatsızlığa, doktor tarafından uygulanan tedavinin süresine göre konaklama süresi değişmekle beraber genellikle, termal otel işletmelerinde yapılan konaklama iki ile üç hafta arasında değişmektedir.
- Termal otel işletmelerinde çalışan personelin işinde deneyimli ve uzman olması gerekmektedir.
- Termal otel merkezlerine gelen insanların bir kısmı buralarda tedavi olmak amacıyla kür merkezlerinden yararlanırken; bazıları ise, hem tatil hem de kür merkezlerinden yararlanmak için bu merkezlere gelmektedir. Bu nedenle, farklı beklentileri olan insanlara tesislerin cevap verebilmesi için, termal otel işletmelerinin iyi bir organizasyona sahip olması gerekmektedir.
- Termal otel işletmelerinden faydalanan hastalara, kür merkezlerinde uygulanan balnoterapi uygulamalarının yanında; uyuma, dinlenme ve diet gibi uygulamalar da sunulmaktadır. Bu nedenle termal otel işletmelerinde, diet yemekleri konusunda ciddi bir düzenleme ve uygulama yapılması gerekmektedir.
- Termal otel işletmelerine tedavi olmak amacıyla gelen insanların varlığı, bu merkezlerde hijyen kurallarında daha fazla önem vermeyi gerekli kılmaktadır.
- Termal otel işletmeleri, termal su kaynaklarının yanında, üzerinde ya da çok yakınında kurulmalıdır.
- Termal otel işletmeleri, termal otel, kür merkezi ve kür parkından oluştuğundan bu kompleks oluşumun ekonomikliğı, yatırımı kısa sürede geri ödeyebilir.

### A) HİZMET ÖZELLİĞİ

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden biri, hizmet üretmesi ve hizmet pazarlamasıdır. Otel işletmeleri insanların konaklama, beslenme, eğlence, dinleme gibi ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinmişlerdir.

Turist açısından turizm, bir tüketim etkinliğidir. Yani bir yerden başka bir yere turistik amaçla gelen insanlarda, gelir sağlamak gibi bir amacın olmaması nedeniyle turistler tüketicidir. değişik ürün ve hizmetler gerek seyahat boyunca gerekse seyahatin belli bir süresince tüketilmektedir.

"Otel turistlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı en yaygın ve en çok kullanılan işletmelerdir. Bundan dolayı otel işletmeleri misafirlerinin evlerindeki rahatlığı bulmaları, kalmaları ve o oteli yeniden tercih etmelerini sağlamak amacıyla kusursuz hizmet üretmek zorundadırlar. Ürün ihracatında olduğunun aksine otelcilikte ürün ve hizmet ihraç edilmez. Tüketici yani turist ithal edilir"(Maviş, 1982: 27).

Emek-yoğun olan hizmetleri, makineler yerine getiremezler ve bu yüzden değerleri yüksektir. Endüstri ne kadar ilerlerse ilerlesin ana unsur insan gücüdür. Bu sebeplerden dolayı bir otelin başarısı ve kâr oranının yüksekliği; otel personelinin başarısına bağlıdır. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde geniş ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır.

"Otel işletmeciliği asıl fonksiyonu misafir ağırlama gibi şahsi bir hizmet gerektirdiğinden otel işletmelerinin temel unsuru insan gücü ve bu gücü yaratan personeldir. daha önce bahsedilen kusursuz hizmet verebilmek bilgili ve kaliteli personelle mümkün olmaktadır. Çünkü; otel işletmelerinde personel sürekli olarak müşterilerle yüz yüze ilişki içindedir"(Maviş, 1994: 27).

### B) BÖLÜMLER ARASI BİLGİ AKIŞI ÖZELLİĞİ

Otel işletmeleri; birbirleriyle çok yakından ilişkiler içinde bulunan birde çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir.

"Herhangi bir işgörenin olumsuz bir davranışı nedeniyle, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmeti kötü bir şekilde etkiler Bu bakımdan, değişik bölümlerde görev yapan iş görenler arasında verimliliği artırmak ve işleyişi

optimal düzeyde tutmak, üst düzeyde yardımlaşmayı, koordinasyonu gerektirir" (Şener,1992:17).

#### C) KESİNTİSİZ HİZMET ÖZELLİĞİ

Otel işletmeleri ne zaman geleceği belli olmayan müşterilerine karşı, arzu edilen en iyi hizmeti vermek için daima hazır bulunmalıdır. Bu da kesinti yapmaksızın çalışmayı gerektirir.

"Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, otelde çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. İşletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Diğer bir ifadeyle konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlamadır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun içinde, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gereklidir"(Şener, 1992: 16).

#### D) DİNAMİZM ÖZELLİĞİ

Otel işletmeleri en iyi yaşam için çalışmayı benimseyen, bunun için sürekli çalışan ve değişiklik yapmayı gerektiren bir dinamizm içerisindedir. Aynı zamanda insan ihtiyaçlarının sonsuz olduğu düşünülürse, otel işletmeleri sundukları hizmetleri devamlı yenilemek ve ileriye götürmek zorunluluğu vardır. Sunulacak hizmetlerin kalitesi; işletmenin ne kadar yenilikçi olduğuna ve müşteriye ne kadar özenli davrandığına bağlıdır.

#### E) ZAMANA DUYARLILIK ÖZELLİĞİ

Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetler, talebi olmadan hazır halde bekletilmezler. Yani stokları mümkün değildir. Bunu bir bakıma dayanıksız mallar gibi düşünebiliriz. Uzun vade içinde tüketilmelerini beklemek imkânsızdır. Bu yüzden istendiği zaman hazır edilmelidirler. Sonuç olarak , otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerin stoklanması mümkün olmadığı için zamana karşı duyarlılık göstermektedir.

#### F) SERMAYE KULLANIM ÖZELLİĞİ

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi sabit sermayenin büyüklüğüne bağlıdır. Bu sermayenin önemli bölümü de işletme faaliyete

geçmeden önce sabit değerlere bağlanması gerekir. İşletme belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı şöyledir.

Duran Varlıklar: %85 -% 90

Dönen Varlıklar: %10- %15

"Otelde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkânlarını azaltır. Bu durum ise, işletmelerin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur"(Şener,1992:17).

### **III. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN AMAÇLARI**

Yukarıdaki açıklamaların ışığında termal otel işletmeleri, modern anlamda hem tıp ilminin termal uygulamalardaki gelişmelerini içeren, hem de turizmin gerektirdiği konaklama, rekreasyon ve boş zamanları değerlendirme hizmetlerini amaçlayan kuruluşlardır (Tutar, 1991: 233). Termal otel işletmelerinin amaçlarının başında, tıp ilminin öngördüğü kurallara uygun olarak ve doktor denetiminde kür uygulamalarının gerçekleştirilmesi gelmektedir (Ülker, 1988: 207).

Termal otel işletmeleri, tedavi olanakları sunmanın yanında konaklama, rekreasyon ve boş zamanların değerlendirilmesini amaçlayan ve bulunduğu bölgeye turizm alanında katkı sağlayan kuruluşlardır.

Termal otel işletmeleri, bir bölgenin ya da ülkenin turizminde üretilen tüm turistik ürünlere zenginlik katmayı ve özel müşterileri cezbetmeyi amaçlayan işletmelerdir. Termal otel aynı zamanda, yerel ekonomi üzerinde de olumlu etki oluşturmayı amaçlar (Selvi, 2000: 58).



## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

#### I. MOTİVASYON

İş hayatında sürekli olarak gelişmeler ve yenilikler olmaktadır. Buna paralel olarak yönetim biliminde de gelişmeler ve yenilikler meydana gelmektedir. Klasik yönetim kuramının ilk ortaya atıldığı tarihten bu güne yönetim biliminde birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişimin ve çabanın ana amacı işletmenin verimliliğini yükseltmek ve iş göreni daha verimli çalıştırabilmektir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler sonucu iş görenlerin motive edilmeleri durumunda verimliliğin artacağı ortaya çıkmıştır. İş görenlerin, motive edilmesi konusunda çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış ve motivasyon kuramları ortaya atılmıştır.

Bu bölümde motivasyonun tanımı, anlamı üzerinde durulacak ve günümüze kadar oluşturulmuş motivasyon kuramları açıklanacaktır.

#### A) MOTİVASYONUN TANIMI

Örgütsel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgörenin gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denilebilir.

Teşvikten kaçınan veya teşviki dikkate almayan yönetici, insan-davranış-örgütsel amaç uyumunu sağlayamayacaktır (Genç, 1994: 26 ).

Motivasyon; Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin istekliliğinin artırılması olarak tanımlanabilir (Can, 1997: 168).

Güdü, harekete geçirilmiş ihtiyaca verilen addır. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok ihtiyacı gidermeye yönelik olabilir (Can, 1997 : 169).

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliği sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan tüm çabaların toplamıdır (Eren, 1993: 355).

Motivasyon tanımı üzerinde çeşitli kuramlar farklı yaklaşımlar getirerek gerek psikolojik gerek fizyolojik yorumlarla birçok bilim adamı konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır. Birçok çağdaş kuramın ortak varsayımı ise güdülerin, hali hazır durumdaki gerilim açığını gidermek için organizmayı denge sağlanıncaya değin enerjilendiren (harekete geçiren) nedenler olduğu biçimindedir. Ancak bu tanımın yeterli olmadığını belirterek karşı çıkanlar olmuştur. Bu yazarlar güdü kavramını enerjilendirici olarak gören düşüncenin yetersiz olduğunu ileri sürerler. Onlara göre organizma zaten hareket halindedir. Açıklanması gereken nokta, bu hareketin yoğunluğu değil, onun yönlendiriliş biçimidir. Örneğin Mowrer, endişeyi, temel biyolojik ihtiyaçları tatminde başarısızlıktan doğan duygular anlamında tali güdüleme olarak düşünmektedir. Berelsan ve Steiner motivasyonu "istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar, harekete geçiren ya da enerjilendiren içsel bir durum" olarak tanımlar (Can, 1985 : 17).

Blair Kolasa ise motivasyonun insan davranışı alanında en önemli sorun olan insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek, motivasyonu "içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Can, 1997 : 18).

Genel olarak motivasyon, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Kişinin eyleme yönelik enerjik davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar ve korkular bulunabilir. Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir bölümü örgüt yapısında belirlenirken bir bölümü de örgütsel çevre koşulları(kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb.) tarafından belirlenmektedir.

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman "güdülenmiş" olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991: 248).

Motivasyon işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (Davis, 1988: 95). Bireysel güdülemenin düzeyi, herşeyden önce, bireydeki motive edilme düzeyine bağlıdır. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da motivasyon gücünü belirleyen etmenler Atkinson'a göre şu denklemle belirlenebilir (Erdoğan, 1996: 223).

Motivasyon Düzeyi = Güdü X Beklenti Düzeyi X Özendirme Ögeleri

Bireylerin motivasyon düzeyleri bu üç değişkenin alacağı değerlere göre değişecektir. Yönetimin amacı ise, örgüt üyesi olarak bireyin her üç değişkene de eksiden çok artı değerler vermesini sağlamaya, yani onu olumlu bir yönde davranmaya yöneltmektir. Atkinson'a göre:

- Tüm bireylerin temel güdüler ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkilerler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları bireyce algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.

- Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan motivasyon biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır.

Her bir tür motivasyon ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur. Bubbitt ve arkadaşları ise motivasyona ilişkin şu görüşleri ileri sürerler "motivasyonun hem yönü hem de yoğunluğu vardır. Motive edilen davranış, bir ihtiyacın azaltılması yönünde bir yanıttır. Motivasyonun yoğunluğu aynı zamanda mevcut diğer ihtiyaçlara oranla, belli bir ihtiyacın yoğunluğu tarafından belirlenir" (Can, 1997: 19).

Bu açıklama motivasyon ile ihtiyaç arasındaki sıkı bağa işaret etmektedir. İlk, motivasyon varolan bir ihtiyacın giderilmesi ya da azaltılması yönünde olacaktır, İkinci olarak, çok şiddetle ve öncelikle duyulan bir ihtiyaç, güdülemeyi de yoğun kılacaktır. İnsanın tatmin olması, ihtiyacın azaldığı yolundaki yanıttan doğan kendi kendine edinilmiş bir deneyimi belirtir. Davranışın tek nedeninin motivasyon olduğu düşünülmemelidir. Bunun yanında koşullu tepkiler (alışkanlıklar) ve diğer bazı karma durumlar (bilinçsiz motivasyon) belli bir davranışın nedeni olabilir (Can, 1985: 17-18).

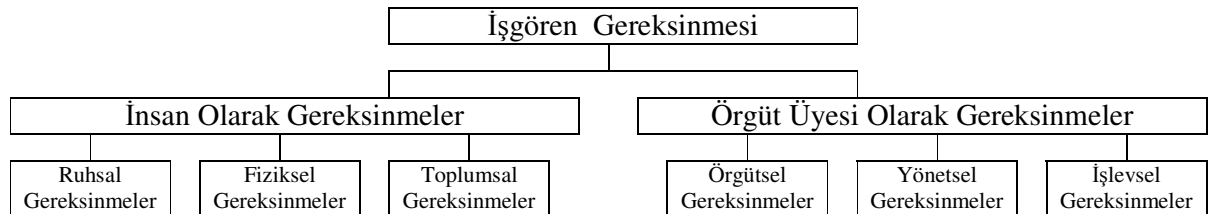
İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir. İnsan, yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır ve bu gereksinimler kişilere göre değişkendir. Farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan gereksinimlerin giderilmesi bireyde bir iç itilmeye neden olur. Bu güç bir motivden başka bir şey değildir. Hiç kuşku yok ki, ortaya çıkan çeşitli nitelikte motivler bireylerin davranışlarını da belirleyen göstergelerdir.

Motivler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, motivlerin varlığı

bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında bir başka deyişle motivin gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş motivleri yeniden uyarabilir. Bu motivlerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir (Özkalp, 1981: 126).

Görüldüğü gibi güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyar ve bunları doyumlamak ister. Ortaya çıkan her gereksinim bireyde bir iç itilme yani motiv yaratır. Bu motivler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürükler. Gereksinimler, insan yapısının doğal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle gereksinim kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinim; giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlanabilir. İşgören gereksinimleri Şekil 1’de görüldüğü gibi iki ana bölümde incelenebilir: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 97).

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri.
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.



**Şekil 1.** İş Gören Gereksinmesi. Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98

Fiziksel gereksinimler insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 97).

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:97).

Tüm gereksinimlerin varlığı yadsınmaz, ancak bu gereksinimlerinin ağırlığı tartışılabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:97).

## B) MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Günümüz dünyasındaki hızlı teknik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için özlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İşte elde edilmesi daha olası olan bazı sonuçlara kişinin ulaşamaması onda hayal kırıklığı yaratmakta, dolayısıyla mutsuzluk ve iş hayatında başarısızlık ortaya çıkmaktadır.

Leavitt, insan davranışını bazı varsayımlar içinde şu şekilde ortaya koymuştur:

- İnsan davranışı nedenlidir
- İnsan davranışı güdülüdür
- İnsan davranışı hedefe yöneliktir (Güney, 1997: 20).

Artık yöneticiler her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

Motivasyon, yaşam doyumunu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak motivasyonda değişiklikler görülebilir (Kantarıcı, 1997: 54). Bununla birlikte, motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerinin belirginliği, işe

katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir (Ting, 1997: 313).

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, motivasyonun düşük olmasıdır (Acar, 2000: 51). İnsanın doğasında isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Üstelik insanın davranışlarını yönlendiren istekler kolayca elde edilebileceklerden çok, bir çaba ve katlanım gerektirenler üzerinde yoğunlaşır. Kişinin arzuları, zaman içerisinde psikolojik veya bazı hallerde fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekleri karşılanamazsa, ortaya hayal kırıklığı ve mutsuzluk çıkar (Erdoğan, 1996: 221-222).

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 dışarıdan kolayca 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 ihtiyacın gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını 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 bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, çatışmalar kişinin tatmin edilemeyen ihtiyaçlardan ileri gelmektedir (Can ve Tecer, 1978: 56).

### C) MOTİVLERİN KARMAŞIKLIĞI

İnsanlar daha fazla para kazanmak için daha çok çalışmak isteyeceklerdir. Fakat bu durumu etkileyen gerçek güç nereden gelmektedir? Bu güçler, insandan insana farklılık gösterecektir. Onlar için para kötü günlerinde güven kaynağıdır. Anlaşılacağı üzere, güven, burada başlı başına bir motiv olmaktadır. Bazı kimseler, ekonomik güçlülüğün sosyal ilişkilerde başkaları üzerinde yapacağı etkiyi bilirler. Bu nedenle, kazanacakları üstün sosyal statü ve saygı için para biriktirmek isteyeceklerdir. Diğer

tarafından, bazıları fizyolojik ihtiyaçlarını daha iyi koşullarda karşılamak, daha iyi gıda almak, eğlenmek için daha çok para kazanmak isteyeceklerdir (Eren, 1993: 392).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler motivasyonu daha da zorlaştırmaktadır. Birbirine benzer birtakım hareket ve davranışlar için neden sadece bir tek motive 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.

Motivler, ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Her insanda birçok iç istekler veya umutlar olabilir, böylece motivlerin sayısı artar. Bunlar farklı şiddetlerle ortaya çıktıkları gibi, tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp, azalabilirler. Bazı hallerde motivlerin sırasının da değiştiğini görebiliriz. Bu gibi durumlarda, bir motiv geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi tatmin edilmektedir. Motivlerin 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 (Eren, 1993: 355).

Örneğin, işinde iyi bir arkadaş grubuna sahip bir kimsenin bu örgütte terfi etmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, ya da yeni mevkiinin 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 ilişkiler bakımından) bir tatminsizlik içine düşebilir. Bireyin toplam tatmininin azalma mı yoksa artma mı gösterdiğini öğrenebilmek için birbirlerinin almaşıkları 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 olduğu doğrulamaktadır. Böylece, hiç kuşkusuz beşeri motivlerin incelenip, ölçülmesi daha da güç bir şekilde sokulmaktadır. Fakat şu kadarını belirtelim ki, bir kişi önem verdiği bir konuda devamlı tatmin edildikçe ya da bu konuda onun çalışmaları maddi ve manevi



destek gördükçe diğer almaşıklardan kaybetmiş olduğu tatminlerden kolaylıkla vazgeçebilecektir (Eren, 1993: 356).

#### D) MOTİVLERİN TATMİNİ VE DEVAMLILIĞI

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin, yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacını istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse tekrar acıkana kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissini etkisinde kalmayacaktır. Fakat unutulmamalıdır ki, bir insan yaşadığı müddetçe açlık hissini duyacaktır ve çoğu hallerde davranışının bir kısmı bu fizyolojik ihtiyacın tatminine yönelecektir. Bunun gibi susuzluk, uykusuzluk, cinsel istek gibi motivler davranışı etkileyen birer unsur olmazlar; fakat, bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu motivlere etki etmeyebilir (Eren, 1993: 357).

Örneğin, bir kâşifin yeni bir makineyi keşfetmesi, başarılı bir sonuç verecek bir iştir veya kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili ihtiyaçtır. Tatmin edildiği halde etkisini uzun süre kaybettirmez, yeni hırslar ve arzular oluşturabilir. Üretimde, pazarlamada ve yönetimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi ve başarılı uygulamaları, kaşifleri daha etkili yöntemleri bulmaya ve mevcut nazlarını daha da arttırmaya yöneltebilir. Çünkü, bu türlü 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, motivlerin bünyesinde ortaya çıkan değişiklikler, tatmin arzusunu daha da arttırıcı yani motivi kuvvetlendirici ve körükleyici yönde olacaktır. Terfi ettirme, yani üstün sosyal mevkiiler kazandırma gibi tatminler, personel üzerinde bu türlü etkiler yapabilir. Fakat burada, hangi çeşit motivlerin tatmin edildikçe daha da kuvvetlenecek cinsten olduğunu belirlemek çok zordur. Fakat motivlerin bu farklı niteliklerinden ötürü iki grupta incelenmesinin endüstri davranışlarında önemli bir yeri olacaktır (Eren, 1993: 357).

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 artacak, 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 anlamak için ne gibi zorluklarla karşı karşıya bulduklarını 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, beşeri motivler karmaşık yapılara sahiptir ve bu durum, yapılacak araştırma ve incelemelerin başarılı bir şekilde planlanarak uygulanmasını da zor bir duruma sokmaktadır. Bunun için kişisel farklılıkların ele alınması, karakteroloji denen kişilik biliminden yararlanılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Son yıllarda, bu araştırmalara ek olarak insan motivasyonu ile ilgili sorunların halledilmesi yolunda yapılan çalışmalar ve ortaya çıkarılan ilkeler çok yapıcı etkilerde bulunmuştur (Eren, 1993: 357).

## II.MOTİV ÇEŞİTLERİ

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivlere ussal motiv, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motiv denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motiv çeşitlerini dört bölümde inceleyebiliriz (İncir, 1985: 8).

### A) İÇ MOTİVLER

İç motiv, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bir bakıma ussal olmayan motiv sınıfı içinde değerlendirilebilir. İç motivler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanabilir.

Herhangi bir davranışın iç güdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.

- İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir (Sözen, 1980: 120).

İç motivler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak motivlerdir. Bu tür motivler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması, kuşların göç etmesi gibi. Öte yandan, giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen iç motivlere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vs. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker.

İç motivler, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivlerin yeri yoktur (Öztabağ, 1970: 43).

#### B) FİZYOLOJİK MOTİVLER

Bu tür motivler insanın, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil motivlerdir. Fizyolojik motivlere yarı bilinçli yarı bilinçsiz motivler demek mümkündür. Fizyolojik motivlere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma gibi ihtiyaçları gösterebiliriz.

Bu motivler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinimlere dayanan motivler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişirler.

Fizyolojik ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinimdir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir motivasyondur. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinme örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 100-101).

#### C ) SOSYAL MOTİVLER

İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar ve zamanı en iyi şekilde

değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kuralları, yasalar, alışkanlık ve geleneklerine bağlı kalırlar.

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu motivler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyal motivler fizyolojik motivleri aşabilir. Örneğin savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle "ölürse şehit, kalırsa gazi" olmak motivini bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu sosyal motivlerin eseridir (Başaran, 1991: 144).

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural, gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye ulaşmak ister. Örneğin bir gruba üye olmak, iyi bir işte çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli motivlerdir. Birey, bu amaçlara ulaştığı sürece kendini iyi hissedecektir. Bu tür motivler insan yaşamındaki gelişmelerle birlikte yürürler. Okul sıralarında başarılı bir öğrenci olma özlemini duyan birey, iş yaşamına atıldığında iyi bir görev ve statüye sahip olma özlemini taşır. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarında da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen davranışlar, diğer kesimde normal karşılanmayabilirler. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterir (Öztabağ, 1970: 44).

#### D) PSİKOLOJİK MOTİVLER

Sosyal motivlerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli motivler de vardır. Bu motivler düşünsel ve ruhsal

gereksinmelerden kaynaklanabilir. Örneğin bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinmedir.

Psikolojik motivler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı motivlerdir. Bu motivlerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinmelerden kaynaklanan motivlerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivlerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivlerden daha zordur. Gerçekten psikolojik motivlerler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen ve sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak, bazı kişilerin saldırgan, kırıncı davrandıkları görülebilir. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. Psikolojik motiv, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler (Eren, 1993: 390).

Psikolojik motivleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bizzat bireyin kendi içinde bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana, bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen bir çok olayın bilinç altına işlemlerinden de kaynaklanabilir. Ortaya çıkan bu gerçek bireylerin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkilidir. Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir.

Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca tekrarlandığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir. Kişiliğin temeli aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Derin ve köklü alışkanlıklar bu dönemde edinilir. Çocuk üzerinde ailenin kalıcı etkileri vardır.

Aile ortamında başlayan kişilik okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini ve izlerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan süreç içinde tam anlamıyla olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal olarak psikolojik motivlerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar (Baykal, 1982: 23).

### III. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları ; İnsan doğası hakkında görüşler, kapsam (içerik) kuramları, süreç kuramları, çağdaş kuramlar ve motivasyon süreci başlıkları altında incelenecektir.

#### A) İNSAN DOĞASI HAKKINDA GÖRÜŞLER

Yönetimdeki akımlardan biri örgütlerde çalışan insanla ilgili bilinmeyenleri bulmaya çalışmak olmuştur. Bu çalışmalar 1900'lu yılların başlarında başlamıştır. Çalışanların motive edilmesi konusuna ilk değinen kişilerden biri, klasik yönetim anlayışını öncüsü olan Frederick Taylor'dur. Bilindiği gibi klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yaptıklarını ileri sürmekteydiler. Buradan hareketle Taylor insanların ekonomik faktörlerle motive edileceğini belirtmiş ve böylece işçilere daha fazla ve daha kaliteli iş yaptırmak için ücret teşvik sisteminin uygulanmasını önermiştir. Fakat daha sonra işlerin monotonlaşması ve uzmanlaşması, üretim arttıkça yöneticilerin ücret teşviklerini azaltmaları ve bu artışa paralel olarak işçilerin işlerini gelecekte kaybedecekleri endişesi işçilerin direnç göstermelerine neden olmuştur. Sonuçta çalışanları motive etmenin sadece paraya bağlı olmadığı görülmüştür.

Paranın ve fiziksel koşulları iyileştirmenin işçileri motive etmek için yetersiz görülmesi, Howthorne deneylerinden esinlenen yönetimde insan ilişkileri yaklaşımçıların motivasyon konusundaki görüşlerini ortaya çıkarmıştır. Bunlar, işgörenlerin motivasyonunda yöneticilerin onlara önem verdiklerinin hissettirilmesi, sıcak davranılması, aralarındaki sosyal ilişkilerin artırılması ve karar verme eylemine işçilerin katılımının sağlanmasının daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Hawthorne deneyleri, yönetimde insan ilişkilerine ilişkin daha fazla araştırma yapılması, özellikle motivasyon ve önderlik konularında yoğunlaştırılması için bir başlangıç oluşturulmuştur. Bunlardan en önemlisi Douglas Mc Gregor'un geleneksel yönetim anlayışının inceleyen ve kendi görüşlerini yansıtan, 1957 yılında Amerika

Yönetim Derneği dergisinden yayınlanan "İşletmenin İnsan Boyutu" adlı makalesinde görülmektedir (Murray, 1957: 82).

Mc. Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri daha sonraları kendi adıyla tanınan X ve Y kuramları altında toplamaya çalışmıştır. Yazara göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında yöneltmeye ve motive etmeye çalışmışlardır.

Mc. Gregor, geleneksel yönetim anlayışını işçilerin tavır ve davranışlarına ilişkin görevlerini X kuramı adı altında ve insan ilişkileri yaklaşımının görüşlerini de Y kuramında özetlemeye çalışmıştır.

### **1. X Teorisi**

Mc. Gregor tarafından ortaya atılan varsayımlardan birincisi X teorisi olarak bilinir. Bu teori şu görüşleri kapsar: (OTTT, 1989: 69).

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukları zaman çalışmaktan kaçarlar.
- Çalışmaya karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna işletmenin belirli amaçlarına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür, insanların çalıştırabilmek için onlara adeta dürtmek, sıkı kontrole tabi tutmak, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- İnsanlar iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk olmaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- Örgütün amaçlarını kişiler için önemi yoktur. Onlar öncelikle kendi çıkarlarını düşünürler

X teorisi adı altında açıklanan bu varsayımların, Adam Smith, Frederick Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel ve insan verimini ekonomik faktörlerle izah eden görüşlerle yakından bağdaştığı açıkça görülmektedir. Bu görüşler üzerinde biraz daha derinleşildiğinde, her insanın kendine yöneldiği organizasyonun amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yenililiklere karşı direndiği ve zekâ bakımından da pek parlak olmadığının ifade edildiği ortaya çıkar (OTTT, 1989: 69).

## 2. Y Teorisi

Yukarıda sözü geçen kavramları geliştiren Mc. Gregor çalışanların yönetimi konusunda farklı bir teoriyi daha ortaya atmıştır. Y teorisi olarak bilinen bu varsayım, insanları yönlendirmede, insan doğasına daha fazla yer vermektedir. Teorinin esasları şöyle açıklanabilir : (OTTT, 1989: 70).

- Birey bir işte çalışmak ve fiziksel, zihinsel çaba harcamak ister ve bu dinleme isteği kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmede, kontrol veya cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Birey işe girmeden önce belirlediği amaçlara sahiptir ve bunlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirir ve kontrol eder.
- Birey amacına yönelirken ödül elde ederken, ihtiyacını tatmin etmek ister.
- Normal bir insan öğrenmek ister ve şartlar sağlandığı takdirde sorumluluk almayı kendisini tercih eder.
- Organizasyonların karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zekâ ve yaratıcılık yeteneği sınırlı olmayıp oldukça yaygındır.
- İşletmeler çalışanların beyin potansiyelinin çok az bir kısmından yararlanabilmektedirler.
- Yöneticilerin asıl görevi, çalışma koşullarını ve işletme yöntemlerini, çalışanların bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek şekilde hazırlamaktır. Böyle olduğu takdirde, çalışanlar çabalarını işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yöneltirler. Bütün bu bilgiler ışığında, Y teorisini şöyle özetleyebiliriz. Yöneticilerden beklenen asıl iş, çalışanları teşvik etmek ve gelişebilmeleri için onlara olanak sağlayabilmektir. Çalışanlarda zaten potansiyel vardır. Önemli olan bu potansiyelin ortaya çıkarılabilmesi ve kullanılmasıdır(OTTT, 1989: 70).

## 3. Z Teorisi

X ve Y teorilerinden birinin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen, bu yöntemlerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturabilmesi mümkündür.



İşte bu amaçla Reddin, Z kuramını geliştirerek X ve Y teorilerinin eksik yönlerini dile getirmeye çalışmıştır (Eren, 1989: 397).

Z Kuramına göre;

- İnsanı ne şeytan ne de melek olarak görmeliyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azim yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- İnsan doğuştan ne iyidir ne kötüdür. Yaşadığı olaylara ve yaşam koşullarına göre her ikisine de yatkın olabilir.
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla motive edilir; insanı motive eden içinde bulunduğu durumdur.
- Motivasyon ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
- İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Özetle Z kuramı yöneticilerin çalışanların tümüne iyi ve kötü gibi ön yargıyla yaklaşmamalarını, çalışanların tavır ve davranışlarını gözlemleyerek bir yönetim politikası belirlemelerini savunmaktadır

#### **4. Argyris'in Olgunlaşma Teorisi**

Mc Gregor'un Y teorisindeki fikirlerin paralelinde kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin dayandığı bir başka teoride Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisidir. Ruhbilimciye göre bireylerin benliği süreç olarak tanımlanabilen ve deneysel olarak gözlemlenebilen bir çizgi boyunda gelişme eğilimindedir.

Bu eğilimler şunlardır : (Can, 1985: 27).

- Birey çocuk olarak edilgen (pasif) olma durumundan olgunlaşmaya doğru ilerledikçe daha etkin (aktif) eylemlerde bulunma durumuna geçer.
- Çocuk iken birilerine bağımlı olan birey, olgun olarak görece bir bağımsızlık durumuna geçer. Görece bağımsızlık, bireyin iki ayağı üzerinde durabilme yeteneği ve kişinin çocukken davranışlarını belirleyenlerden (aile, çevre) kendini kurtararak kendi belirleyicilerini geliştirmesidir.

- Birey çocuk olarak kararsız, yüzeysel, dikkatsiz ve hemen vazgeçtiği ilgilere sahip iken, olgunlaştıkça derin ilgiler edinme durumuna doğru bir gelişim sergiler.
- Çocuk iken bir iki biçimde davranma yeteneği olan (örneğin, bulunmasına karşın hep aynı yere saklanması) birey, olgun olarak daha çeşitli biçimlerde davranma yeteneği geliştirir.
- Kısa zaman perspektifli olan çocuk (genellikle şimdiki zaman) olgunlaştıkça daha uzun zaman perspektifi kazanır. Geçmiş ve gelecek zaman davranışlarını etkiler.
- Çocuk toplumdaki ve aile içindeki diğer bireylere göre daha aşağılarda bir yeri olma durumundan olgunlaştıkça akranlarına oranla en azından eşit ya da daha yüksek konumlarda bulunmayı isteme durumuna doğru bir gelişme gösterir.
- Çocukken benliğinin farkına varamayan ve çeşitli benler içinde bocalayan birey, olgunlaştıkça benliğinin farkına varmaya, onu denetlemeye çalışma gelişimi içindedir.

Bütün bu özellikler yazara göre bir doğru üzerinde derecelenirler. Her birey olgunlaşmanın belli bir derecesinde bulunurlar. Olgun olma durumu insan kişiliğinin bir özelliğidir. Bunları anlamak yöneticiler için çok önemlidir.

Argyris'e göre, biçimsel örgüt ilkeleri olgun insanın sayılan bu özelliklerine ters düşmektedir. Bireyleri olgunlaşmamış bir durumda tutmak, biçimsel örgütün doğasıdır. Örneğin, biçimsel örgütün en temel ilkesi olan işbölümü, insan çabasının sınırlı bir alanda merkezileştirilmesi ile; işler basitleştirilerek rutin hale getirilir. Bireyin uzmanlaşması yalnızca bir kaç becerisini daha sık olarak kullanma durumunda bırakacağından, hem kendisini gerçekleştirmesini önler, hem yüzeysel bir iki ustalığın açıklanmasına olanak tanır. Ayrıca emir komuta zinciri nedeni ile işgörenler edilgen, kısa zaman perspektifli ve ast olacaklardır. Bu özellikler de olgun insandan çok, çocukluğun nitelikleri arasındadır (Eren, 1989: 399).

Argyris, son olarak denetim alanı ilkesini inceler ve bu ilkenin doğru uygulanması durumunda, astların bağımlılık ve her şeye boyun eğme duygularının aratacağını ve onları edilgen kalmaya zorlayacağını belirtir. Yazara göre, olgun kişilik ile biçimsel örgütün ihtiyaçları arasındaki bu uyumsuzluk;

- Bireyin olgunluk derecesinin yüksek olması

- Bireyin örgütte alt basamaklarda bulunması
- Üstlerin aşırı kontrolü
- Görevlerinde fazla uzmanlaşması koşullarında daha da artacaktır.

## B) KAPSAM (İÇERİK ) KURAMLARI

Kapsam (içerik ) kuramları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuramı, Alderfer'in varolma-ilişki-geliştirme kuramı, Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı, Wolf'un gereksinim giderme kuramı başlıkları altında incelenecektir.

### 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Psikoloğlar, insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. İnsan tabiatında var olup, insanı motive edilebilmesinde etkili olabilecek faktörler nelerdir? Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilineni ve kullanılanı Abraham Maslow'un yaptığı sınıflandırmadır. Maslow, her insanda temel bazı gereksinimler var olduğunu ileri sürer ve bu gereksinimleri Şekil 1'de de görüldüğü gibi şöyle sıralar: (Maslow, 1943: 58).



**Şekil 2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. Kaynak: Can, 1997: 28

- Fizyolojik Gereksinimler: En alt sırada olmakla beraber en önemli gereksinimler bunlardır. Temel fizyolojik gereksinimler olarak yeterli

miktarda su, yiyecek, hava, dinlenme sayılabilir. Bireyler sürekli olarak bunları tatmin etmeye çalışırlar ve bir kez tatmin edildiklerinde davranışlar için motive edici bir etmen olmaktan çıkarlar.

- **Güvenlik Gereksinimleri:** Bunlar arasında tehlikeye, tehdide, yoksulluğa karşı korunma gereksinimleri sayılabilir. Olgun bir insan işine karşı güven duymadığı, borçlarını ödeyemediği veya ihtiyarlığı düşündüğü zaman bir takım tepkiler gösterebilir. Sosyo-ekonomik güvenlik, gelecek için insana güvence ve para sağlar. Bununla da birey fizyolojik gereksinimlerini karşılamaya çalışır.

- **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri:** Bu gereksinme insan ilişkilerini sosyal yönüdür. Bireyin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tatmin edilince artık sevgi, saygı görmek ister. Bu duygulan tatmin edilince organizmanın ruhsal sağlığı daha iyi duruma gelir. Madem ki insan toplumsal bir çevrede çalışmaktadır, bağımlılık veya ait olma gereksinimini dışarıda olduğu kadar iş çevresinde de tatmin edilmelidir. Bu nedenle organizasyonlarda çalışanlar sık sık bir araya gelerek çeşitli aktivitelerde bulunarak bu duygularını tatmin etmeye çalışırlar.

- **Saygı Gereksinimi:** Toplum içinde yaşayan bireyler, başkaları tarafından saygı ve kabul görmek isterler. Bu gereksinimin tahmini bireyde kendine güven duygusunu artmasına ve topluma faydalı ve gerekli bir kişi olma yönünde gelişmelere yol açar. Bu gereksinimlerin eksikliğinde veya yokluğunda bireyde zayıflık, aşağılık duygusu ve yardım edilmeme duygularının artmasına; bu da nevrotik kişilik denilen bazı psikolojik bozuklukların ortaya çıkmasına neden olur.

- **Kendini Gerçekleştirme :** Bu gereksinme "kişinin olabileceği her şeyi olmak" isteğidir. Bu ise bireyin topluma hizmet etmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. İnsanların bu gereksinimi gerekli seviyede tutmayı başarırlarsa o zaman işlerinde büyük bir serüven, yaratıcılık ve tatmin duyguları ile çalışırlar. Kuşkusuz ki, daha alt seviyedeki gereksinimler tatmin edilmeden buna ulaşılamaz. Kendini gerçekleştiren bireyler de bazı hatalar yapabilirler. Onlar da suçluluk duyarlar, ancak bunları sağlıklı olarak benimsemeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur.

Maslow, bu gereksinmelerin hiyerarşik bir sıra izlediğini, bir kısmının öncelikli olduğunu, insanların önce bu temel gereksinimleri tatmin yoluna gittiğini ve bunları tatmin edildikten sonra diğer kademelerdeki gereksinimleri tatmine yöneldiklerini ifade eder.

İhtiyaçlar hiyerarşisindeki en önemli özellik, tatmin edilmiş bir gereksinmenin artık motive edemeyişidir. Bu özellik fiziki ihtiyaçlar ve güven gereksinimi için doğru olabilir. Ancak sevgi, itibar görme ve kişisel bütünlük gibi gereksinimler için aynı özelliğin doğruluğu iddia edilemez. Bu tip gereksinimler hiç bir zaman tatmin edilemez ve insanın tutum ve davranışlarını sürekli etkiler (Wilson, 1996:138).

Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken gereksinimler bireydeki bencil gereksinimlerdir. Bu tür gereksinimler üst düzey gereksinimlerden her zaman daha baskındır. Şunu belirtmek gerekir ki, iş yerlerinde üst düzey gereksinimlerin tatmin edilmesi pek enderdir. Çünkü çalışanların daha alt düzey ihtiyaçlarını karşılayacak ortam henüz bir çok işyerinde mevcut değildir. İnsanlardaki gereksinimlerin en makulü bir şey başarabilme duygusudur (Miner, 1986: 304).

Bazen işyerlerinde, iyi ücret verilmesine, çalışma koşullarının, sosyal yardımların mükemmel ve işin sürekli olmasına rağmen verimliliğin artmadığı görülür. Yöneticilerde bu durumun nedenlerini çözmekte zorlanır. Çünkü yönetim çalışanın fizyolojik ve güven hissi gereksinimlerini her zaman karşılamıştır. Fakat onların sosyal ve bencil gereksinimlerine gerektiği şekilde eğilememiştir (Moore, 1982: 287). Çalışanların aşağı düzeydeki ana gereksinimlerini tam anlamı ile karşılandığı gelişmiş ülkelerde alt düzey gereksinimler teşvik unsuru olmaktan çıkmıştır. Oralarda gereksinimler, kişinin kendisine saygı duyması bireysel bir şeyler başarabilmesi noktalarına gelmiştir. Bu ülkelerde yöneticiler genellikle çalışmalarını üst seviye dediğimiz türde gereksinimlerini karşılamaya yöneltmiş koşulları sağlamak için çaba göstermektedirler. Asıl gereksinimleri sosyal ve bencil nitelikte olan insanları motive etmede, yöneltme, kontrol gibi fonksiyonların rol ve değerinin küçük olduğuna inanılmaktadır (Koontz, 1972: 527). Gereksinimlerini tatmine yarayacak olanaklara kavuşmamış olan bir işgören pasif bir durum takınır, değişiklik ve yeniliklere direnir.

## 2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Frederick Herzberg olmuştur. 1959 yılında hazırlamış olduğu "The Motivation to Work" (İşe Motivasyon) adlı çalışması oldukça ilgi toplamıştır. Bu çalışmasında Herzberg, bireylerin, değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak istediğini saptamak istemiştir.

Herzberg'de temelde Maslow gibi motivasyonun özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur. 1996 yılında yayınladığı "Work and The Natura of Man" (İş ve İnsanın Doğal Yapısı) adlı çalışmasında gereksinmeleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreye ilişkisi içinde gelişen fiziksel ve iç güdüsel gereksinmeler, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir (OTTT, 1989: 97).

Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran yada azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanı tam anlamıyla motive etmediğini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları yönetici tarafından güdüleyici kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri, sağlık faktörleri olarak tanımlamak mümkündür (OTTT, 1989: 98).

Herzberg çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini işten doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk sağlayanlar olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Doyuma Yol Açan Etmenler :

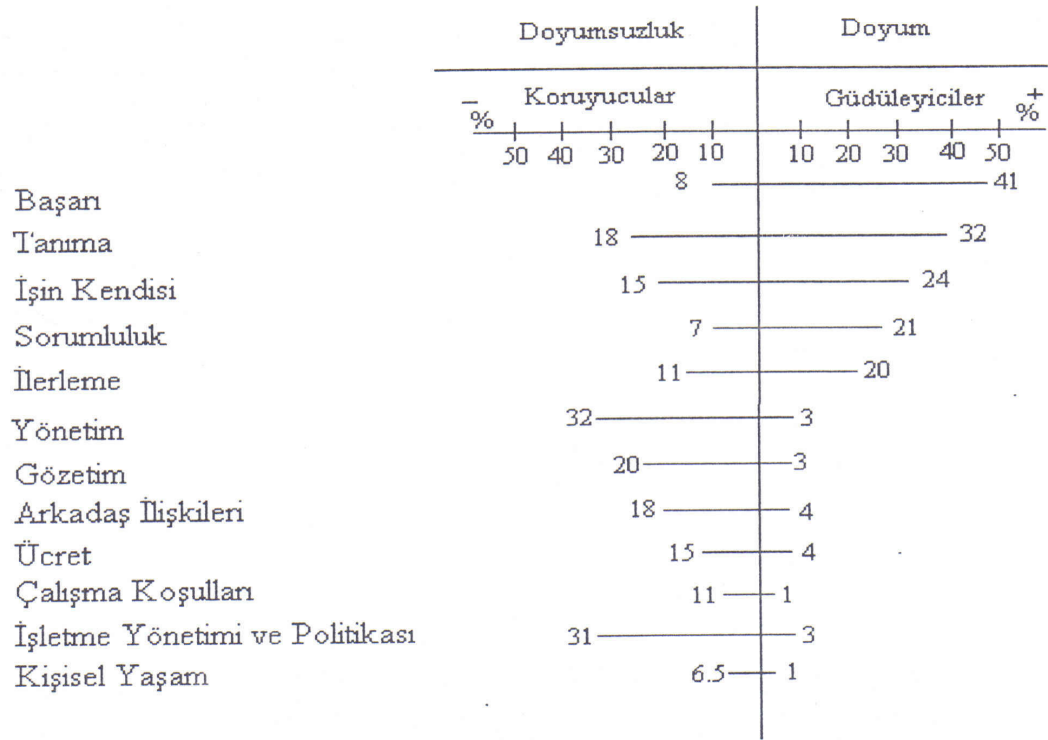
- Başarı
- Tanınma
- İşin kendi
- Sorumluluk
- İlerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenler.

Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler :

- Yönetim

- Gözetim
- Çalışma koşulları
- Ücret
- Arkadaş ilişkileri gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenler.

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucu doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri Şekil 3'de görüldüğü gibi değerlendirmiştir.



**Şekil 3 :** Herzberg'e Göre Doyum ve Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler.

Kaynak: OTTT, 1989: 99

Kuramı sınanan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları kuramı doğrularken, bazıları da kuramın varsayımlarına uymayan sonuçlara ulaşmıştır. Yine Herzberg'in Finlandiya'da yaptığı bir araştırmada, çalışma yaşamında olumlu duyguların % 90'a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların ise % 10 kadarını güdüleyicilere; olumsuz duyguların % 80 kadarının, olumlu duygularsa % 15'nin sağlık etmenlerine bağlandığı sonucu alınmıştır. Davis ve Allen'in 1970 yılında yaptıkları araştırmada kuramı doğrulamıştır. Dunnette, Campbell ve Maker'in 1967 yılında yaptıkları

araştırmanın sonuçlarına göre kimi kişiler için doyum, güdüleyicilerden kaynaklanmakta, kimi kişilerde güdüleyiciler ve sağlık etmenleri birlikte doyum vermekte, kimi yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşmaktadır (Özkalp, 1982:142).

Maslow, her gereksinmenin tatmin edilmediğinde bir güdü etmeni olacağını belirtmiştir. Herzberg ise sadece yüksek düzeydeki gereksinmelerin çalışanları motive edeceğini ve çalışanların tatmin edilmemiş gereksinmelerinin hem güdüleyici hem de sağlık etmenleri sahasında bulunabileceğini öne sürmüştür. Buna karşılık yüksek düzeydeki gereksinmelerin güdüleyici etmen oluşlarının nedeni, aşağı düzeydeki gereksinmelerin daha önceden tatmin edilmiş olmalarına bağlanabilir. Her iki modelin karşılaştırmasında, Maslow, daha çok iş başında veya herhangi bir yerdeki psikolojik kişiliğin gereksinmelerine önem verirken, Herzberg çalışma koşullarının insanın temel gereksinmelerini etkileyişi üzerinde durmaktadır.

Herzberg'e göre günümüz modern endüstriyel toplumda, yönetici ve meslek sahiplerinin bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde, yaratma ve statü gereksinmeleri temel güdüleyici etmenlerdir. Daha az önemli olan diğer üç gereksinme ise en az derecede karşılanmış olduğundan, bu düzeye gelmiş bireyler için bunlar artık kuvvetli bir güdüleme etmeni değil, sadece bu bireylerin başarılarının, devamı için gerekli olan niteliklerdir. Herzberg, hizmet işçileri üzerinde yaptığı çalışmada bu kişilerin modele uymadıklarını göstermiştir. Bu gruptakilerin düşük düzeydeki gereksinmeleri daha az tatmin edildiği için, bu işçiler yüksek düzeydeki gereksinmeleride kendileri için güdüleyici etmenler olarak görmektedir. Diğer bir deyişle bunların sosyoekonomik başarıları olduğu için, hala hijyen etmenlerinin büyük bir kısmı tarafından güdülenmektedir.

Herzberg'in kuramı hijyen ve güdü etmenleri arasındaki farklılığı belirtmek ve hijyen etmenlerinin çoğunlukla işin kendisinden doğduğunu göstermekle, ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline bir katkıda bulunmuştur.

Sonuç olarak, her iki modelde çalışanların gereksinmelerinin tatmini ile organizasyonların amaçları arasındaki kuramsal ilişkiyi açıklamada yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Aynı şekilde, iki kuram da, içinde buldukları şekliyle güdülemedeki bireysel farklılıkları tam olarak açıklayamamışlardır (İncir, 1985: 31).



### 3. Alderfer'in Varolma-İlişki-Geliştirme Kuramı

Clayten Alderfer, Maslow'un kuramını modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme (V), ilişkilerde bulunma (İ) ve gelişme (G) ihtiyaçları üzerine kurmuştur. Maslow'un 5 basamaktaki ifade ettiği ihtiyaçları üçe indirmiştir. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişkilerde bulunma ihtiyacı sevgi ve kendini kanıtlama ihtiyacını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılık bireyin gelişme düzeyine bağlıdır (Yüksel, 1997: 28). Örneğin eğitimli fakat işsiz bir birey için öncelikle amaç bir iş bulup temel ihtiyaçlarını karşılamak olacaktır, önceleri için yeterli olan bu tatmin işinde geliştikçe yeterli olmamaya başlayacak yeni ilişkiler kurmaya çalışacak, işi dışında uğraşlar bulacaktır. İşinde kendini iyice geliştiren ve çevreyle iyi ilişkiler kuran birey için bu aşamadan sonra amaç kendini daha çok ifade edebileceği, daha çok para kazanabileceği yeni bir mevki olacaktır.

Maslow'un kuramında olduğu gibi Alderfer'in kuramında da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışır. Ancak üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadığında sosyal ilişkiler geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir iş gören, daha fazla sorumluluk alma, daha bağımsız olma fırsatı veren gelişme ihtiyacını tatmin edemediği takdirde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu nedenle yönetici işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzeyi ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 1997: 128-129).

Alderfer'e göre, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artar. V.İ.G. kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır (Can, 1997: 174).

#### 4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı güdüsü kuramı D.C. Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalarıyla Atkinson bu kurama katkıda bulunmuştur. Mc Clelland, her insanın ilk yaşlarında başlayarak kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, motivasyonu bu örüntüye göre oluşturduğunu savunduğundan, bu kuruma güdüsel örüntü kuramı da denilmiştir. Her insanın güdüsel örüntüsü, başkasınınkinden değişik olmakla birlikte bunları üç kümede toplamak mümkündür. Bunlar başarı güdüsü, bağlılık güdüsü ve güç güdüsüdür. İnsanların geliştirdiği güdüsel örüntülerde bu üç güdüden biri diğerlerine göre daha baskındır. İnsanların güdüsel örüntüsünde bu üç temel güdüden hangisi daha baskınsa davranışı ona göre yönlendirilmektedir.

Çocukluk yıllarında, giderek bağımsız çalışmaya alıştırmış, başarılı olmaya yönetilmiş bir insan yetişkinlik çağında da başarılı olmak için güdülenmesini sürdürmektedir. Böyle yetişmiş bir işgörenin güdüsel örüntüsünde başarı güdüsü baskındır. Başarma güdüsü baskın güdüsel örüntüsü geliştiren bir işgören diğer işgörelere oranla daha gerçekçi amaçlar için çalışıp, daha ileriye dönük çalışmalar yapar. Bir işi başarmak işgörenin coşku duymasına böylece duygusal yönden ödüllendirilmesine yol açar (Baykal, 1982: 31).

Yönetim ve güdüleme kuramı açısından, başarı güdüsünün önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekte alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunu ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp bireye belirli yetki ve sorumluluklar vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalması kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt içi ne tür ve ne derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirilebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır. Bunlar bireyin kişiliği kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir (Hand, 1976: 142).

Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminden uygulanabilirliği bakımından Atkinson ve Feather da çalışmalar yapmış ve şu faktörlere ulaşmışlardır:

- Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusudur.
- Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları

- Başarılı olmaya özendiren etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

İlk yaşlarından başlayarak gerek aile üyeleriyle, gerekse okul arkadaşlarıyla birlikte çalışmaya alışmış, başkalarına bağlanmasını öğrenmiş, işlerini başkalarına dayanarak yapmış bir insan yetişkinliğinde de bu özelliklerini sürdürmektedir. Böyle bir işgörenin güdusel örüntüsündeki temel güdü bağıllık güdüsüdür (Duncan, 1990: 171).

Bağıllık güdüsü baskın güdusel örüntüye sahip bir iş gören, diğer iş görenlere oranla başkalarının arkadaşlığını aramaya daha eğilimlidir. Onlara dayanmaya, onlara yardım etmeye daha isteklidir. İşe güdülenmek için övgüyü daha çok arar. Bir topluluğa üye olmaya isteklidir ve ihtiyaç duyar. Sorumluluk ve yükümlülük alacaksa bunu başkalarıyla birlikte almak ister. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çok sorunlarını yalnız başlarına çözümler ve ailesi yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmazlar (Onaran, 1981: 148).

Baskıcı güce dayalı bir çevrede büyüyen bir insan bu özellikleri kişiliğinden geliştirerek baskıcı güce eğilimli olur. Böyle bir insan bir örgüte girdiğinden eğilimini duyurmak için fırsatlar arar. Böyle bir işgörenin güdusel örüntüsünden baskın olan güdü güç (erk) temel güdüsüdür. Güç güdüsü baskın güdusel örüntü geliştiren bir işgören diğer işgörelere bakarak yönetmen olmaya işinde uzman olmaya bu yolla başkalarının üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir. Kendisini göstermek için tehlikelere atılmaya daha çok heveslidir. İşiyile ilişkin kararları kendi başına vermeye isteklidir. Başkalarını etkilemek için tüm araç ve yöntemleri elinde tutmaya eğilimlidir. Yükselmenin kestirme yollarını aramak için çabalar. İnsanlar gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarını iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvuracak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insanlardan insana oldukça farklı ortaya çıkabilir (Can, 1997: 45).

Mc Clelland başarı temel güdüsü kapsamında yarışma güdüsünden de bahsetmektedir. Mc Clelland, yarışma güdüsünün başarıya ulaşabilmek için bir araç olduğunu ifade etmiştir. Ancak bence günümüzde özellikle ülkemizde yarışma güdüsünde temel bir güdü olmaya başlamıştır.

Yazara göre küçük yaşlardan beri, yetiştiği çevrece yarışmaya yöneltilen, güdülenen bir insan, yetişkinlik çağında da yarışmaya gereksinim duymaktadır. Böyle yetişen bir işgörenin güdüsel örüntüsünde, yarışma güdüsü baskındır. Yarışma güdüsü baskın işgören, öteki işgörenlerle oranla işlerini yarışma havası içinde yapmaya daha çok eğilimlidir. Düş kırıklığına, kaygıya, kıskançlığa daha çok elverişlidir. Yükselme ve başarı hırsı yüksektir. İşinin insancıl yönünden çok teknik yönüne ağırlık verir.

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar: (Koçel, 1999: 473).

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

Mc Clelland'a göre başarı güdüsü baskın olan insanlardan oluşan örgüt ve toplumlar daha çabuk gelişebilmekte ve kalkınabilmektedir. Başarı, bağlılık ve güç temel güdülerin birinin baskın olması, diğer temel güdülerin etkin olmayacağı anlamına gelmez. Bir iş görende bu temel güdülerden ikisi yada hepsi aynı güçte baskın olabilir. Bir işgörenin güdüsel örüntüsünün, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal değerlerinin etkisiyle biçimlendiğini unutmamak gerekir. Kimi toplumlarda başarı güdüsü yeğlenirken, kimi toplumlarda güç yada bağlılık güdüsü yeğlenebilir. Bireyin güdüsel örüntüsü, bireysel özellikler ayrı kalmak koşuluyla, yaşadığı toplum kültürünün rengini alır.

### **5. Wolf'un Gereksinim Giderme Kuramı**

Gereksinim giderme kuramı M.G. Wolf tarafından Maslow ve Herzberg'in kuramlarının üzerine kurulmuş bir bileşim kuramıdır.

Bu kurama göre, bir yönetici astlarını motive etmek istiyor ise, onların hangi motivlerini tatmin ettiklerini, gerekseme sıra dizininin de hangi basamağa geldiğini bilmelidir. Bir işgören, ancak doyurulmuş olan motivlerini tamamlayarak bir üst basamaktaki motivini doyurmak için güdülenebilir. İşgörenin bir işi yapmaya motive edilmesi uyanık, etkin olan gereksinimlerin doyurulmasına bağlıdır.

Böyle bir motivasyon gücünün derecesi, istenen işin yapılması sonunda elde edilecek doyumun işgörence algılanabilmesi ile işgörenin beklenti düzeyinin işlevi

olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer işgören bir işin yapılmasıyla beklentisinin yeterli bir kesiminin doyurabileceği kestirilebiliyor ise, işi yapmaya motive edilebilir. Bu işlevin derecesi ne denli yüksek ise, işgörenin motivasyonu da o denli yüksektir (Başaran, 1991: 155).

### C) SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları, motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. Bu kuramları açıklamak için her şeyden önce öğrenme sürecini anlamak gerekir. Çünkü insan davranışını etkileyen temel etmenlerden birisi öğrenme sürecidir. Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algılar, tutumlar, amaçlar ve coşkusal tepkiler öğrenmenin ürünüdür.

Süreç kuramları motivasyonun oluşumunu odak alır. Süreç kuramlarının yanıt aradığı soru, motivasyonun nasıl olduğudur. Güdülerin davranışı nasıl şekillendirdiğidir. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkları motivasyondaki önemini ele almışlardır.

#### 1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, V.H.Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Şöyle ki, bireylerin gereksinmelerinin tatminini davranışların gizli nedeni olarak almakta ve davranışı ortaya çıkartan nedenleri çevresel uyarıcılarla, insan gereksinmeleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır. Bu model çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunların bireyin davranışına olan etkilerinin incelenmesi açısından bir süreç kuramı olarak da nitelendirilebilir. Bu kurama göre, organizasyonlarda davranışları belirleyen üç varsayım vardır (Altuğ, 1997: 176).

1. Varsayım; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

2. Varsayım; her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç ve amaçlara sahiptir.

3. Varsayım; insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Beklenti kuramında, başarı - ödül - ümit ilişkileri, istek veya ihtiyaç şiddeti, çaba - başarı - ümit (beklenti) ilişkileri vardır (Can, 1997: 47).

- **Başarı - Ödül - Ümit İlişkileri;** Bireyin diğer aklındaki her davranışın bir takım sonuçları veya ödülleri vardır. Diğer bir deyimle, birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile işe başlar.

- **İstek veya İhtiyaç 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.

- **Çaba - Başarı - Ümit (Beklenti) İlişkileri;** Bireyin işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır.

Ümit kuramının temelleri şunlardır; (Can, 1997: 47).

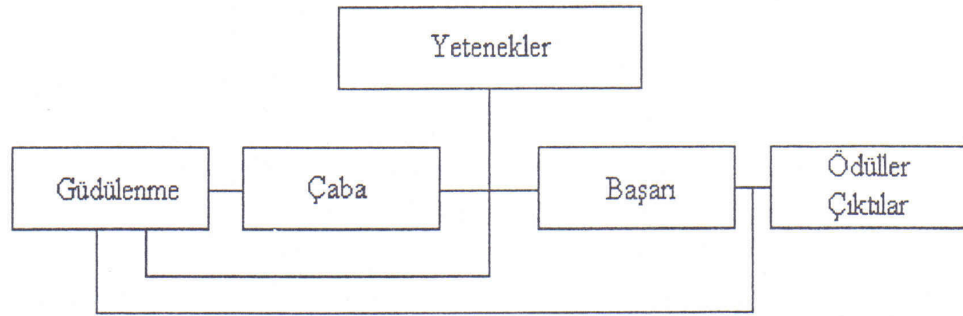
- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet arz etmelidir.

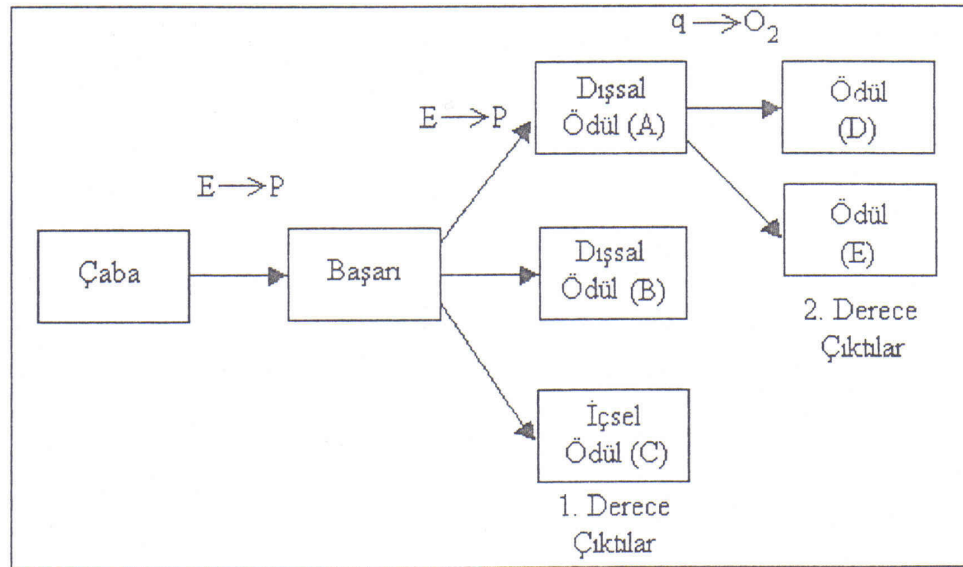
- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Bu kuramda başarı, büyük ölçüde ödüllendirilme fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Vroom'un kuramında güdüleme ile ilgili başlıca ödüller içsel ve dışsal ödüllerdir (Eren, 1993: 433).

- **İçsel Ödüller:** Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Birey bu durumdan kendi başarı düzeyinin kendisi algılamakta, bir değer yüklemekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarıyı hissedişinin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve kazandığı başarıdan her bireyin mutluluk duyduğu, meslek bilgi ve görgüsünü de geliştirdiği muhakkaktır. Şekil 4'te görüldüğü gibi ;



**Şekil 4:** Motivasyon - Davranış İlişkileri. Kaynak: Eren, 1993: 434.



$E \rightarrow P$  = Çaba ile başarı arasında algılanan ilişkiye ait olasılık

$P \rightarrow O$  = Başarı ile ödüller arasında algılanan değerler

$O_1 \rightarrow O_2$  = 1. Derece elde edilen ödüllerin 2. derecedeki ödülleri sağlama olasılığı (araçsallık).

**Şekil 5:** Vroom'un Kuramında Kavramlar Arasındaki İlişkiler.

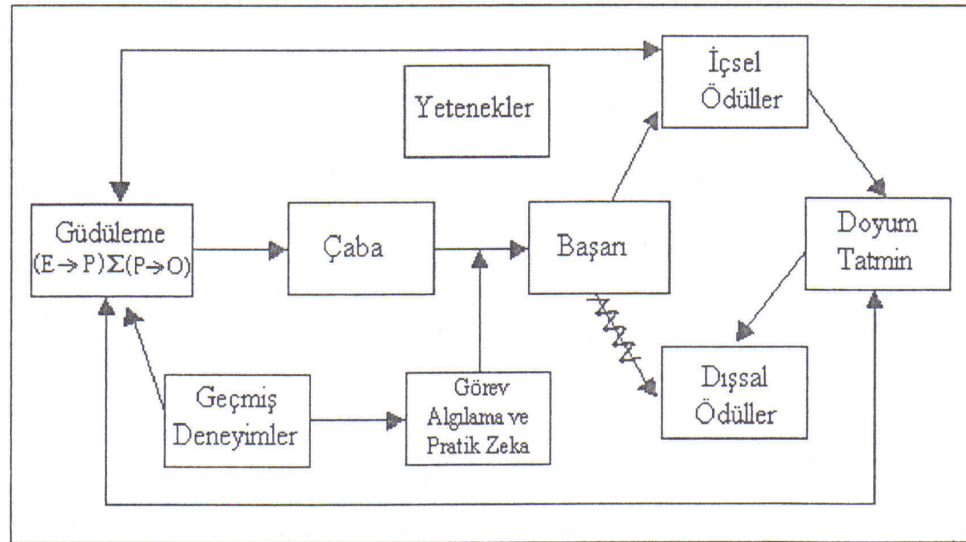
Kaynak: Eren, 1993: 434.

- **Dışsal Ödüller:** Bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri ödüller verecektir. Bu

ödüllere zam veya ikramiye almaya terfi etme gibi yollardan da olabilir Başarısı ödüllendirilmemiş işgören kendisini cezalandırılmış gibi hisseder.

Yukarıdaki şemada Vroom'un kuramında kavramlar arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Bir kimseyi çalıştığı iş kolunda belirli bir başarıya doğru çaba göstermeye yönelten güdülenme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda ulaşacağı çıktılar (ödüllere) arasında kuracağı ilişkilere dayanır.

Şu halde diyebiliriz ki, temel olarak motivasyon bu iki değişkene bağlı bir unsurdur. Ancak Vroom motivasyonu devamlı bir süreç olarak ele aldığından, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekâsı, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalardan elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerden sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı olarak etkileyen değişkenlerdir.



**Şekil 6:** Vroom'un Motivasyon Süreci Modeli. Kaynak: Eren, 1993: 436.

Bunları tekrarlanan ve algılanan süreçler olarak ele alıp modeli tamamlayacak olursak yukarıdaki şema meydana gelir.



Dışsal ödüllerin bir güdüleme faktörü olmaları şu etmenlere bağlıdır; (Baykal, 1982: 40).

- Örgütün bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği
- Örgütün ödülleri yerine getirme gücü
- Örgütün ödüllendirmeyi arzulaması

İşler tamamlanıp ödüller alındıktan sonra her bireyin içsel ve dışsal ödüllerden aldığı toplam bir doyum (tatmin) derecesi vardır ki, bu toplam tatmin derecesi bireyin motivasyonunu ve bir dahaki seferde göstereceği çabaları etkileyen bir geri besleme niteliği taşımaktadır. Şu halde iki geri besleme söz konusudur. Birinci işin devamı esnasında ara başarıların sağladığı, motivasyon gücü olan içsel duyumlardan edinilen geri besleme ile işin tamamlanmasından sonra elde edilen toplam doyumun gücü olan geri besleme.

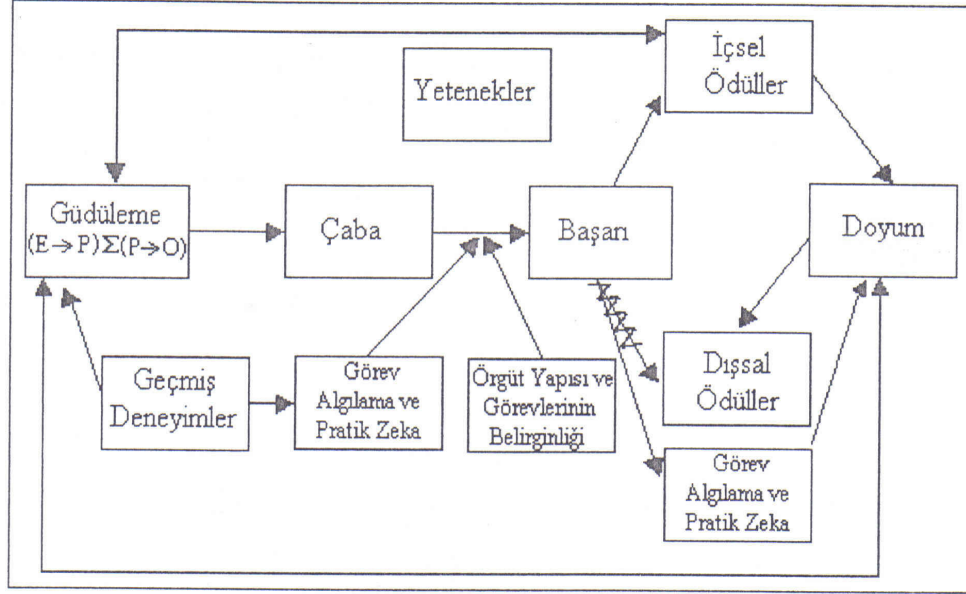
Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Bir zaman süresi içinde toplanan bilgiler bir süre sonra gerçekleri ortaya koymayabilir. Yani insan beklenti ve ümitleri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir. Ama yine de kuram çalışanların amaçlarını dikkate almaları, ödül ve cezalandırmada dikkatli davranmalarını vurgulaması açısından önemlidir.

## **2. Porter ve Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı**

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Porter ve Lawler, Vroom'un kuramını biraz daha geliştirerek başarı-tatmin beklentisi kuramını ortaya atmışlardır.

Yazarlar işten tatmin ve hoşnut olma halinin performansı arttıracığı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkarak, ümit ve beklentiye dayanan yeni bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimi umutla beklenmesi halini açıklar. Porter ve Lawler bu yaklaşımları konusunda şöyle söylerler: “Akılcılık ile ilgili umut ve bekleyiş teorisinin en önemli yönü bize göre yönetim açısından performansı etkileyen algı türlerini en iyi şekilde tanımlamasıdır. Bizler yöneticilerin faaliyetlerinin bazı tür umut ve beklentilere dayalı olduğuna

inanmaktayız. Bu umut ve beklentiler, geçmişteki bazı tecrübelerle bağlı olmakla beraber, bir bakıma geleceğe yöneliktir ve alışkanlıklar güdü kavramıyla kolaylıkla ifade edilemezler" (Onaran, 1981:164).



**Şekil 7:** Porter-Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı. Kaynak: Peker, 1995: 140.

Görüldüğü gibi umut ve bekleme, motivasyon süreci bu model için teorik türden bir temel sağlamaktadır. Gayret, performans, ödül ve tatminkârlık bu süreçteki ana değişkenlerdir (Peker, 1995: 140).

- Gayret: Bir kimsenin bir iş için harcadığı enerji miktarıdır. Bu tanımla birlikte gayret, Porter ve Lawler modelinde performansa karşılık değildir. Gayret performanstan daha yakın bir şekilde motivasyon ile ilgilidir

Gayretin miktarı, kişinin ödüle vereceği değer ile o kimsenin harcayacağı çaba sonucu erişmeyi beklediği ödül olasılığı arasındaki karşılıklı etkilemeye dayanır. Sözü edilen değer, ödülün çekiciliği ve arzulanma derecesine göre değişir. Böyle olunca, ödülün değeri ile sarf edeceği gayret sonucu ortaya çıkabilecek ödül olasılığı arasındaki karşılıklı etki, elemanın ortaya koyacağı gayret miktarını oluşturur.

- Performans: Performans objektif olarak ölçülebilir. Performans bir gayret sonucu ortaya çıkar, ama gayrete eşit olamaz. Kabiliyet ve nitelikler nedeniyle gayret ve performans arasında farklar olabilir. Yani, performans sadece sarf edilen

gayretin miktarına değil, kişinin kabiliyet ve yetenekleri(iş bilgisi, beceri vb. gibi) kendisinden beklenen iş hakkındaki görüş ve inançlarına da bağlı olan bir şeydir.

Bir kimse büyük çaba harcadığı halde, kabiliyetlerini yetersizliği ve kendisinden beklenen işler konusunda gerekli bilgilerden yoksun olduğu için beklenen performansı veremeyebilir.

- Ödüller: Porter ve Lawler başlangıçta modellerinde sadece bir ödüle yer vermişlerdir. Daha sonra yaptıkları araştırmalar sonucunda dışsal ve içsel olmak üzere iki grup altında toplanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Her iki grup ödüllerde arzulanır ve istenirler, ancak, içsel türden tatminkârlık sağlaması ve performansı olumlu yönde etkilemesi olasılığı büyüktür. Bundan başka, erişilmesi umutla beklenen ödüller, performans, tatminkârlık duyabilme arasındaki ilişkileri kuvvetli bir şekilde etkilerler. Umudla beklediği ödüller, yaptığı işten dolayı hak ettiğine inandığı için uygun bulunduğu ödüllerdir.

- Tatminkârlık: Tatmin olma veya olmama durumu erişilen ödül beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir. Yani erişilen ödüller kişinin hak ettiğine inandığı düzeyde veya bunun üzerinde ise, o kişi tatmin hissi duyacaktır. Aksi halde ise, ödüllerin beklenenden aşağıda olması halinde kişi, tatminsizlik hissi duyacaktır.

Tatminle ilgili bu açıklama klasik düşünme tarzında, iki önemli noktada ayrılmaktadır. Birincisi, bu model, ödüllere erişebilmenin tatmini sağlanmasında kısmen rol oynadığını kabul eder. Bu belirli bir düzeydeki performans için müessesenin uygun göreceği ödülün ne olması gerektiği konusunda kişinin hisleri ve tahminleri ile ilgilidir. İkinci ve daha önemli bir nokta olarak da model performansın tatminkârlığı değil tatminkârlığın performansa bağlı bulunduğu görüşünü savunur. Bu da tatmin-performans ilişkilerinde geleneksel görüş ve inançlardan belirli bir işareti simgeler. Performans-tatmin ilişkileri konusunda pek çok araştırmalar yapılmış ve birçok görüşler ortaya atılmıştır. Porter ve Lawler'in motivasyon ile ilgili umut beklenti modeli araştırmacılar tarafından genellikle desteklenmektedir. Böyle olmakla beraber bu görüşe katılmayan otoriteler de vardır. Porter-Lawler modeli, Vroom'un modelinden daha fazla uygulamaya yönelik ise de, yine de oldukça karmaşık ve yönetimin uygulanması ile işin teorisi arasında köprü sağlanabilme işinde güçlüklerle karşılaşılabilir.

### 3.Pawlov'un Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevre tarafından benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Buna etki kanunu adı verilmektedir. Bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları ve bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. O halde, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.

Öğrenme, gerek biçimsel eğitim gerekse deneyimler sonucu davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir. Davranışı geliştirme ve değiştirmede önemli olan öğrenme süreci üç türdür.

Bunlardan ilki Pawlov'un klasik şartlandırma yöntemidir. Pawlov köpekler üzerinde yaptığı araştırmasında, köpeklerin salyalarının yalnızca yiyecek gördüklerinde akmadığını, diğer bazı uyarıcılarında salya akmasına neden olduğunu görmüştür. Psikoloğa göre salya, yiyecek görünce akmaktadır. Bu öğrenilmeyen bir reflekstir. Bu nedenle bu duruma, koşullanmamış uyarı ve koşullandırılmamış tepki denilmektedir. Köpeğe her yiyecek vermediği halde zilin sesini duyan köpeğin salya salgılandığını görür. Pawlov'a göre bu durum öğrenilmiş bir durumdur. Köpek zil ile birlikte yiyecek verileceğini öğrenmiştir. Koşullandırılmış tepki, belli bir uyarıya koşullandırılmıştır. Bugün sirklerde hayvanların yaptığı bir çok gösteri böylesine koşullandırılmış bir öğrenme süreci ile gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

Öğrenmenin ikinci türü gözlemde bulunarak öğrenmedir. Örgütlerde de özellikle eğitim programlarında bu tür öğrenmenin rolü büyüktür. Bu programlarla iş görenlere ve yöneticilere bir çok konu göstererek ve bunları uygulattırarak öğretilbilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 120).

Üçüncü tür öğrenme, edimsel koşullandırma durumudur. Ünlü davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen bu kurama göre koşullandırma, bir davranışın sunucu olarak öğrenme ile mümkündür. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi, davranıştan bağımsızdır. Bir diğer deyişle öğrenilecek tepki (salya) köpekte zaten vardır ve uygun bir koşullandırmayla (yiyecek) harekete geçirilir. Edimsel koşullandırmada ise davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir. Edim, kendisini izleyen olayların bir işlevi sonucu güçlendirilir yada zayıflatılır. Yani kişiler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz

sonuçlara göre bir davranışın yeniden gösterebilirler ya da bir daha o davranışta bulunmazlar. Örgütlerdeki davranışların çoğu edimseldir. İşe zamanında gelme, işe ilişkin görevleri yapma ve bir raporu okuma edimsel davranışa örnektir. Bu durumlardan otomatik olarak tepki (davranış ) doğuracak uyaranlar söz konusu değildir (Slevin, 1998: 210).

Ana varsayımı 'davranış, sonuçlardan dolayı koşullandırılır' olan edimsel koşullandırma kuramı, yönetim biliminde davranış değiştirme biçiminde kullanılmaktadır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli ya da cezalandırılmalıdır. Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı bazı önemli ilkeler vardır. Thorndike'in etki kanununa dayanan ilkeler şunlardır: (Eren, 1997:443-446).

- **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 belirtildiği gibi içsel, bir kısmı da dışsal ödül niteliğindedir.

- **Olumsuz Pekiştirme:** Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur.

- **Son Verme:** Son verme ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimi değiştirme yada olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışın bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten

geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır.

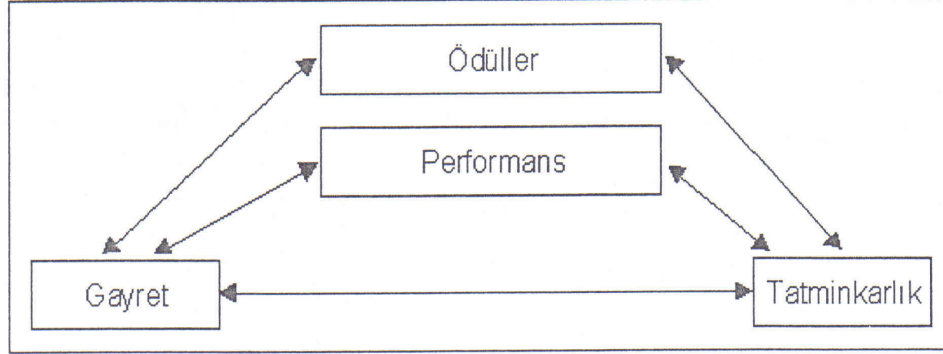
- **Cezalandırma:** Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırmasıdır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışların tekrarlamayacak veya onlarda vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir.

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gereklidir. Olumlu veya olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık son verme cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istemeyen davranışların ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleştirilmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ödüllerin hareketin her yapılışında sürekli olarak dağıtılması öğrenmeyi hızlandırır. Ancak kişi ödülle alıştığında ödüllendirmenin her hangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranışı eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin, belirli periyotlarda yapılan yada belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmede davranışı öğrenme ve onu pekiştirme ve yavaş ancak, daha güdüleyici olacaktır. Böylece iş görenlere vaad edilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmakta ve güdüleyici gücü artmaktadır (Eren, 1997: 443-446).

#### **4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı**

Vroom, Porter ve Lawler'in oldukça karmaşık modellerinin aksine Smith ve Cranny adlı bilim adamları, gayret, tatminkârlık ve ödül arasında üç yolu ve de çok daha basit bir ilişki şekli ortaya atmışlardır. Aşağıdaki şekilde görülen üçgenin köşelerindeki değişkenlerden her birisinin, diğerleri üzerine ya tek olarak, ya da toplu olarak etkisi vardır. Başka bir deyimle, bir yöneticiden gelen taktir ve beğeni tatminkârlığın artmasına neden olabilir. Diğer taraftan tatminkârlık duyan, iş birliği yapmaya hazır bir işçi de amirinin kendisini beğenmesi ve taktir etmesi durumunu yaratabilir. Smith ve Cranny modelinde en önemli nokta gayret noktasıdır. Şekilde görüldüğü gibi, performans, modelin ortasında yer almakta ve ödül tatminkârlığı etkileyebilmekte, ama kendisi sadece gayret tarafında etkilenebilmektedir (Bernard, 1993: 56).

Vroom, Porter ve Lawler modelleri teknik deyimleri kullandıkları ve uygulamayı güçlendirdikleri için eleştirilere uğramakta, Smith ve Cranny modeli ise bu problemi kısmen ortadan kaldırmaktadır.



**Şekil 8:** Smith ve Cronny Motivasyon Modeli. Kaynak: Eren, 1993: 443.

Smith ve Cranny modeli, motivasyonun karmaşıklığını göz önünde bulundurduğu ve de Vroom, Porter Lawler'in kavramlarını birleştirdiği için anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği daha kolaydır.

Bu model yönetici durumunda bulunan kişilerin ödüllendirme fonksiyonuna önem vermeleri gerektiğini belirtmekte, ancak sadece bunun performans üzerine direkt etkisi olmadığını da açıklamaktadır. Bu model, gayret tatminkârlık ve ödüller arasındaki ilişkiler ve bunların birbirlerine dayanmaları gerektiğini belirtir. Böyle olmakla beraber, performansı direkt olarak etkileyen unsur ödül veya tatminkârlık değil, gayrettir. Motivasyon konusunda yapılmış çeşitli araştırmalar da bu inancı doğrulamaktadır (Onaran, 1981: 178).

#### D) ÇAĞDAŞ KURAMLAR

Çağdaş kuramlar; Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaç kuramı başlıkları altında incelenecektir.

##### 1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı J.S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik kuramının kaynağında, insanın bilişsel uyumsuzluk, tutarsızlık ve adalet duyguları bulunmaktadır.

Bu kurama göre, bir işgörenin emeği, alıştığı örgüt için bir girdidir. Bu girdinin içinde işgörenin bilişsel, devrimsel ve duygusal gücüyle ürettiği bilgisi, becerisi ve tutumu vardır. Örgüt için girdi olan emek, işgören için çıktıdır. Bir işgören, örgüte

verdiği emeğin (girdinin) karşılığını da ödeme olarak almalıdır. Ödemenin kapsamına işgörenin örgütten sağladığı her türlü parasal, sosyal ve psikolojik karşılıklar girmektedir. Örgütün çıktıları olan ödeme işgörenin girdileridir (Can ve Tecer, 1978: 86).

Eşitlik, işgörenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasında değer eşitliğidir. İşgören algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda, eşitlik duygusuna ulaşmaktır. Eşitlik duygusu, işgören kendine eşit saydığı başka bir işgörenin verdiği ile aldığını, kendi verdiği ile aldığını karşılaştırdığında ortaya çıkmaktır. İşgörenin, kendisi ile karşılaştırabileceği başka kişiler olmadan, eşitlik duygusu ortaya çıkmamaktadır.

Kurama göre, işgörende örgütten aldığı girdisine denk olacak çıktısını örgüte verir. Başka bir deyişle, örgütün kendisine ödediğine denk olabilecek emeğini örgüte verir.

Eşitsizlik, işgören tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Eşitsizlik arttıkça, eşitsizliğin verdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır. Eşitsizliğin derecesi işgörenin eşitsizlik hoşgörüsü sınırını aştığında, işgörende davranış bozuklukları ortaya çıkacaktır. Bu bozukluklar, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir (Wofford, 1988: 76).

$$\frac{\text{X'e verilen Ödüller}}{\text{X'in sunduğu Girdiler}} = \frac{\text{Y'ye verilen Ödüller}}{\text{Y'nin Sunduğu Girdiler}}$$

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden işgören, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girecek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecektir. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin amacı ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramaktır. Davranışlar bu amaca yönlendirilmiştir. Aslında birey kendi oranının diğer bireylerin oranında fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da belirli bir huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik



devam etmekte ise birey örgütten ayrılma kararı verecektir. Birey örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkiler olumsuz şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Hıck, 1972: 308).

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireyleri algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan bir biçimde davrandıkları ve nesnel bir denge kurmanın çok zor olduğu da bir gerçektir. Bu nedenden dolayı örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.

## **2. Locke'un Amaç Kuramı**

1968 yılında E.A.Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli bir amaç ve niyette olduğunu öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı motive eden şeyin bilinçli amaçlar olduğunu vurgular.

Locke'a göre, işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle işyerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bireyler herşeyden önce çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak, bir takım duyguları ortaya çıkaracaktır. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyerek bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun iş yerindeki başarılarını belirleyecektir (Duncan, 1990: 176).

Buradan hareketle Locke, bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur. İşteki başarılarını işyerindeki motivasyonu tamamıyla amaçlarının özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçların motivasyondaki rollerini şöyle sıralamaktadır: (İncir, 1985: 103).

- Amaçlar ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinde iş başarıları yükselmektedir.

- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır.

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

- İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır. Katılma, işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak motivasyonu artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.

- İşgörenalere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır. Kendisine geri bildirim verilen işgören iş başarımını kendi kriterlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır.

Kuruma göre bir amaç, eylemin nesnesidir. Örneğin belli miktarda mal üretmek, devamsızlıkları ya da masrafları kısmak birer amaçtır. Friedrich Taylor'dan büyük ölçüde etkilenen Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde de durur. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edilmede yeterlilik ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir (Slevin, 1989: 218).

Locke, amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleştiğini söyler. İlk aşama bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır

hale getirilir. Üçüncü aşamada yönetici ve astların amaçlarının özelliklerini anlamalarına ağırlık verilir. Bundan sonraki devrede belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçlara gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığı kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur (Slevin, 1989: 219).

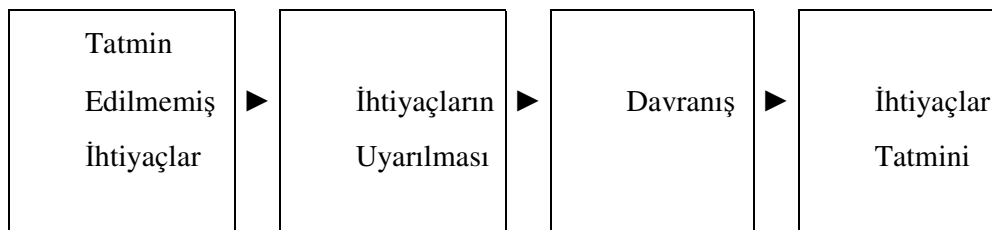
Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklarının doğurduğu, algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her birey kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçlarının buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak bu kuram, işyerinde bireye değerlendirme, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak için yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

#### E) MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonun psikolojik süreci, doğası yönünden de, anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreci, tanımak için yalınlaştırmak da gerekmektedir. Motivasyon sürecinin yalın anlatımı şöyle yapılabilir: (Can, 1997: 168).

- İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması
- İnsanın hedefe ulaşmak için harekete geçmesi
- Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması

Bu süreci Şekil 9'daki gibidir.



**Şekil 9:** Motivasyon Süreci. Kaynak: Can, 1997: 168.

Motivasyon sürecinde çaba kavramı önemlidir. İnsanın çaba harcamayı kabul etmesi, çabayı harcaması ve çaba harcamayı sürdürmesi hedefine varmak için zorunludur. İnsanın en tutumlu davrandığı konu ise çaba harcamaktır. İnsan çabasını ancak gerektiğinde harcar.

Yukarıda yalın olarak üç aşamada verilen motivasyon süreci, örgütsel davranış açısından biraz genişletilerek aşağıda altı aşamada açıklanmıştır (Onaran, 1981: 26).

### **1. İhtiyaç Hissetme**

Bireyin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla birey, dengeleme çabasına düşer. Yoksunluğu çekilen biyolojik, psikolojik, toplumsal etmen sağlanamadıkça, bireyin dengeleme durumundan duruluma geçmesi imkânsızlaşır. Yoksunluğun yarattığı dengeleme çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey, durulumunu sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye ihtiyaç duyar.

Birey gereksinmelerinin bilincindedir. Motivün tanınması ise çok zordur. Özellikle, motivsel örüntünün karmaşıklığı yüzünden hangi davranışın altında, hangi motivin bulunduğunu, hangi motivin hangi davranışı yapacağını bilmek daha da zordur. Bu yüzden, motiv deyimi yerine, çoğu kez gerekseme sözcüğü kullanılır.

Gereksemenin düzeyi bireyin, yaşamını ya da uyumunu ne oranda tehlikeye sokuyor ise, gerilimi de o oranda artmaya başlar. Bireyin, başarıya ulaşmasında gerilimin yoğunluk derecesi önemlidir. Gerilimin yoğunluğu arttıkça, bireyin başarısızlığa uğramasına, başarma gücünü yitirmesine yol açabilmektedir. Orta yoğunlukta bir motivasyon, bireyin hareketlerinin etkililiğini arttırmakta, ama çok yüksek bir motivasyon ihtiyacını düşürmektedir.

### **2. Ortam Arama**

Gereksemenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Bireyin kimi motivleri, toplumun ya da örgütün değer ve yargılarına uygun olmayabilir. Kimi güdülerin doyurulmasının başka yere, zamana bırakılması gerekir. Kimi motivlerin doyurulması ise çevrece yasaklanmış olabilir. Ortamın elverişli olmaması yüzünden doyurulamayan motivler, bireyce bastırılarak, ketlenerek kendine zarar vermeyecek

düzeeye indirilir. Bunların dolaylı ve dolaysız, ne zaman, nerede, nasıl doyorulacağı pek kestirilemez.

Örgütün ortamı, işgörenin tüm motivlerinin doyorulmasına elverişli değildir. Üstelik işgörenin, örgüt dışında rahatlıkla doyorabileceği pek çok motivlerini örgüt içinde doyorurması örgütçe yasaklanabilir. Yasaklanan bu motivler doyorulmak için başka biçimlerde ortaya çıkabilir. İşgören, pek çok motivlerinin örgütte doyorulmayacağını bilerek bunları tutuklar. Doyorulamayan motivler, işgöreni genel bir gerilim içinde tutar (Eren, 1993: 358).

### **3. İstem**

Gereksinme, elverişli ortam bulunduğunda isteme dönüşür. İşgörenin istekleri, gereksinmelerinin tümü değildir. İşgörenin, doyorulması gereksinim içinde olan motivlerinden ancak örgüt ortamı içinde doyorulabileceği kestirdikleri, örgütten istemleri olarak ortaya çıkar. İstem, işgörence açıkça bilinir, belirlenir. Başka bir deyişle, istemler, işgörence bilincine varılan gereksinmelerdir. İşgören isteminin ne olduğunda tereddüt içinde ise bu istem, onun bilinçlilik düzeyine ulaşamamış bir gereksinmesidir. İş belirlendikçe, işgörenin geriliminin kaynağı da belirlenmiş olur. İstenen oranda yoğun ise, işgörende yarattığı gerilim de o oranda yoğundur.

### **4. Seçenek Arama**

İşgören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramada örgüt ortamının, istemin karşılanmasına elverişli olması, çoğu kez seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır. Seçenek arama aşamasında işgörenin bilişsel gücü, algılama yeterliliği çok önemlidir. Saplantıları, doğmaları olmadığında sorun çözme yeterliliği yüksek olduğunda, işgörenin daha çok seçenek görmesi olağanlaşır. Eğer işgörenin gerilimi çok yüksek ise, seçenek görme yeterliliği engellenir. İşgören, ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir.

Diğer yandan, görülebilen seçeneklerden hangisinin seçileceği de önemlidir. İşgörenin bilgisi arttıkça, gerilimi aşırılaşmadıkça daha uygun, gerçekçi seçeneği seçtiği görülmektedir. Ama çoğu kez işgörenin seçtiği seçenek, en etkili olan değil, en rahat doyuma ulaştırandır (Başaran, 1991: 146).

## **5. Sınama**

Bu aşamada, istemi karşılamak seçilen seçeneğin sınaması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, istemi karşılamada bireyi o oranda başarıya ulaştırır. Motivasyonun yarattığı gerilim ne oranda yüksek ise, bireyin davranışlarındaki donma da o oranda yüksek olur. Bireyin başarıya ulaşması için, doyuma gereken eylemlerin esnek olması; bu eylemlerin nesnel olarak değerlendirilmesi; duygusal gerilimin aşırı olmaması gerekmektedir. Kuşkusuz bu aşamada eylemlerin zorluğu yüzünden, güdülenme düzeyinin düşmesi de olasıdır. Böyle olduğunda bireyin eylemleri onu başarıya ulaştıramadan sürer. İşgörenden beklenen çaba, eylemleri süresince ona güç verecek gerekli motivasyonu sürdürebilmesidir.

## **6. Doyum**

Motivasyonun son aşaması doyumla biter. Bu aşamada işgören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığı için doyuma ulaşamadığında, işgören doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda işgören ya yeniden motive edilerek bu aşamalara baştan başlanır, isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 106).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticiler genellikle işgörenlerinin hatasız ve mükemmel bir hizmet sunmalarını bekler. Fakat yöneticilerin çoğu, işgörenlerin ne istediklerini ve nasıl daha iyi şartlara kavuşmaları gerektiği ve ayrıca, işgörenlerin yaptıkları işten ne beklediklerini etraflıca araştırmadan yüksek kalitede hizmet sunmalarını bekler. Eğer yöneticiler işgörenlerin yaptıkları işten ne beklediklerini biliyorlarsa, eğitimi ve gelişmesi ödüllendirmeyi içeren bir yaklaşımla iş ortamı oluşturuyorlar. Bu durum işgörenlerin kendi kendilerini aynı zamanda motive etmelerini sağlayacaktır.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata oranla daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2001: 33).

Motivasyon, çalışanların davranışlarının yorumlanması ile onların hakkında fikir ileri sürülebilecek bir husustur. Motivasyonu etkileyen faktörler işgörenlerin davranışlarının yorumlanması ile belirlenebilir. Bu nedenle, yöneticilerin işgörenlerin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gereklidir.

Etkili yöntem; yerinde yetki devri, mantıklı ödüllendirme ve araştırma çabaları yönetimidir. Diğer bir ifade ile “Hangi işgören için ne ödül verilmelidir?” sorusu olmalıdır. Çünkü; motivasyon, çalışanların yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve bölümlere göre değişebilmektedir.

Otel çalışanlarının motive edilmesi konusunda 1993 yılında ABD ve Kanada'da yapılan bir araştırmada, otel çalışanlarına aşağıdaki sorular sorulmuş ve hangi faktörlerin motive ettiği belirlenmiştir (Şener, 1997: 250).

- Otel çalışanlarını neler motive ediyor?
- Otel çalışanları işlerinden ve işverenlerinden, diğer endüstride çalışanlardan farklı neler istemektedir?
- Kadınlar ve erkekler farklı iş faktörleri ile mi motive oluyorlar?

- Farklı yaşlardaki çalışanlar farklı iş faktörleri ile mi motive oluyorlar?
- Değişik bölümlerdeki çalışanlar farklı iş faktörleri ile mi motive oluyorlar?
- Yöneticiler bu bilgileri ne yapmaktadırlar?

Bu araştırmada, otel çalışanlarını şu iş faktörleri motive ettiği ortaya çıkmıştır:

- İyi ücret.
- Güvenlik.
- Fırsat (Bireysel özelliklerin tanınması).
- İyi çalışma şartları.
- İlginç iş (İş genişletme ve iş zenginleştirme).
- Değerlendirme (Ödül-ceza sistemi).
- İşgörene sadakat.
- İşin içinde olmayı hissettirme.
- Tatlı sert disiplin.
- Kişisel yardım.
- Uygun iletişim ortamının sağlanması.

Otel çalışanları işverenden en çok; iyi ücret, iş güvenliği, yükselme ve kendini geliştirme için fırsatlar istediği ortaya çıkmıştır. Çalışmadaki kadın ve erkeğin benzer talepleri olduğu ve motivasyonda farklı davranışlar göstermedikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmada, farklı bölümlerde çalışanların farklı faktörlerle motive edildiğini ortaya koymuştur. Bu bakımdan iyi bir yönetici çalışanlarda yüksek bir performans için ne tür bir ödüllendirme ve teşviklerde bulunması gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır (Şener, 1997: 253).

İnsanlar istek ve arzularını tatmin etmek için çalışırlar. İşgörenlerin motivasyonunu sağlama sürecinde yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticiler işgörenlerin işten ne beklediklerini anlamalıdır. Bunun neticesinde, işgörenlerin gayretlerini kolaylıkla işletme amaçları doğrultusuna yönlendirebilirler.



Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan otel işletmelerinde, işgörenlerin iş tatmini, diğer işletmelere göre daha çok önem arz etmektedir. 5 yıldızlı otellerde genel iş tatmininde çalışanların %30'u yüksek düzeyde, %30'u vasat düzeyde, %40'ı düşük düzeyde işlerinden tatmin oldukları görülmüştür (Akıncı, 2002: 10).

Otel işletmelerinde organizasyon bağlantıları kısa sürelidir. Çalışanların ücretleri genellikle düşüktür ve iş kapsamı genel olarak rutindir. Bununla birlikte hizmet sektörü için problem, genellikle çalışanların büyük bir kısmının konukların görebildiği kişiler olmasıdır. İşletmenin sunduğu hizmetin kalitesini bu kişiler belirlemektedir. Bu durum kötü hizmetin iyi ürünlerle gözden saklanabildiği yerlerden çok hizmetin kendisinin ürün olduğu iş sahalarında problem çıkarmaktadır. Bu personelin motivasyonu, becerisi ve bilgi düzeyi bir organizasyonla ortaya konan hizmetin kalitesi için anahtar bir role sahiptir (Şener, 1997: 254).

Hizmeti alan müşteri ile, hizmeti sunan işgörenin iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda, iş tatmini düşük olan bir işgörenin, müşterilere beklenen düzeyde hizmet sunması beklenemez. Bunun için çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenmektedir. İşgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığı, aynı zamanda sosyal ve duygusal yönlerinin de bulunduğu, buna bağlı olarak da ekonomik beklentilerinin yanında, sosyal beklentilerinin de olabileceği düşünülmelidir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167)

Otel yöneticileri, motivasyonla ilgili farklı teorilerden ve yaklaşımlardan faydalanabilirler. Eğer bir otel yönetimi motive edici faktörleri belirleyebilirse, bu muhtemelen çalışmak için gelişmiş bir ortamı, daha düşük bir maliyet ve gelişmiş konuk ilişkilerini meydana getirecektir. Yönetici farklı teorilerin güvenilirliğini ve bunların üstüne en iyi şekilde nasıl çıkılabileceğini ve özel iş koşullarında nasıl başarılı uygulamalar yapılabileceğini değerlendirebilir. Bu da başarılı bir yöneticiliğin göstergelerinden biridir (Şener, 1997: 254).

Motivasyonda temel amaç, işgörenleri istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğer için aynı etkiyi göstermeyebilir.

Örneğin; bir işgöreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi, diğer özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyon kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için çoğu kez ekonomik araçlar ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı, kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Örneğin çok çalışıp çok kazanmak yerine "bir lokma, bir hırka " inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarında bağlı olduğu söylenebilir. Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı göstereceğini beklemek yanlış olur. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımlarına ve işgörenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlenmesine bağlıdır. İşletmenin merkezci, işgörelere kapalı ve geleneksel yönetim anlayışı içinde yönetilmesi ile merkezci olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, işgörelere açık ve çağdaş bir yönetim anlayışla yönetilmiş olması arasında fark vardır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir (İncir, 1985: 68).

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte geçerliliği kabul edilen ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar üç bölüme ayrılmıştır (İncir, 1985: 68).

## **I. EKONOMİK ARAÇLAR**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı

gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.

İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarına ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride incelenebilir.

#### A) ÜCRET ARTIŞI

Ekonomik araçlar arasında en sık ve en uzun zamandan beri kullanılan ücret artışıdır. Özellikle geleneksel yönetim politikalarını benimsemiş olan örgülerde ücret artışına sıkça başvurulur.

Ücret artışı diğer özendirici araçlara oranlara daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonu sağlamada kullandığı en önemli araçtır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasını sağlayan en önemli güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bireyin temel ihtiyaçtan ötesinde üst ihtiyaçlarını karşılamasına, böylece tatmin olmasına yardımcı olur. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.

Ücret artışı konusunda önemli bir noktada, benzer işlerde çalışan işgörelere eşit ücret ödenmesi kuralıdır. Şayet bir işgören aynı işi yaptığı halde başkalarından az ücret alıyorsa işinden çok o işgörenlerin aldığı ücretle ilgilenir.

Ücret artışının önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul edilir. Ancak ücret artışının hangi noktada daha çok yararlı olacağını bilmek ve bu artışın ne zaman yapılacağını saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir.

Yapılan ücret artışının ilk aşamada olumlu sonuç vereceği kesindir. Ancak bu etkinin sürekli olup olmayacağını bilmek ve değerlendirmek önemlidir. İşgörenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Sürekli ücret artışıyla motive edilen işgören bunu sürekli bekleyecektir. İşletmenin işgörenine ayırabileceği ekonomik gücü, işgörenin beklentilerine yetmediği dönemlerde de büyük sorunlar yaşanacağı bir gerçektir (Artan, 1981: 132).

## B) PRİMLİ ÜCRET

İşgörenlerin, düzenli olarak aldıkları ücret miktarının üstünde daha çok ve daha verimli çalışmaya yönlendirmek amacıyla ödenen ek ücrete prim denir. Primin işletmelerde uygulanış şekilleri farklıdır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre prim sistemleri geliştirilmiştir.

Prim sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulaması zordur. Örneğin primli sisteme göre ücret alan bir işgören, bazı durumlarda yöneticisi konumundaki kimseden daha fazla ücret alabilir. Bu da yönetim açısından sakıncalar doğurabilir. Primli ücretin bir diğer sakıncası ise işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken, işlerin hızlı yapılması nedeniyle kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına yol açabilmektedir. Öte yandan işgören çok çalışıp çok kazanmak isterken kendini yıpratır.

Primli ücretin, en önemli sakıncası, üretimdeki artıştan doğan primin dağıtılmasında, hiyerarşik yapının gözetilerek yapılan ödemelerdir. Şöyle ki işgören üretime yaptığı katkıyla kendine verilen prim arasında adaletsizlik olduğuna inanıyorsa ve üstteki üstlerin kendi sırtından para kazandığını düşünüyorsa primli ücret sistemi verimli olmaz. Diğer taraftan üst yöneticiler nasıl olsa altta çalışanların gayretleriyle prim aldıkları için kendilerin zorlamayabilirler. Prim miktarı uzun süre değişmiyorsa unutmamak gerekir ki psikolojik değerini yitirebilir. İşgörenlerin motivasyonunda primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu kabul edilen bir gerçektir. Ancak yukarıda sayılan sakıncalar giderilmedikçe veya en az düzeye indirilmedikçe beklenen özendirici etki oluşturulamaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı biçimde prim almadığı inancını taşıyan işgörenin işe ve işletmeye daha çok bağlanması beklenmemelidir (Baykal, 1982: 107).

### C) KÂRA KATILMA

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörenlere bırakılmasıdır. Gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önem taşıdığıdır.

İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1800 lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllardan sonrada Avrupa'ya yerleşmiştir. Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir türü olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.

İşletmelerde kâr dağıtımını nakit veya hisse senedi dağıtımını yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılan hisse senetlerinin miktarındaki ve parasal değerindeki artışlar nedeniyle iş görenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımını kullanılmak istenmez. Oysa iş görenlerin yönetime katılmaları için iyi bir yoldur. Kâra katılma en az işgören kadar işletme içinde olumludur. Dönem sonunda kâr payı alamayan işgören hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha büyük sorunlar doğurur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 144).

### D) EKONOMİK ÖDÜL

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin bir işin yapımını kısaltan, üretilen malın kalitesini artıran ve ömrünü uzatan bir yenilik ya da buluş yapan işgörene ekonomik ödül verilebilir. Ancak bu ödül kazanılan başarının hemen ardından verilmelidir ki etkili olsun. Ayrıca işgörenin katkısıyla işletmenin elde edileceği kazanca orantılı ödül verilmelidir.

İnsanların doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı güçleri ekonomik ödül sistemiyle harekete geçirebilir. Böylece işgörenler işletme için öneri yarışına girer ve kapasitelerini zorlarlar.

Ekonomik ödüller özendirme yolu belirli bir sistem içinde yürütülürse başarılı olur. Kişiler arası yarışmanın çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirmesine de gidilebilir. Ancak bu uygulama da daha büyük sorunlar doğurabilir.

Kurumun ödül sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir ( Fındıkçı, 2000: 20).

Ekonomik araçları işe özendirme amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İşgören az para alsa da, çok para alsa da insandır ve insanın tek amacının para olduğu düşünülemez. İşletmelerde yüksek gelir ve verimlilik arasında beklenen ilişki görülmediğinde buna şaşmamak gerekir (Artan, 1981:135).

#### E) BAHŞIŞ

Müşterilerin hizmetten memnuniyeti karşısında işgörene verdiği ekonomik ödüldür. Bahşış elden verilebileceği gibi otelin değişik yerlerine konulan “Tip Box” tip kutularına da bırakılır. Burada toplanan bahşışler işgörenlere puan veya yıldızlarına göre paylaşılır.

## II. PSİKO - SOSYAL ARAÇLAR

Bütün yöneticilerin iş yaşamında yanıtını aramaya çalıştığı soru şu olmalıdır. İşgörenler aldatılmadan ve sömürülmeden çalışmaya nasıl isteklendirilebilir?

Bireyler, uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, örgütte işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; işgörenleri, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; İkincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir.

#### A) ÇALIŞMADA BAĞIMSIZLIK

Yönetici konumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce, bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve ilgili koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinde yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. İşgören belirli bir serbestlik ortamında çatıştığı ve geliştiği takdirde,

kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir Şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir iřęören olduğunun farkına varır. İřęörenlerde bu türden hisler geliştirilmelidir.

Yöneticilerin örgüte sorumlulukları sadece iřęörenlerin ücretlerini arttırmak, pozisyon ve sorumluluklarını değiştirmek değildir. İřęörenlere yeni becerilerin kazandırılması, örgütün verimlilik çabası içinde iřęörenlere rollerinin algılatılması, iřęörenlere kendilerinin örgüt için önemli olduğu hissini verilmesi de yöneticinin görevleri arasındadır. Başka bir deyişle; iřęörene işinin gerektirdiği sorumlulukları, işinin başında bulunması gerektiği, gerek sosyal, gerek verimlilik yönünden örgütün ayrılmaz bir parçası olduğu duygusu verilmelidir.

İřęörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak yada kişisel gelişimini tamamlayabilmek için bağımsız inisiyatif kullanmak ister. İřęörenler aşırı baskı altında çalışmak istemezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde iřęörenler ilk fırsatta iş değiştirmek isterler. Bu yüzden örgütlerde iřęörenlere belli bir noktaya kadar serbestlik tanınmalı ve kontroller iş bitiminden sonra yapılarak iřęören sonuca göre değerlendirilmelidir.

Çalışmada bağımsızlık kavramı iřęörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği iřęörenin doğasında gelen bir duygudur. Günümüzde küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak pek mümkün değildir. Bununla birlikte iřęörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik yöntemi aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (İncir, 1985: 109).

## B) SOSYAL KATILMA

İřęören bir örgütte kendine verilen bir işi yapmaya başlayınca, o işletmenin var olan ilişkiler sistemine dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer iřęörenlerle birlikte çalışır, üstlenilen göreve göre üstleri vardır. Kısacası bir iřęörenin yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır. Her örgütün, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır.

Örgütlerde işler, genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılırlar. Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinmelerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır (Erdoğan, 1996: 302).

Bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler, örgütteki diğer işgörenlerle yakın ve sıcak ilişki kurmak isterler ve kurarlar. Bu tip işgörenler örgüt içindeki sosyal ilişkilere büyük önem verirler.

Örgütlerde sosyal katılım giderek önem kazanmaktadır. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla piknik, personel geceleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlenmektedirler.

Sosyal katılımın üst noktaya çıktığı, grup ilişkilerin iş ilişkisinden çok iyi bir dostluğa dönüştüğü örgütlerde örgütü bekleyen çok büyük bir sorun vardır. Gruba dahil bir işgörenin sorumluluklarını yerine getirmediği, kendisinden beklenen verimi sağlayamadığı ve kendisine gösterilen güveni kötüye kullandığı durumlarda işgörenin cezalandırılmak veya işine son verilmek istendiğinde yönetim tüm örgütten tepki görür. Burada hepimiz birimiz için görüşü öne çıkar ve işletme büyük sorunlar yaşayabilir. Bu tür sorunun etkisi uzun süre rahatsız eder. Bu tür olaylara meydan vermemek için yönetim işgörelere kendilerinden bekleneni, neleri yapmamaları gerektiğini net biçimde bildirmesi gerekir (Doğan, 1995: 212).

### C) DEĞER VE STATÜ

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu taktirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve örgüt çıkarlarına çalışmış olmazlar, toplum içinde birşeyler yapmanın mutluluğunu duyarlar. İnsanın doğasında başkalarına yardım etmek ve bunun etkilerini görmekten haz duymak vardır. Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını örgütten ücret olarak alan işgören, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle



duygusal gücü artar. Böylece işgören örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

Örgütte bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten bir sosyal hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet işgörelere duyurulmalıdır. Böylece, işgörende işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakârca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük önemi olduğu bildirilerle ve yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır (Tosun, 1989: 319).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettikleri 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 kişilerden 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 işgörelenler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt için statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelendirilmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara affedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin din adamları, öğretmenler v.b (Tekarslan, 1989: 178).

Statünün kazanılmasında işverenin ve yöneticinin davranış ve tutumların da rolü büyüktür. İş görenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işveren ve yöneticilerin elindedir. Aslar yada işgörelenler üstleriyle işverenlerin saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakârlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı gören ve sosyal statüsü yükselen işgören daha gayretli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz. Ancak, üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları yada dostları arasında takdir eder ve onun değerini arttıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanıdıklar ve özellikle dostlar önünde taktir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarını yanında açıklama, kişilerin sosyal statülerini büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve kişinin ömrü boyunca değerini hissedeceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermekle olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.

Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 147).

#### D) GELİŞME VE BAŞARI

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. İlk olarak yükselme işgörene, kişisel ilerleme, kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak kişinin kendine güvenini artırır. İşgörenin kendini güçlü hissetmesini sağlar. Bununla birlikte yükselme, bireyin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme psikolojik bir ödüldür. Öte yandan gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere yüksek doyum verir. Aynı zamanda yükselme gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın getireceği olumlu etkiden daha fazla olumlu bir etki yaratır (Eren, 1993: 324).

Yükselmenin özendirici etkisi iş başarısına bağlı olduğu oranda artar. İlerleme sistemini bazı üretim endeksine göre düzenleyen bir kuruluş, ilerlemeyi kıdeme bağlayan bir kuruluştan daha üretken olacaktır. Öte yandan ilerlemeyi üretkenliğe

dayandıran böyle bir kuruluşun, aile, dost, arkadaş ilişkilerini, iç politikayı ve bazı diplomaları göz önünde bulunduran bir kuruluştan daha üretken olacağı kuşkusuzdur.

Bir işletmenin başarısı, elemanların teker teker başarısına bağlıdır. Bireye, yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu içinde gösterdiği başarı oranında yükselir.

Başarıyı artırıcı çabaların kişisel yada grupsal olması da tartışılabilir. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu çoğu kez kişisel yeteneklerinin daha çok gelişmesinin ve başarısının daha çok artmasını ister. İş yerinde çalışan tüm işgörenler bu duyguyla hareket edecek olursa örgütte bir yarışma başlar. Böyle bir yarışma işgörenler arası sürtüşmelere yol açacak boyutlara ulaşırsa işletmeye zarar verebilir. Rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için rakiplerin birbirlerinin çalışmasına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birinin başarısının öbürünün başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul, objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutabilen yarışma, işgörenleri daha çok çalışmaya yönelteceği bir gerçektir (Onaran, 1981: 287).

Başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için daha yararlı sonuçlar doğurur. Çünkü kişisel başarılar işgörenler arası kopukluklara yada kilitleşmeye yol açabilir. Oysa çalışma gruplarına özendirme; bireyler arası iş birliği, dayanışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirir, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirlerine bağlar, karşılıklı saygı, sevgi ve anlayış ortamı yaratır.

#### E) ÇEVREYE UYUM

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşgören işe ilk girdiği zaman çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı onları tanımaya çalışırken, kendini tanıtmalıdır içine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören yeni katıldığı örgütün gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Çoğu zaman her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman

istekli davranmayabilir. Belirli bir zaman ona yabancı gözüyle bakabilir ve baskı uygulanabilir.

Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Burada önemli rol yöneticilere düşer. Yönetici yeni gelen yada yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri almalıdır (Başaran, 1991: 182).

#### F) ÖNERİ SİSTEMİ

Motivasyonda iş görenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendircek bir diğer araçta öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörelenler düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu tür öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulanıyorsa, o işgörelenler ile yöneticiler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına bir adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişme bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği geliştirir. Ancak işgörelenle yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü yada geri çevrilmesiyle kesilmemeli, tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. "Gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme" görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, işgörelene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel yada teknik konularda görüşlerini üst örgütlere iletme olanağı veren sistem olarak yorumlanmalıdır (Baykal, 1982: 114).

İşgörelen, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse bundan işgörelen mutlaka psikolojik bir duyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olduğunu gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve istekli, verimli çalışan bir eleman olacaktır. Bu nedenle nitelik ve nicelik yönünden yapılan önerilerin artması işletmede olumlu bir havanın esmesine ve verimin artmasına neden olur. Ancak, söz konusu sistemin işletmeye olduğu kadar işgörelen çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini kabul etmeli, bu inanç içinde işgörelen çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir. Unutmamak

gerekir ki, burada en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. İyi bir yönetici asların özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişidir.

Çağdaş yaklaşım, öneri sisteminin işleyişinden geleneksel uygulamayı görüntüleyen dilek kutusunu aşarak her işgörenin üstleriyle doğrudan doğruya istediği düşünce ve düşüncelerini varsa yenilik ve buluşlarını üstelerine iletir, gerekirse öneriyi değerlendiren komiteye bilgi verir yada onlarla birlikte çalışmaya katılır.

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanı boşa harcanabilir. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması veya kendi pozisyonunda değişiklik yaratacağı için hasır altı etmesi gibi sakıncalar da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yani önerilerin gelmesini engeller (İncir,1985: 74).

#### G) PSİKOLOJİK GÜVENCE

İşgören çalışma ortamında Maslov'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikte çalışmalarının gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencenin kapsamına girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinmelerin karşılayamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı yaratırlar.

İşletme yöneticileri, işgörenlerin kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerini sağlamak için, gerekli olan çalışma ortamını hazırlamalı ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen koşulları ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almalıdır (Aşıkoğlu, 1996: 58).

#### H) SOSYAL UĞRAŞLAR

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlar yapabilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Sportif uğraşlar

- Geziler
- Kütüphane
- Özel günler ve geceler
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik gibi günlerini kutlamak
- Sinema ve tiyatro aktiviteleri

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşlar grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanını değerlendirme, işçilerle yöneticilerin ve işverenin kaynaşmasını sağlar. Ancak bu gibi faaliyetlerin organizasyonu işgörelere bırakılırsa daha faydalı olur. İşletmenin denetimi yanlış anlamalara yol açabilir.

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren, özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde bir çok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 149).

### **III. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR**

Bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin tamamını mutlu kılacak bir ortam yaratmak zor olabilir. Çünkü her işgörenin kişiliği, örgütten beklentisi, ihtiyaçları farklıdır. Bu yüzden örgüt yönetiminde önemli olan işgörenin ihtiyaç duyduğu motivasyon aracını zamanında kullanabilmektir.

#### **A) AMAÇ BİRLİĞİ**

Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, işletme çıkarları ile işgören çıkarlarını bir dengede tutmaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil insanı kazanmakta aramak gerekir.

Bir başka deyişle işletmeler para kazanmak kadar, insan kazanmaya da önem vermelidir. Bunun için en doğru yol işgörenle birlikte amaç birliğini sağlamaktır. Bu amaç birliğinin sağlanmasında kuşkusuz en önemli görev yöneticidir. İşgörenleri ortak amaçlara doğru yönelten ve amaçlara ulaşmada ortak çaba harcanmasını sağlayabilen yönetici başarılıdır.

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetici aslarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları içinde önemli olduğu fikrini benimsetmelidir. Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaadedilenler verilmelidir (Tosun, 1989: 322).

Her şeye karşın farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğaldır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan soyutlayarak, örgütsel ve ussal tabana dayalı olan ortak amaçlara yöneltebilmektir. Yönetici ve işverenlerin unutmaması gereken en önemli nokta işletmenin amaçları kadar, işgörenin amaçları da önemlidir (Özkalp, 1982: 181).

#### B) YETKİ VE SORUMLULUK DENGESİ

Her insan, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve istekleri yapılan biri olmayı arzular. Başkaları üzerinde yetki sahibi olmak, zor kullanarak veya kanunsuz yollara başvurmak anlamına gelmez. Yetki başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerektiren bir güçtür. Bir ast, başkalarına onların rızalarıyla iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince yönetim tarafından kendisine tanınan önceki yetki yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü arttırdığı, biçimsel olmayan yetkiye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat bu durum hem örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak ve hem de bilimsel olmayan yetkisiyle iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır (Özkalp, 1982: 181).

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla aslarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde tutarak aslarına daha çok sorumluluk verilerse, aslar kendilerine gösterilen bu güveni boşa

çıkarmamak için ellerinden geleni yaparak, çabalarını arttıracaklardır. Kendisine yetki verilmesini arzulayan kimse bu olanak kendisine sağlandığı taktirde üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaklardır.

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden, merkezci olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, işgörelere beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanmalıdır (Eren, 1993: 227).

Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan işgören bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir. Özellikle ülkemizde kamu kesiminde bu tip çelişkilere sık sık rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu konuda önemli bir diğer noktada yetki devri konusundadır. Bir asta sadece yetki devredilir, sorumluluk devredilemez. Sorumluluk yalnızca paylaşılabilir.

### C) EĞİTİM VE YÜKSELME

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini aratmazlar ve benzer amaçlar güderler.

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı yada farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda kişisel yetenekleri arttırmadır.

Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere gelmektir. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı yada basamağıdır. İşgörelere çalıştıkları sürece işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü



insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma, gayret ve şevkleri azalacaktır. Aslarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarına uygulamaya koymak için kendisine yardım edip iş birliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olur.

Bu konuda yöneticilerin bilmesi gereken en önemli nokta şudur: İşgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar, yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselabilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir. Örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnut olur (Can, 1997: 86).

#### D) KARARLARA KATILMA

İnsanlar, özellikle, kendilerini etkileyecek kararlara katılmak isterler. İşletmelerde, personelin kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirilmemesi motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.

Bir kimse kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak ister. İşi bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahiptir. Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına katıldığı zaman, onları daha arzulu bir şekilde yapar. Bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygunun, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle güdülemede önemli bir faktördür (Bingöl, 1990: 92).

Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır.

#### E) İLETİŞİM

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Üç türlü iletişim kanalından söz edilir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde

yayılmasını sağlar. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışmalarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. İşgörenlerin kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin aslarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı yöneticiyle aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde güdüleyici etkisi büyüktür. Yaptığı işlemin sonucunu ve aslarınca algılanışını gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak aslarının ve tüm teşkilatın başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir (Altuğ, 1997: 78).

Öte yandan, doğal iletişim kanallarını sanıldığı kadar örgütsel yapıyı etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları yönlendirilebilir, sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıkları yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına neden olacaktır.

Açık iletişim; haberleri bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir. Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir ( Hageman, 1995: 50).

#### F) İŞ GENİŞLETME

İş genişletmesi, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. Örneğin bir makinenin nasıl çalıştırıldığını bilme yerine, işçiye iki yada üç makineyi çalıştırma sorumluluğu verilir. Ama ek sorumluluk verilmez. Örneğin üç makineyi yalnızca çalıştırmak değil bu makineyi programlama sorumluluğu verilir. Böylece işçi bu sorumlulukla birlikte işini yapmak için daha fazla özgürlük kazanır. Bu özgürlük bu konuda kararlar verme ve iş üzerinde daha fazla kontrole sahip olma biçimindedir.

Can sıkıntısını azaltmaya yönelik olduğu için işten duyulan tatmini arttırmayı amaçlar. Ancak yapılan araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını ortaya koymuştur. Böyle bir genişletme sonucu bir işgörenin "önceden bir sıkıcı işim vardı, şimdi üç oldu." dediği görölmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 150).

#### G) İŞ ZENGİNLEŞTİRME

Bir işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir iş görene görev olarak verilmesidir. İş büyükse, işi parçalanmadan bir guruba verilmesidir. İş görenleri bir işin başından sonuna kadar işi yaparak bütün süreci görmeleri, ürünü ve işi geliştirmelerine güdülenebilirler.

İş geliştirme tekniklerinde, genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz işlevleri gidermek, hedef olarak alınmıştır. Ancak, bu etkinliği arttırmada yeterli değildir. Aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işi davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir. İşlerin insanların istedikleri özelliklere sahip olacak şekilde, örgütleri de insanların istediklerini ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece işgörelere kendilerini denemeleri için daha fazla olanak, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için iyi bir fırsat verilmiş olacaktır (Erdoğan, 1996: 304).

İş zenginleştirme faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları Herzberg'in güdüleme ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkmıştır.

Yapı olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş grupları bir bütün hale getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Bir başka deyişle iş zenginleştirmede tekniğinde işgörenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve iletişim biçimi baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planlan yapma, sorun çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir (Başaran, 1991: 184).

İş zenginleştirme prensipleri şöyledir:

- Çalışanların planlamaya katılmasına izin verilmesi
- Çalışanların kontrole katılmasına izin verilmesi
- İş özgürlüğünün maksimize edilmesi

- İşin güçlülüğünün artırılması
- Çalışanların görevlerinin uzmanı olmalarına yardım edilmesi
- İşbaşarımı hakkında geri bildirim alınması
- İşe ait bölümlerin tanımlanarak çalışana verilmesi

#### H) İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, iş genişletmenin ve zenginleştirmenin olanaksız olduğu görevlerde, işgörenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra, yapabileceği başka görevlere belli sürelerle geçişini sağlamaktır.

İş rotasyonu yönteminin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini artırıp, işten doyumlarına ve edimlerini artırmaktadır. İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur.

Görevler, sistem yaklaşımına göre doğal iş bölümü oluşturulduktan sonra, her işgörenin hangi görevleri sırasıyla dönerli olarak yapacağı saptanmaktadır. İşgörenler, bir işin değişik görevleri arasında dönerli çalıştıklarında ancak bir alanda uzmanlıklarını geliştirebilirler.

İş rotasyonu yöntemi, işgörenlerin değişik görevlerde yetişmesini sağlamaktır. Bir görevin makineyle veya bilgisayarla yapılmasına başlanması işgöreni işsiz bırakmaz ve işgören yaptığı başka görevlerde rotasyona devam edebilir. İşgörenler iş rotasyonu sayesinde örgüt içinde başka insanlarla ilişkiler kurabilir ve dostlar edinebilir. Böylece, işten doyum sağlamanın ve hedeflere güdülenme ve dostluk boyutları, bu yöntemle gerçekleştirilebilir. Ayrıca değişik görevler yapma, çeşitlilik yaratabilir, işi anlamlı kılabilir.

Görevinin sık sık değişmesini istemeyen, uzmanlığı yoluyla örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltmek isteyen işgörenler için iş rotasyonu yöntemi yararlı olmamaktadır. Ayrıca, bir göreve geçişte, başlangıçta, işgörenlerin edim düzeyi düşmektedir. Görevlerin bazıları sevilmekte, bazıları ise sevilmemektedir. Bunlara geçiş işgörenleri sıkıntıya düşürebilmektedir (Eren, 1993: 330).

## D) BAĞIMSIZ ÇALIŞMA GRUPLARI

Yapılacak işlerin özellikleri nedeniyle bir arada çalışmalarını gerekli olan işgörenlerin bir ekip oluşturmaları durumudur. Bir arada çalışanlar, birbirlerinin gereksinmelerini daha iyi anlayacakları için işlerin ve görev ilişkilerinin iş ekipleri tarafından belirlenmesi olanaklıdır. Ekipler, bağımsız olabilecekleri gibi yarı bağımsız olabilirler (Özkalp, 1982: 183).

### 1. Yarı Bağımsız Çalışma Grupları

Örgütte kendine verilen görevi yerine getirmek için kendi kendini örgütleyen grupların farklı bir çeşidi ve alt kademelerdeki sorumluluğa alıştırmının önemli bir yolu olan yarı bağımsız çalışma grupları, iş zenginleştirme ile iş genişletme arasında bir sentez olup, örgüt açısından sadece verimi artırma veya büyüme vasıtası değil, aynı zamanda çalışanların işten ve işyerinden doyum sağlamasına yarayacak bir örgütlenme şeklidir.

Yarı bağımsız çalışma grupları önceleri işletme komiteleri, işgörenle yönetim arasındaki iletişimi geliştirmeye yönelik çalıştılar. Daha sonraki yıllarda bu teknik ilk kademe yöneticilerin emir verme rollerini azaltarak, işçilerin insiyatiflerini artırma yönünde bir gelişme gösterdi. Nihayet 1960'lı yılların sonunda işlerini bizzat yönetme hakkına sahip, kararları üstleriyle tartışarak alan yarı bağımsız gruplar oluştu.

### 2. Tam Bağımsız Çalışma Grupları

Bağımsız çalışma grubu kavramında, genel olarak gruplar için önemli unsur olarak kabul edilen işbirliği ve karşılıklı ilişkiler özelliğinin yanı sıra grup bağımsızlığı unsuruna da rastlanır. Burada bağımsız kavramı ile planlama düzenleme, kontrol işlevlerinin bu işi yapan kişilere devredilmesi kastedilmektedir. Çalışma ekiplerinin amacı, grup üyelerinin karar verme yeteneklerini arttırmak ve onlara sorumluluklar yükleyerek örgütün amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu metot, diğer iş düzenleme türlerine de uygulama olanağı vermesi açısından diğerlerinden daha kapsamlıdır.

Bağımsız çalışma grupları, üretimin miktar ve kalite itibarıyla ölçülebilir olmalı, açık ve çok yönlü iletişim teknikleri de bağımsız çalışmaya fırsat verecek şekilde olmalıdır.

Çalışma grupları, yönetici, uzman yardımcılar ve işgörenlerden oluşan gruplar çeşitli sorunları çözmek ve bu konuda sorumluluk taşımak üzere kendi kendini örgütler. Görülen işlerin fazlaca değişmesine rağmen grup üyeleri uzmanlarla birlikte yeni düzenlemelere ve yeni teknik ve metotların uygulanışına katılırlar.

#### İ) MÜZİK EŞLİĞİNDE ÇALIŞMA

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtarak bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimin artırdığı, özellikle enstrümantal ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasında işgörenin uzaklaştığı görülür.

#### J) FİZİKSEL KOŞULLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ

Eviden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgöreni çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda adaptasyonu isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi yönünde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği, işgörenin istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.

#### K) ESNEK ZAMAN

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 yada 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra, akşam bir saatte işi terk ederler. Klasik çalışma sisteminde çalışma saatleri 08.30-17.00 dır.

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında, günün belli bir zaman diliminde personelin işyerinde bulunması gerekir. Bunun dışındaki saatler çalışanlar tarafından belirlenir.

Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu geliştirme gibi faktörlerle iş tatmini artırır.

Esnek zaman yönteminin bir başka uygulaması ise günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerini azaltmaktır. Yorgunluğu arttırdığı ve kişilerin özel

yaşamlarını eşgüdümlemeyi zorlaştırdığı gibi şikayetler olsa da özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir (Altuğ, 1997: 80).

#### L) KALİTE ÇEMBERİ

İşin nitelik ve sayısını arttıracak beyin fırtınası yollarını geliştirmek için iş görenlerin oluşturdukları küçük grupların toplantılarına kalite çemberi adı verilmektedir. Katılmalı yönetim fikrinin ürünü olan kalite çemberleri ABD'de kullanılmaya başlanmış olup daha sonra Japonya başta olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Kalite çemberleri ortak sorumluluğa sahip 8-10 çeşitli kademedeki iş görenlerden oluşur. Bunlar düzenli olarak, örneğin haftada bir kez toplanarak, karşılaştıkları kalite sorunlarını tartışırlar. Sorunların nedenlerini araştırırlar. Bu sorunlara çözümler arayarak düzeltici eyleme geçerler. Ancak bunların önerdikleri çözümleri uygulamada yetki genellikle yönetimdedir. Kuşkusuz katılanların hepsi doğal olarak sorunları analiz ve problemleri çözme yeteneğine sahip olmayabilirler. Bu nedenle kalite çemberleri kavramına, kendilerine grup iletişim becerileri, çeşitli kalite stratejileri ve ölçümleri ile sorun analiz teknikleri öğretmekte girmektedir. Önceleri yalnızca kalite kontrol alanında geliştirilen bu kavram diğer alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır (Can, 1997: 89).

#### M) ÖZEL HAYATA SAYGI

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunludur. Bu yöneticilerin, iş görenlerin özel yaşamlarına karışmaları anlamına gelmez. Fakat iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüm noktasında her türlü yardıma hazır olmak gerekir. Özel hayata saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmede önemli etkiye sahiptir.

İşverenler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur.

Aksine kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğabilir. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlemesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir. Bunu sağlamak için onların duygu ve düşüncelerine değer vermek gerekir. Astlara söz hakkı verilmesi, kişisel güvenlerini artıracaktır (Doğan, 1995:219).

#### N) ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ

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

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şikâyetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Bu da personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuya önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, astlarını işletme içinde gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarların gözetmelidir. İşgörenlerin sorunlarına ilgi gösterilmesi, şikâyetleri azaltır ve iş görenlerin üstlerine karşı duyduğu bağlılık (sadakât) duygusunu artırır (Eren, 1993:332).

Adaletli ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Uyarı arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutulmaya 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 davranmanın hiçbir işe yaramadığı gibi personeli aşırı tahrik edici (olumsuz hareketlerine hız verici) bir etki yapması mümkündür (Erdoğan, 1996:309).

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 görüleceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi; memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **I.ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Günümüzde, küresel ekonominin rekabet şartları, örgütleri, insan ve insanın ihtiyaçlarını karşılamada yeni yönelimlere itmiştir. Artık hizmet değil, hizmetin gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde farklılaştırılması ve tasarlanması önem kazanmıştır.

Bu maksatla örgütlerin uygulayacakları motivasyon araçlarının çalışanları motive etmesi ve buna bağlı olarak çalışanların yapmış oldukları işten tatmin olmaları sağlanmalıdır.

Araştırmanın konusu, motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisinin Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde araştırılması ve motivasyon araçlarının işgören motivasyonuna etki düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir.

#### **II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma anket yöntemiyle yapılmıştır. Anket formunda yer alan sorular, konuyla ilgili olarak yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin oluşturulmasını müteakip yazar tarafından belirlenmiştir. İlk etapta bağımsız değişkenleri (demografik özellikler) ölçmeye yönelik 10 sorunun, motivasyona ilişkin 50 sorunun olduğu bir anket formu hazırlanmıştır. Motivasyon soruları, işgörenlerin motivasyon düzeyini ölçmek amacıyla farklılaştırılarak iki kez sorulmuştur. Böylece anket formundaki soru sayısı 110 olmuştur. Oluşturulan anket formu, Afyonkarahisar'daki iki termal otel işletmesinde çalışan personele uygulanmıştır. Uygulanan anket formu (EK-1)'de verilmiştir.

Soruların motivasyon araçlarına göre dağılımı şöyledir; 10 soru psikolojik (11,12,13,15,16,19,20,23,30,51), 6 soru ekonomik (17,52,53,54,55,56), 34 soru ise yönetsel ve örgütsel (14,18,21,22,24,25,26,27,28,29,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,

42,43,44,45,46,47, 48, 49,50,57,58,59,60), motivasyon araçları ile ilgilidir. Soruların cevaplanması (1: Motive etmez, 2: Fikrim yok, 3: Motive eder) biçiminde düzenlenmiştir.

### III. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Ölçeklerin güvenilirliği "içsel tutarlılık" yöntemine dayalı olarak "Cronbach alfa" ölçütü kullanılarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0 ila 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu katsayının 0.70 ve daha büyük olması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,9132 olarak bulunmuştur.

### IV. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Afyonkarahisar'daki termal otel işletmelerinde çalışanlardır. Anket formu termal otel işletmelerinden, Oruçoğlu ve İkbal termal otel işletmelerinde çalışan kişilere uygulanmıştır. Bu kurumlarda çalışan 800 kişiden rastgele seçilen 217 kişiye anket uygulanmıştır. Ankete katılanların cinsiyet ve medeni duruma göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Cinsiyet - Medeni Durum Tablosu

CİNSİYET	EVLİ	BEKAR	TOPLAM
KADIN	28	29	57
ERKEK	135	25	160
TOPLAM	163	54	217

Ankete katılanların 108'i ilköğrenim, 88'i lise, 10'ü yüksek okul, 11'i üniversite mezunudur.

### V. VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak, elden anket çalışması yapılmıştır. Örneklem dahil edilen tüm ünitelerdeki bireylere anket uygulanmıştır. Veriler, SPSS 11.0 istatistik paket programı kullanılmak suretiyle bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri analizleri bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

## VI. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Anket formuna işgörenlerin verdikleri cevapların dağılımları ve istatistiksel analizleri bölümler halinde bu başlıkta incelenecektir.

### A) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENİN MOTİVASYONUNDAKİ ETKİ DÜZEYLERİ

Anket formunda, cevaplayıcıların motivasyon araçlarına ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları alınarak motivasyon araçları ortalamalarında farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analiz tablosu Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Motivasyon Araçlarının Varyans Analizi Tablosu

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Gruplar Arası	88,177	2	44,088	411,860	,000
Grup İçi	69,045	645	,107		
Toplam	157,222	647			

Motivasyon araçlarının motive etme düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Motivasyon araçlarına verilen cevapların ortalamaları Tablo 3’te verilmiştir. Psikolojik motivasyon araçlarının ortalaması 2,7134, yönetsel motivasyon araçlarının ortalaması 2,7254, olarak bulunmuştur. Her iki motivasyon aracının ortalamaları motive eder cevabının değeri olan 3’e yakın değerlerdir.

**Tablo 3:** Motivasyon Araçlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Motivasyon Araçları	sayı	Ortalama	Standart sapma
PSİKOLOJİK	217	2,7134	,30604
EKONOMİK	217	1,9378	,39492
YÖNETSEL	217	2,7254	,26649

Psikolojik ve yönetsel motivasyon araçları ile ekonomik motivasyon araçları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ekonomik motivasyon araçlarının ortalaması 1,9378’dir. Ekonomik motivasyon araçlarının ortalaması, psikolojik ve yönetsel motivasyon araçlarının ortalamasından düşüktür. Ekonomik motivasyon araçlarının motive etme düzeyi, psikolojik ve yönetsel motivasyon araçlarından daha düşüktür.

**Tablo 4:** Motivasyon Araçlarının Çoklu Karşılaştırması

Motivasyon Aracı	Motivasyon Aracı	Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik	Ekonomik	,7756*	,03141	,000
	Yönetsel	-,0120	,03152	,703
Ekonomik	Psikolojik	-,7756*	,03141	,000
	Yönetsel	-,7876*	,03152	,000
Yönetsel	Psikolojik	,0120	,03152	,703
	Ekonomik	,7876*	,03152	,000

\* : 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Motivasyon araçlarının, motive etme düzeyi ile ilgili ikili karşılaştırmalar Tablo 4'te verilmiştir. Psikolojik motivasyon araçlarıyla yönetsel motivasyon araçlarının motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki motivasyon aracı aynı düzeyde etkilidir.

### 1. Psikolojik Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi

Psikolojik motivasyon araçları ile ilgili ifadelere verilen olumlu cevapların dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Psikolojik Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

İfade	N	Katılıyorum		Motive Eder	
		Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Yaptığım işte başarılıyım	217	188	86,6	197	90,6
Yaptığım işi seviyorum	217	202	93,1	194	89,4
İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları oluyor	217	141	65,0	193	88,9
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	217	181	83,4	191	88
Yaptığım işin saygınlığına inanıyorum.	217	184	84,8	187	86,2
Yöneticilerimin beni onurlandıran tavır ve davranışları oluyor	217	110	50,7	185	85,3
Kendimi otelin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	217	144	66,4	183	84,3
Hasta müşterilere hizmet veriyorum	217	136	62,7	147	67,7
İş yerimde doğum günüm kutlanır	217	51	23,5	120	55,3
Otelde çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olabilirim	217	37	17	34	15,7

İşgörenlerin birçoğu işlerini sevmelerinin onları motive edeceğini ifade etmektedirler. Ama işlerini sevmeyenlerde vardır. İşgörenler işlerini sevmelerse

başarılı da olamazlar. Bu yüzden işyeri hem maddi hem de manevi yönden çekici hale getirilmeli, işgörenler arasındaki sosyal ilişkiler geliştirilmelidir. İşgörenler yaptıkları işin saygın olduğuna inanmakta ve bu durumdan motive olmaktadır. Az sayıdaki işlerinin saygın olduğuna inanmayan çalışanlara yaptıkları işin saygın olduğuna ilişkin eğitim programları verilebilir.

Yaptıkları işin yapılmaya değer bir iş olmasıyla motive olanların oranı yüksektir. Ama işlerini değerli bulmayanlar da vardır. Her iş ve her birey değerli ve önemlidir. Bu mantık işgörelere aktarılmalı onlara işletme için önemli oldukları hissettirilmelidir. İşgörelere yaptıkları işlerin değerli bir iş olduğuna ilişkin ikna edici eğitimler verilebilir. Bu eğitimler çalışanların motivasyonunu artırabilir.

İş arkadaşlarının çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlarının da motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Ama iş arkadaşlarının kendilerini onurlandıran tavır ve davranışları olmadığını düşünen işgörel de vardır.

Hasta müşterilere hizmet verilmesi, işgörelin motivasyonunda olumsuz bir etki yapmamaktadır. İşgörel bu durumdan memnun olmaktadır. Ama işletmeler işgörelin işlerini, bıkkınlık oluşmasını diye belirli aralıklarla değiştirebilirler.

Yöneticilerin, çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlarına ilişkin verilen cevapların dağılımında motive edici bir durum olduğu görülmektedir. Ancak işgörel yöneticiler tarafından yeterince onurlandırılmamaktadır.

İşgörel doğum günü kutlamalarının kendilerini motive edeceğini ifade etmişlerdir ancak çok az bir oranda doğum günleri kutlanmaktadır. Motivasyonu artırmak için doğum günü kutlamalarını yaygınlaştırmak gerekmektedir.

Otelde çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olabilirim ifadesine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde işgörelin kendilerinin işine son verilebilecek kişiler oldukları düşüncesinin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

## **2. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi**

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili ifadelere verilen olumlu cevapların dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6:** Ekonomik Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

İfade	N	Katılıyorum		Motive Eder	
		Sayı	Oran(%)	Sayı	Oran(%)
Yemek, çay - kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanır	217	161	74,2	192	88,5
Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir.	217	36	16,6	176	81,1
Bana bahşiş verilir.	217	125	57,6	173	79,7
Başarımdan dolayı ödüllendiriliyorum	217	37	17,1	168	77,4
Yaptığım işten aldığım ücret tatminkardır	217	111	51,2	135	62,2
İşyerim evime uzaktır	217	158	72,8	57	26,3

İşgörenlerin çoğuna yemek, çay-kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanmaktadır ve bu durum motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Küçük bir çay molası işgörenlerin performansını oldukça artırabilir. Bu nedenle yemek çay-kahve gibi imkânlar tüm işgörenler için uygulanmaya çalışılmalıdır.

İşgörenler evlerinin işyerine uzak olduğunu ve bu durumun onları olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Bu nedenle ulaşım hizmetleri düzenlenmeli ve burada olan aksaklıklar giderilmeli, daha hoş ve kolay bir ulaşım imkânı sağlanmalıdır.

İşgörenlerin birçoğu bahşiş almaktan motive olmaktadır ama burada bir adaletsizlik vardır. Çalışanların neredeyse yarısı bahşişten faydalanamamaktadır. Bu nedenle otel genelinde bahşiş kutuları oluşturulmalı ve bütün çalışanlara puan verilmelidir. Çünkü bahşiş alan bir garson kadar aşçının, bulaşıkçının ve temizlikçinin de bahşişte hakkı vardır. Otelcilik bir takım işidir.

İşgörenlerin yarısı ücretlerini tatminkâr bulmaktadırlar ve %62'si ücretlerinin tatminkâr olmasının onları motive edeceğini ifade etmişlerdir. Tatmin edilemeyen önemli bir çoğunluk bulunmaktadır. Eşit işe eşit ücret mantığı kullanılmalı ve ekonomik motivasyon araçlarından yararlanılmalıdır.

Başarılarından dolayı ödüllendirilenler çok azdır. Ama işgörenler başarılarından dolayı ödüllendirilirlse motive olacaklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerde yaygın ve yanlış bir düşünce olan "İşgören başarılı olmak zorundadır. Başarısını ödüllendirmeye gerek yoktur" düşüncesi hakimdir. Bunun yerine işgörenler her başarıdan sonra hem maddi hem manevi olarak ödüllendirilirlse bunun faydasını yine işletme fazlasıyla görecektir.

Başarılarından dolayı işgörenler kendilerine ekstra ücret ödenirse motive olacaklarını ifade etmektedirler. İşgörenlerin çoğuna başarısından dolayı ekstra ücret ödenmemektedir. Başarisından dolayı ödüllendirilmeyen işgören “ben maaş karşılığı normal performansımı sergiliyorum ekstra bir gayret göstermeme gerek yok” diye düşünebilir. Bu nedenle ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül gibi ekonomik motivasyon araçlarından faydalanılmalıdır.

### **3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi**

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları ile ilgili ifadelere verilen olumlu cevapların dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.



**Tablo 7:** Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

İfade	N	Katılıyorum		Motive Eder	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Çalışma arkadaşlarım bana karşı saygılıdır	217	177	81,6	209	96,3
İzin kullanmam gerektiğinde izin veriliyor.	217	183	87,6	199	91,7
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar (ısıtma, aydınlatma vb.)ı uygundur	217	171	78,8	199	91,7
Yıllık iznimi kullanabiliyorum	217	180	82,9	189	91,3
Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilir	217	188	86,6	197	90,8
İş verenim veya yöneticim bana karşı saygılıdır	217	172	79,3	196	90,3
İş yerindeki görevim belirgindir	217	166	76,5	196	90,3
Çalışanlarla ilişkilerim iyidir	217	182	83,9	194	89,4
Müşteriler otelden memnun ayrılır	217	172	79,3	193	88,9
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim	217	167	77,0	192	88,5
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır	217	144	66,4	189	87,1
Yöneticilerle ilişkilerim iyidir	217	174	80,2	188	86,6
İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.) uygundur.	217	160	73,7	188	86,6
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	217	158	72,8	188	86,6
İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım var	217	157	72,4	187	86,2
İşimde terfi imkânım vardır	217	92	42,4	186	85,7
Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olurlar	217	150	69,1	185	85,3
Çalıştığım otelin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	217	135	62,2	182	83,9
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır	217	109	50,2	180	82,9
Giriş ve çıkış saatleri kontrol edilir	217	184	84,8	178	82
İş dışında da çalışma arkadaşlarımla birlikte vakit geçiririm	217	156	71,9	177	81,6
İşyerinin bulunduğu yerin (trafik, gürültü ve hava kirliliği gibi) dış çevre şartları uygundur.	217	155	71,4	168	77,4
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı oluyorlar	217	142	65,4	163	75,1
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde yöneticiler yardımcı oluyorlar	217	107	49,3	159	73,6
Bu otelde daha uzun yıllar çalışacağıma inanıyorum	217	130	59,9	154	71
Bu otelden emekli olabileceğime inanıyorum	217	84	38,7	153	70,5
Kişisel ve ailevi problemlerimi yöneticilerle paylaşabiliyorum	217	102	47,0	146	67,6
Kişisel ve ailevi problemlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşabiliyorum	217	139	64,1	146	67,3
İş dışında da yöneticilerimle birlikte vakit geçiririm.	217	62	28,6	126	58,3
İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilir.	217	38	17,5	115	53
Benimle ilgili müşteri şikayetleri oluyor	217	48	22,1	60	27,6
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır	217	60	27,6	44	20,3
İşyerimde aşırı nem bulunur.	217	103	47,5	44	20,3
İş yerimde sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalıyorum	217	66	30,6	43	19,9

İşgörenler yaptıkları iş ile ilgili olarak kendilerine sorumluluk verildiğini ve sorumluluk verilmesinin onları motive ettiğini ifade etmektedirler. Burada yetki ve sorumluluk devri ve kararlara katılma gibi motivasyon araçları devreye girmektedir. Bütün işgörenler yaptıkları iş ile ilgili olarak yetki ve sorumluluklara da sahip olmalıdır.

İşgörenler izin kullanmaları gerektiğinde izin verildiğini ve izin verilmesinin kendilerini motive ettiğini ifade etmektedirler. Bütün işgörenler gerektiğinde izin kullanabilmeyi ister. Bu nedenle izin kullanamayan işgörenler için izin programları düzenlenmeli ve tüm işgörenlerin izin kullanmaları sağlanmalıdır. Yine işgörenler yıllık izinlerini kullanabildiklerini ve yıllık izinlerini kullanabildiklerinde motive olduklarını ifade etmektedirler. Günümüzde yıllık izni kullanmak artık birçok yerde zorunlu hale getirilmiştir.

Çalışanlarla işgörenlerin ilişkileri iyidir. Çalışanlarla ilişkileri iyi olan işgörenler motive olmaktadır fakat böyle düşünmeyen işgörenler için yöneticiler partiler, eğlence organizasyonları ve yarışma gibi faaliyetlerle çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmeye çalışmalıdırlar.

İşgörenlerin çoğu çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı saygılı olduğunu düşünmektedir ve çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı saygılı olması işgörenleri motive etmektedir. Çalışma arkadaşları kendilerine karşı saygılı olmayanları motive etmek için tüm işgörenler uyarılmalı ve daha saygılı olmaları için insan ilişkileri üzerine seminerler düzenlenmelidir.

İşgörenlerin yöneticilerle ilişkileri iyidir. Yöneticilerle ilişkileri iyi olanlar motive oluyorlar fakat diğerleri için yöneticiler bir adım atmalı ve ilişkilerini kuvvetlendirmeye çalışmalıdırlar.

Müşterileri otelden memnun ayrılanlar çoğunluktadır ve işgörenler bu durumdan motive olmaktadır. Az da olsa müşteri şikâyetleri olmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti birinci önceliklidir. Bu yüzden kendisi hakkında fazla şikâyet olanlar tespit edilmeli ve uyarılmalıdır.

İşgörenlerin birçoğu işveren veya yöneticisinin kendisine karşı saygılı olduğunu düşünmektedir ve bu durumdan motive olmaktadır. Böyle düşünmeyen çalışanlar için yöneticiler uyarılmalı ve daha saygılı olmaya davet edilmelidir.

Çalışma ortamındaki fiziksel şartlar (ısıtma, aydınlatma vb.) ın uygun olduğunu ifade etmektedirler ve işgörenlerin neredeyse tamamı bu durumdan motive olmaktadır. Ama fiziksel koşulları iyi olmayan çalışanlar da vardır ve fiziksel koşulların iyi olmaması performansı önemli bir şekilde etkilemektedir.

İşlerini tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduklarını ifade etmektedirler ve bu sorumluluklara sahip olmaları işgörenleri motive etmektedir. Yetki ve sorumluluk dengesi adlı motivasyon aracı burada etkili olmaktadır.

İşgörenlerin çoğu iş yerindeki görevlerinin belirgin olduğunu düşünmektedir ve motive olmaktadır. Böyle düşünmeyen çalışanlar için iş tanımları yeniden doğru bir şekilde yapılmalı ve herkese bildirilmelidir.

İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu ve bu durumun kendilerini motive ettiğini ifade etmektedirler. İşgörenler işyerinde aşırı nem bulunduğunu ifade etmektedir ve bu durum motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. İşyerlerindeki havalandırma ve klima sistemleri tam olmalıdır ki işgörenler daha rahat ve verimli çalışabilsinler.

İşgörenler işyerlerinde kendilerini eğitime ve yetiştirme imkânlarının olduğunu ve bu durumun onları motive ettiğini ifade etmektedirler. İşgörenlerin kendilerini eğitime ve yetiştirme imkânları daha da artırılmalı ve bütün işgörelere bu imkânlar sağlanabilmelidir. Kendini eğitmek isteyenlere özel eğitimler de verilebilir.

İşgörenler işyerinin bulunduğu yerin (trafik, gürültü ve hava kirliliği gibi) dış çevre şartlarının uygun olduğunu ve bu durumdan olumlu etkilendiklerini ifade etmektedirler. Fiziksel koşullar iyidir ama tam anlamıyla yeterli değildir. Bu konuyla ilgili olarak fiziksel koşulların iyileştirilmesi adlı motivasyon aracı dikkate alınmalıdır.

Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlandığını ve bu durumdan motive olduklarını ifade etmektedirler. Burada eğitim ve yükselme motivasyon aracı ön plana çıkmaktadır. Eğitim ve yükselme işgörenin önünü açacak en önemli unsurlardan birisidir.

İşgörenler kişisel ve ailevi problemlerinin çözümünde çalışma arkadaşlarının yardımcı olduğunu ve yardımcı olmalarından motive olduklarını ifade etmektedirler. İşgörenler çalışma arkadaşlarıyla daha fazla dertleşmekte ve çalışma arkadaşları da

işgörenlere daha fazla yardım etmektedir. Tüm çalışanları ortak organizasyonlar ile kaynaştırarak samimiyeti geliştirmek gerekir.

İşgörenler kişisel ve ailevi problemlerini yöneticilerle paylaşabildiklerini ve yöneticilerinin de yardımcı olduklarını, yardımcı olmalarından motive olduklarını ifade etmektedirler. Sadece sorunları dinlemek değil çözümünde de yardımcı olmak etkili olmaktadır. Sorunu olan işgören işinde de başarısız olabilir. Burada yöneticilerin içtenliği ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerle daha yakın ilişkiler kurarak onların kendilerine çekinmeden gelip konuşabilmelerini sağlamaları gerekir. Yönetici, en az ayda bir kez bütün astlarıyla birebir konuşarak dertlerini ve önerilerini dinlemelidir.

İşgörenler çalıştıkları otelin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmaktadır ve bu durumdan motive olmaktadır. Böyle düşünmeyen işgörenler de vardır. Bu nedenle tüm işgörenlerden işletmeyi ileride daha iyi bir konuma getirebilmek için neler yapılabileceği konusunda görüşleri yazılı olarak alınarak bu görüşler değerlendirmeye tabii tutulabilir.

İşgörenlerin çoğu çalıştıkları otelde daha uzun yıllar çalışabileceklerine inanmakta ve bu durumdan motive olmaktadır. Böyle düşünmeyen işgörenlere başarılarının devamı neticesinde daha uzun yıllar beraber çalışılabileceği hissettirilmelidir. Yarınından şüphe duyan bir işgören verimli olamaz ve yeni iş kaygıları içerisinde olabilir.

İşgörenlerin %50'si yaptıkları işle ilgili bir konularda karar verilirken kendilerine danışıldığını, büyük bir çoğunlukta kendilerine danışıldığı takdirde motive olacaklarını ifade etmektedirler. Burada kararlara katılma motivasyon aracı ön plana çıkmaktadır. Bütün işgörenler konularında kendilerine danışılmasını ister. Bu da çağdaş yönetimin bir gereğidir.

İşgörenlerin %87'si işyerindeki terfi imkânlarının onları motive edeceğini ifade etmektedirler. Ama terfi imkânı olanlar %42'dir. Bu oran oldukça azdır. Kariyer yapmak isteyen ve başarılı tüm işgörenler yükselebilmek ister. Terfi ve yükselme imkânları iyileştirilmeli ve objektif bir hale getirilmelidir. Belli aralıklarla terfi sınavları da yapılabilir.

İşgörenlerin %70'i çalıştıkları otelden emekli olabilecekleri düşüncesinin onları motive edeceğini ifade etmektedir. Çalıştıkları otelden emekli olabileceğine inananlar

çok değildir (%38). Gelecek garantisi insanları her zaman olumlu etkilemektedir. Eğer kaygı varsa işgören işinde de mutsuz ve huzursuzdur. Yani işgörene psikolojik güvencenin verilmesi gerekir.

Sevmedikleri bir işe verildiklerinde %80'i olumsuz etkileneceklerini ifade etmektedirler. Ama işgörenlerin %30'u sevmedikleri işlere de verilebilmektedir. Yöneticilere düşen görev işgörenlerin sevdikleri işleri tespit ederek onlara sevdikleri görevleri vermeye dikkat etmeleridir. Böylece herkes sevdiği işte daha başarılı olabilir.

İş dışında yöneticilerle birlikte vakit geçirirlerse işgörenlerin %58'i motive olacaklarını ifade etmişlerdir. Ama %28'i iş dışında yöneticilerle birlikte vakit geçirmektedir. İş dışında belirli aralıklarla ailece bir araya gelinebilir. Bu olay sosyal bağlılığı da artırır.

Çalışanların % 28'i, işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmektedir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuya ilişkin gerekli önlemler alınmalıdır.

İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilirse işgörenlerin %53'ü motive olacaklarını ifade etmişlerdir. % 17,5'ine bilgi verilmektedir. Burada amaç birliği ve iletişim faktörleri ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin ekonomik durumdan haberdar edilmesi onları takım ruhuna ve amaç birliğine yöneltebilir.

## B) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN GÖREVLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ

Anket formunda üç motivasyon aracında çalışanların motivasyon düzeyine göre verdikleri cevapların ortalamaları alınarak görevlere göre işgörenlerin motivasyon düzeyi arasında farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8:** İşgörenlerin Görevlerine Göre Varyans Analizi Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Değer	Anlamlılık Düzeyi
Yönetmel Araçlar	Gruplar Arası	,259	3	,086	1,209	,307
	Grup İçi	14,495	203	,071		
	Toplam	14,754	206			
Ekonomik Araçlar	Gruplar Arası	1,227	3	,409	2,697	,047
	Grup İçi	31,239	206	,152		
	Toplam	32,466	209			
Psikolojik Araçlar	Gruplar Arası	,623	3	,208	2,209	,088
	Grup İçi	19,378	206	,094		
	Toplam	20,001	209			

Yapılan analize göre % 5 anlamlılık düzeyinde motivasyon araçlarından ekonomik motivasyon araçları, yiyecek ve içecek departmanında çalışanları teknik ve idari hizmetlerde çalışanlara göre daha fazla motive etmektedir. Yine yönetmel motivasyon araçları, sağlık departmanında çalışanları yiyecek ve içecek hizmetlerinde çalışanlara göre daha fazla motive etmektedir. Diğer görevlerdeki işgörenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 9:** İşgörenlerin Görevlerine Göre Motivasyon Düzeyine İlişkin İstatistik Değerler

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetmel Araçlar	Yiyecek İçecek Hizmetleri	74	2,6828	,32473
	Kat Hizmetleri	49	2,7173	,28729
	Teknik ve İdari Hizmetler	43	2,7182	,19459
	Sağlık Hizmetleri	41	2,7819	,17647
	Toplam	207	2,7180	,26763
Ekonomik Araçlar	Yiyecek İçecek Hizmetleri	74	2,0180*	,38972
	Kat Hizmetleri	50	1,8933	,41068
	Teknik ve İdari Hizmetler	44	1,8220*	,34551
	Sağlık Hizmetleri	42	1,9762	,40587
	Toplam	210	1,9389	,39413
Psikolojik Araçlar	Yiyecek İçecek Hizmetleri	74	2,6608*	,36143
	Kat Hizmetleri	50	2,7300	,28085
	Teknik ve İdari Hizmetler	44	2,6773	,25596
	Sağlık Hizmetleri	42	2,8048*	,27758
	Toplam	210	2,7095	,30935

\* : 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Varyans analizinde, psikolojik motivasyon araçlarının motivasyon düzeyi yiyecek içecek hizmetlerinde teknik hizmetlere göre daha etkilidir. Psikolojik motivasyon araçlarının motivasyon düzeyi teknik hizmetler de sağlık hizmetlerinden daha yüksektir. Ekonomik motivasyon araçlarının, yiyecek ve içecek hizmetlerinde çalışan işgörenleri motive etme düzeyi, teknik ve idari hizmetlerde çalışan işgörelere göre daha yüksektir. Diğer birimlerde çalışanların motivasyon düzeyleri arasında fark yoktur.

#### C) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ

Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon araçlarının etki düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Motivasyon araçlarına ilişkin işgörenlerin cinsiyetlerine göre istatistiki değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10:** Motivasyon Araçlarının İşgören Cinsiyetlerine Göre İstatistiki Değerleri

	cinsiyet	sayı	Ortalama	Standart sapma
Yönetsel Araçlar	Kadın	57	2,7100	,24529
	Erkek	157	2,7310	,27431
Ekonomik Araçlar	Kadın	57	1,9181	,39856
	Erkek	160	1,9448	,39464
Psikolojik Araçlar	Kadın	57	2,7386	,30104
	Erkek	160	2,7044	,30824

Test sonucuna göre cinsiyetler arasında motivasyon araçlarının etki düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

#### D) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN ÜCRETLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ

Anket formunda yer alan motivasyon araçlarına ilişkin sorulara, çalışanların cevaplarının ortalaması ile ücreti arasında ilişki olup olmadığına ilişkin korelasyon analizi yapılmış ve değerler Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11:** İşgörenlerin Ücretlerine Göre Korelasyon Analizi Tablosu

Ücret			
	Sayı	Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi
Yönetsel Araçlar	217	,003	,968
Ekonomik Araçlar	217	,058	,393
Psikolojik Araçlar	217	-,063	,357

Çalışanların aldıkları ücret ile psikolojik, ekonomik ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarındaki sorulara verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

#### E ) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN YAŞINA GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ

**Tablo 12:** İşgörenlerin Yaşlarına Göre Korelasyon Analizi Tablosu

Yaş			
	Sayı	Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	217	-,212*	,002
Ekonomik Araçlar	217	-,039	,563
Psikolojik Araçlar	217	-,236*	,000

\*:Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Çalışanların yaşı ile motivasyon araçlarından örgütsel ve yönetsel araçlarla psikolojik araçlar arasında düşük düzeyde de olsa istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların yaşı arttıkça, örgütsel ve yönetsel ile psikolojik motivasyon araçlarının etki düzeyleri azalmaktadır.



## SONUÇ

İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon önemli bir unsurdur. Çalışanların performansı ve verimliliği motivasyonla artırılabilir. Bu çalışmada insan odaklı hizmet işletmelerinden olan termal otel işletmelerinde çalışanların durumu ve onları nelerin motive edebileceği araştırılmıştır. Hizmet işletmelerinin de bu çalışmadan faydalanarak verimliliklerini artırabilecekleri düşünülmüştür.

Bu amaçla, Afyonkarahisar'daki iki termal otel işletmesinde çalışan değişik pozisyonlardan 217 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada motivasyon araçları üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; psikolojik, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarıdır. Bu motivasyon araçlarından, işgörenlerin motivasyonunda etki düzeyi en yüksek motivasyon aracı psikolojik araçlardır. İkinci sırada örgütsel ve yönetimsel araçlar ve üçüncü sırada ekonomik araçlardır.

Bulgulara göre, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonuna ilişkin şunlar söylenebilir ;

- Yöneticilerin, çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışları olduğunda çalışanların %85'i motive olacaklarını ifade etmişlerdir. Ancak işgörenler yöneticiler tarafından yeterince onurlandırılmamaktadır. Yöneticiler daha dikkatli davranmalı ve işgörelere daha fazla değer vermelidir.
- İşgörenlerin %55'i doğum günü kutlamalarının motivasyonlarını artıracığını ifade etmişlerdir. Motivasyonu artırmak için doğum günü kutlamalarını yaygınlaştırmak gerekmektedir. Bu yüzden işletmede çalışanların doğum günleri kayıt altına alınabilir ve doğum günlerinde etkinlikler düzenlenebilir.
- Otelde çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işgörenlerin %85 'i kendilerinin işine son verilebilecek kişiler oldukları düşüncesinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. İşgörenler gelecek kaygısı içerisinde başarılı olamazlar. Bu nedenle onlara psikolojik güvence verilmelidir.
- İşgören motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Tatmin edilemeyen önemli bir çoğunluk bulunmaktadır. Eşit işe eşit ücret mantığı kullanılmalı ve ekonomik motivasyon araçlarından yararlanılmalıdır.

- Başarılarından dolayı ödüllendirilenler çok azdır. İşgörenlerin %77'si eğer ödüllendirilirse bu durumun onları motive edeceğini ifade etmektedirler. İşletmelerde yaygın ve yanlış bir düşünce olan “İşgören başarılı olmak zorundadır. Başarısını ödüllendirmeye gerek yoktur” düşüncesi hakimdir. Bunun yerine her başarıdan sonra hem maddi hem manevi olarak ödüllendirilirse bunun faydasını yine işletme fazlasıyla görecektir. Başarılarından dolayı ekstra ücret ödenmesi işgörenlerin %81'ini motive etmektedir. Çoğunluğa başarısından dolayı ekstra ücret ödenmemektedir. Başarısından dolayı ödüllendirilmeyen işgören “ben maaş karşılığı normal performansımı sergiliyorum ekstra bir gayret göstermeme gerek yok” diye düşünebilir. Bu yüzden ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül gibi ekonomik motivasyon araçlarından faydalanılabilir.

- Yaptıkları işle ilgili bir konuda karar verilirken işgörelere danışılması onları motive etmektedir. İşgörenlerin %50'sine danışılmaktadır. Diğer yarısının fikri alınmamaktadır. Burada kararlara katılma motivasyon aracı ön plana çıkmaktadır. Bütün işgörenler konularında kendilerine danışılmasını ister. Bu da çağdaş yönetimin bir gereğidir.

- Kişisel ve ailevi problemlerinin çözümünde yöneticilerin yardımcı olması motivasyonlarını önemli bir şekilde etkilemektedir. Yöneticiler işgörenlerin %49'una yardımcı olmaktadır. Bu oran yükseltilmelidir. Sadece sorunları dinlemek değil çözümünde de yardımcı olmak etkili olmaktadır. Sorunu olan işgören işinde de başarısız olabilir. Burada yöneticilerin içtenliği ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerle daha yakın ilişkiler kurarak onların kendilerine çekinmeden gelip konuşabilmelerini sağlamaları gerekir. En az ayda bir kez yönetici bütün astlarıyla birebir konuşarak dertlerini ve önerilerini dinlemelidir.

- İşgörenlerin %87'si işyerinde terfi imkânı olmasının onları motive edeceğini ifade etmektedirler. Ama terfi imkânı olanlar %42'dir. Bu oran azdır. Kariyer yapmak isteyen ve başarılı tüm işgörenler yükselmek ister. Terfi ve yükselme imkânları iyileştirilmeli ve objektif bir hale getirilmelidir. Belli aralıklarla terfi sınavları yapılabilir.

- İşgörenlerin %70'i çalıştıkları otelden emekli olabilecekleri düşüncesinin onları motive edeceğini ifade etmektedir. Çalıştıkları otelden emekli olabileceğine inananlar

çok değildir (%38). Gelecek garantisi insanları her zaman olumlu etkilemektedir. Eğer kaygı varsa işgören işinde de mutsuz ve huzursuzdur. Yani işgörene psikolojik güvencenin verilmesi gerekmektedir.

- Sevmedikleri bir işe verildiklerinde %80'i olumsuz etkileneceklerini ifade etmektedirler. Ama işgörenlerin %30'u sevmedikleri işlere de verilebilmektedir. Yöneticilere düşen görev işgörenlerin sevdikleri işleri tespit ederek onlara o görevleri vermeye dikkat etmeleridir. Böylece herkes sevdiği işte daha başarılı olabilir.

- İş dışında yöneticilerle birlikte vakit geçirirlerse işgörenlerin %58'i motive olacaklarını ifade etmişlerdir. Ama %28'i iş dışında yöneticilerle birlikte vakit geçirmektedir. İş dışında belirli aralıklarla ailece bir araya gelinebilir. Bu olay sosyal bağlılığı da artırabilir.

- Çalışanların % 28'i, işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmektedir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuya ilişkin gerekli önlemler alınmalıdır.

- İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilirse işgörenlerin %53'ü motive olacaklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 17,5'ine bilgi verilmektedir. Burada amaç birliği ve iletişim faktörleri ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin işletmenin ekonomik durumundan haberdar edilmesi onları takım ruhuna ve amaç birliğine yöneltebilir.

Motivasyon araçlarından ekonomik motivasyon araçları, yiyecek ve içecek departmanında çalışanları teknik ve idari hizmetlerde çalışanlara göre daha fazla motive etmektedir. Yine yönetsel motivasyon araçları, sağlık departmanında çalışanları yiyecek ve içecek hizmetlerinde çalışanlara göre daha fazla motive etmektedir.

Çalışanların yaşı arttıkça, örgütsel ve yönetsel ile psikolojik motivasyon araçlarının etki düzeyleri azalmaktadır.

Bu çalışmanın, insan yoğun hizmet işletmelerinden olan termal otel işletme yönetimlerine, çalışanların motivasyonunu artırmak için yapacakları çalışmalarda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalara da katkı sağlayacaktır.

**EKLER**

**Ek 1. Anket Formu**  
**AFYONKARAHİSAR KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ve**  
**BİR ARAŞTIRMA**

Sayın Bay/ Bayan,

Bu anket formu tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen, sorulara size göre en uygun cevap seçeneğini işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Fatih TAŞPINAR**

**A.KİŞİSEL BİLGİLER:**

1.Otel Adı :

5.Yaşınız :

2.Yıldız Sayısı

6.Göreviniz :

3.Meslekteki Çalışma Süreniz :

7.Oteldeki Çalışma Süreniz :

4.Aldığınız Ücret :

8. Eğitim Durumunuz:

İlk - Orta     Lise     Mes.Yük. Okul     Fakülte     Master / Doktora

9. Cinsiyetiniz:             Kadın     Erkek

10. Medeni durumunuz:  Evli     Bekar     Dul     Boşanmış

	Katılmıyorum	Fark Etmez	Katılıyorum
	1	2	3
11. Yaptığım işi seviyorum.			
12. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.			
13. İşyerimde doğum günüm kutlanır.			
14. İş yerimde sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalıyorum.			
15. Yaptığım işte başarılıyım			
16. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum			
17. Başarımdan dolayı ödüllendiriliyorum.			
18. Benimle ilgili müşteri şikayetleri oluyor.			
19. Yöneticilerimin beni onurlandıran tavır ve davranışları olur.			
20. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları olur.			
21. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum			
22. Bu işletmede daha uzun yıllar çalışabileceğime inanıyorum.			
23. İşletme de çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim var.			
24. Bağlı bulunduğum yönetici ile ilişkilerimin iyidir.			
25. Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.			
26. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır.			
27. İşyerimdeki görevim belirgindir.			
28. İşverenim veya yöneticim bana karşı saygılıdır.			
29. Çalışma arkadaşlarımla bana karşı saygılıdır.			
30. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.			
31. Kişisel ve ailevi problemlerimi yöneticilerle paylaşabiliyorum.			
32. Kişisel ve ailevi problemlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşabiliyorum.			
33. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde yöneticilerim yardımcı olurlar.			
34. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olurlar.			
35. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.			
36. Yaptığım iş ile ilgili bana sorumluluk verilir.			
37. Müşteriler otelden memnun ayrılır.			
38. İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilir.			
39. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır.			
40. İş dışında da yöneticilerimle birlikte vakit geçiririm.			
41. İş dışında da çalışma arkadaşlarımla birlikte vakit geçiririm.			
42. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.			
43. Yıllık iznimi kullanabiliyorum.			
44. İzin kullanmam gerektiğinde izin veriliyor.			
45. İşimde terfi imkânım vardır.			
46. İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım var.			
47. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim			
48. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar (ısıtma, aydınlatma vb.)ı uygundur.			
49. Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olurlar.			
50. Giriş ve çıkış saatleri kontrol edilir.			
51. Hasta müşterilere hizmet veriyorum.			
52. İşyerim evime uzaktır.			
53. Yaptığım işten aldığım ücret tatminkardır.			
54. Yemek, çay - kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanır.			
55. Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir.			
56. Bana bahşiş verilir.			
57. İşyerinin bulunduğu yerin (trafik, gürültü ve hava kirliliği gibi) dış çevre şartları uygundur.			
58. İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.) uygundur.			
59. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.			
60. İşyerimde aşırı nem bulunur.			

	Motive Etmez	Farketmez	Motive Eder.
	1	2	3
11. Yaptığım işi sevmem, beni			
12. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, beni			
13. İşyerimde doğum günümün kutlanması beni			
14. İş yerimde sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalmam beni			
15. Yaptığım işte başarılı olmam beni			
16. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem beni			
17. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni			
18. Benimle ilgili müşteri şikayetleri olması beni			
19. Yöneticilerimin beni onurlandıran tavır ve davranışları olması			
20. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları			
21. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam, beni			
22. Bu işletmede daha uzun yıllar çalışabileceğime inanmam beni			
23. İşletme de çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, beni			
24. Bağlı bulunduğum yönetici ile ilişkilerimin iyi olması beni			
25. Çalışanlarla ilişkilerim iyi olması beni			
26. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması beni			
27. İşyerimdeki görevimin belirgin olması beni			
28. İşverenim veya yöneticimin bana karşı saygılı olması, beni			
29. Çalışma arkadaşlarımla bana karşı saygılı olması, beni			
30. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyor olmam beni			
31. Kişisel ve ailevi problemlerimi yöneticilerle paylaşabilmem beni			
32. Kişisel ve ailevi problemlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşabilmem beni			
33. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde yöneticilerimin yardımcı olması beni			
34. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması, beni			
35. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyor olmam beni			
36. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi beni			
37. Müşterilerin otelden memnun ayrılması beni			
38. İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi, beni			
39. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması beni			
40. İş dışındada yöneticilerimle birlikte vakit geçirmek beni			
41. İş dışındada çalışma arkadaşlarımla birlikte vakit geçirmek, beni			
42. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni			
43. Yıllık iznimi kullanabilmem beni			
44. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi beni			
45. İşimde terfi imkânının olması beni			
46. İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânının olması beni			
47. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam beni			
48. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar (ısıtma, aydınlatma vb.)ın uygun olması beni			
49. Yöneticilerimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması beni			
50. Giriş ve çıkış saatlerinin kontrolü beni			
51. Hasta müşterilere hizmet vermek beni			
52. İşyerimin evime uzak olması beni			
53. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni			
54. Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanması beni			
55. Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi, beni			
56. Bahşiş verilmesi beni			
57. İşyerinin bulunduğu yerin (trafik, gürültü ve hava kirliliği gibi) dış çevre şartlarının uygun olması, beni			
58. İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.)nın uygun olması beni			
59. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni			
60. İşyerimde aşırı nem bulunması, beni			

## KAYNAKÇA

- Acar, N. 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No: 640, 2.Baskı, Ankara
- Akad, İ . 1984, İşletme Yönetimi, Üçel Yayımcılık, İzmir
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. 2005, İnsan Kaynakları Kapsamında 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini, Kocaeli Ün. Sosyal Bilimler Ens. Sayı: 10
- Akıncı, Z., 2002, Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, "Akdeniz İ.I.B.F.Dergisi". SAYI:4
- Altuğ, D., 1997, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara
- Artan, S., 1981, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, İ.T.İ.A.Y.,Eskişehir
- Aşıkoğlu, M., 1996, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Eskişehir
- Barutçugil, İ. S., 1982, Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-081-0061, Bursa.
- \_\_\_\_\_, 1989, Cumhuriyetten Bu Yana Türkiye Ekonomisinin Geleceğine Bakış, İst. Tic. Odası Yayınları, İstanbul
- Başaran, İ. E., 1991, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara
- \_\_\_\_\_, 1991 Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara
- Baykal, B., 1982, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İst. Ün. Yay., No: 2524, İstanbul
- Bingöl, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Ün. Yayınevi, Erzurum
- Can, H. ve Tecer, M., 1978, İşletme Yönetimi. T.O.D.A.İ. Ens. Yay., No:169, Doğan Basımevi, Ankara
- Can, H., 1985, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F., Yayın No: 12, Ankara
- \_\_\_\_\_, 1997 Organizasyon Ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara
- Cüceloğlu, D., 1994, İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Davis, K., 1988, İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), Çev.: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 199,5: 95.



- Çelik, S., 2001, Termal Turizm İşletmelerinin Yapısı, İşleyişi ve Müşterilerin Rekreasyon Talebi "Sandıklı Hüdaî Kaplıcası Modeli", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, (Yayımlanmamış)
- Doğan, M., 1995, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir
- Duncan, J. W., 1990, Great Ideas in Management. Jassay Bass Publisher, San Fransisco.
- Efil, İ., 1997, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa
- Erdoğan, İ., 1994, İşletmelerde Davranış. Beta Basım ve Yayın, İstanbul
- \_\_\_\_\_, 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yay.No: 266, İstanbul
- Eren, E., 1993, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul
- Fındıkçı, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci Baskı), Alfa Yay., İstanbul
- Fidancı, T., 2002, Termal Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar. (Yayımlanmamış)
- Genç, N., 1994, Zirveye Götüreyol, Timaş Yayınları, İstanbul
- Güney, S., 1997, Davranış Bilimleri, K.H.O. Basımevi, Ankara
- Hageman, G., 1995, Motivasyon El Kitabı, Rota Yay.
- Hand, C., 1976, Understanding Organizations, Penguin Book, Londra
- Hatipoğlu, Z., 1993, Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No:12, İstanbul
- Hick, H. G., 1972, The Management of Organizations a System and Human Resources Approach, Mc. Graw Hill Book Company, New York
- İncir, G., 1985, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, M.P.M., Ankara
- Kantarıcı, K., 1997, Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İlgören Performansına Etkileri, Doktora Tezi, D.E.Ü., S.B.E., İzmir, (Yayımlanmamış)
- Kast, F., 1970, Organization and Management, Mc. Graw Hill Book Company, New York
- Katz, D., 1977, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev.Halil Can, Yavuz Bayar, T.O.D.A.İ. Ens. Yay., No: 167, Doğan Basımevi, Ankara.

- Kazmier, L., İşletme Yönetimi İlkeleri, Kendi Kendine Öğrenim İzlenesi, T.O.D.A.İ. Ens. Yay., Çev.: Cahit Tutum ve Diğerleri, No: 178, Doğan Basımevi, Ankara
- Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul
- Koontz, H., 1972, Principle of Management. an Analysis of Managerial Functions, Mc. Grawhill Company, New York
- Korzay, M., 1987, Turizm İşletmeciliği , Turizm ve Otel İşletmeciliği Derneği, Aydın
- Kozak, N., 1998, Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Longeneller, J., 1973, Principle of Management And Organizational Behavior. Charles E.Merrisi Publishing Company, San Fransisco.
- Maviş, F., 1994, Otel İşletmeciliği- İlke Ve Kavramlar, Anadolu Üniv. Yay. Eskişehir
- \_\_\_\_\_ , 1982, Otel İşletmeciliği- İlke Ve Kavramlar, Anadolu Üniv. Yay. Eskişehir
- Maslow, A., 1943, A Theory Of Human Motivation Psychological Review, American Psychological Association, New York
- Miner, J. B., 1986, The Management Proces, Mc. Millan Company, New York
- Moore, F., 1982, The Management Of Organizations, John Willey And Sons Publishing Company, New York
- Murray, D. Mc. G., 1957, The Human Side Of Enterprise, American Management Association, New York
- Nelson, B., 1999, Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, Çev.: Sera Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul
- Onaran, O., 1981, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, A.Ü.S.B.F. Yay. No:470, Sevinç Matbaası, Ankara
- Ott, S., 1989, Classic Reading in Organizational Behavior, Brook/Cole Publishing Company, California
- Özbek, T., 1991, Dünya'da ve Türkiye'de Termal Turizmin Önemi, Anatolia Turizm Çevre Ve Kültür Dergisi, 2 (Mayıs-Haziran). S.17-18.
- Özkalp, E., 1982, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.L.B.A. Yay. No:249/16, Eskişehir
- Özmen, A., 1995, Termal Turizm İşletmelerinde Satış Çabalarının Müşteri Üzerindeki Etkinlik Boyutlarının İncelenmesi ve Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar (Yayımlanmamış)
- Peker, Ö., 1995, Yönelimi Geliştirmenin Sürekliliği, T.O.D.A.İ. Ens. Yay, No:258, Ankara
- Rosenbaum, E.,1993, Yönetici İçin Motivasyon Modelleri, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara

- Tunç, A. ve Saç, F., 1998, Genel Turizm Gelişimi-Geleceği, Detay Yayıncılık, Ankara
- Tutar, E., 1991, Afyonkarahisar'da Termal Turizm Potansiyeli, Turizm Yıllığı, (Ağustos), S. 223-233, Türkiye Kalkınma Bankası, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., 1994, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., 1998, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın, Bursa
- Schlesinger, L., 1983, Managing Behavior in Organizations Reading, Mc. Grawhill Publishing Company, New York.
- Selvi, M.S., 2000, Dünya'da ve Türkiye'de Kaplıca Turizmi, Turizmde Seçme Makaleler: 34, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını (51), S.47-61, İstanbul.
- Sezgin, O. M. 2001, Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Silver, G., 1981, Introduction to Management, West Publishing Company, Los Angeles
- Slevin, D., 1989, The Whole Manager, American Management Association, New York
- Sökmen, A., Boylu Y., 2001, Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı; 5, Ankara
- Şener, B., 1992, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Şafak Ofset, Ankara
- \_\_\_\_\_, 1997, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara
- \_\_\_\_\_, 2001, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Tekarslan, E., 1989, Sosval Psikoloji, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Ting, Y., 1997, Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, Public Personnel Management, 26(3), New York.
- Tosun, K., 1989, İşletme Yönetimi, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul
- T.C Turizm Bakanlığı Otel Tesisleri Bülteni, Ankara, 1989
- Ülker, İ., 1988, Sağlık Turizmi ve Kaplıca Sularımızın Değerlendirilmesi, Turizm Yıllığı, (Ocak), S. 205-219, Türkiye Kalkınma Bankası, Ankara
- Wilson, F., 1996, Organizational Behavior and Gender, Mc, Grawhill Book Company, New York
- Wofford, J., 1988, Organizational Behavior, Kent Publishing Company, Boston
- Yüksel, Ö., 1997, İnsan Kaynakları Yönetimi, Volkan Matbaası, Ankara
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Web Sayfası, [www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr) ( 20.07.2006)

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>Sayfa</b>
<b>TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TERMAL OTEL İŞLETMELERİ**

<b>I. TERMAL OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....</b>	<b>2</b>
A) OTEL KAVRAMI .....	2
B) TERMAL KAVRAMI .....	3
C) TERMAL OTEL İŞLETMECİLİĞİ .....	3
D) SAĞLIK TURİZMİ .....	3
<b>II. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>4</b>
A) HİZMET ÖZELLİĞİ .....	6
B) BÖLÜMLER ARASI BİLGİ AKIŞI ÖZELLİĞİ .....	6
C) KESİNTİSİZ HİZMET ÖZELLİĞİ .....	7
D) DİNAMİZM ÖZELLİĞİ .....	7
E) ZAMANA DUYARLILIK ÖZELLİĞİ .....	7
F) SERMAYE KULLANIM ÖZELLİĞİ .....	7
<b>III. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN AMAÇLARI .....</b>	<b>8</b>

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI**

<b>I. MOTİVASYON .....</b>	<b>9</b>
A) MOTİVASYONUN TANIMI .....	9
B) MOTİVASYONUN ÖNEMİ .....	14
C) MOTİVLERİN KARMAŞIKLIĞI.....	15
D) MOTİVLERİN TATMİNİ VE DEVAMLILIĞI .....	17
<b>II.MOTİV ÇEŞİTLERİ .....</b>	<b>18</b>
A) İÇ MOTİVLER .....	18
B) FİZYOLOJİK MOTİVLER .....	19
C) SOSYAL MOTİVLER.....	19
D) PSİKOLOJİK MOTİVLER .....	20
<b>III. MOTİVASYON KURAMLARI.....</b>	<b>22</b>
A) İNSAN DOĞASI HAKKINDA GÖRÜŞLER.....	22
1. X Teorisi.....	23
2. Y Teorisi.....	24
3. Z Teorisi .....	24
4. Argyris'in Olgunlaşma Teorisi .....	25
B) KAPSAM (İÇERİK ) KURAMLARI .....	27
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	27
2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	30
3. Alderfer'in Varolma-İlişki-Geliştirme Kuramı .....	33
4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	34
5. Wolf'un Gereksinim Giderme Kuramı.....	36

C) SÜREÇ KURAMLARI.....	37
1.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	37
2. Porter ve Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı.....	41
3.Pawlov'un Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı .....	44
4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı .....	46
D) ÇAĞDAŞ KURAMLAR .....	47
1.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	47
2. Locke'un Amaç Kuramı .....	49
E) MOTİVASYON SÜRECİ .....	51
1. İhtiyaç Hissetme.....	52
2. Ortam Arama.....	52
3. İstem .....	53
4.Seçenek Arama.....	53
5. Sınama.....	54
6. Doyum .....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE MOTİVASYON ARAÇLARI

I. EKONOMİK ARAÇLAR.....	58
A) ÜCRET ARTIŞI .....	59
B) PRİMLİ ÜCRET.....	60
C) KÂRA KATILMA.....	61
D) EKONOMİK ÖDÜL.....	61
E) BAHŞİŞ.....	62
II. PSİKO - SOSYAL ARAÇLAR.....	62

A) ÇALIŞMADA BAĞIMSIZLIK .....	62
B) SOSYAL KATILMA.....	63
C) DEĞER VE STATÜ .....	64
D) GELİŞME VE BAŞARI .....	66
E) ÇEVREYE UYUM.....	67
F) ÖNERİ SİSTEMİ.....	68
G) PSİKOLOJİK GÜVENCE.....	69
H) SOSYAL UĞRAŞLAR .....	69
<b>III. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR.....</b>	<b>70</b>
A) AMAÇ BİRLİĞİ.....	70
B)YETKİ VE SORUMLULUK DENGESİ.....	71
C) EĞİTİM VE YÜKSELME.....	72
D) KARARLARA KATILMA .....	73
E) İLETİŞİM .....	73
F) İŞ GENİŞLETME .....	74
G) İŞ ZENGİNLEŞTİRME.....	75
H) İŞ ROTASYONU .....	76
I) BAĞIMSIZ ÇALIŞMA GRUPLARI.....	77
<b>1. Yarı Bağımsız Çalışma Grupları.....</b>	<b>77</b>
<b>2. Tam Bağımsız Çalışma Grupları.....</b>	<b>77</b>
İ) MÜZİK EŞLİĞİNDE ÇALIŞMA.....	78
J) FİZİKSEL KOŞULLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ .....	78
K) ESNEK ZAMAN.....	78
L) KALİTE ÇEMBERİ.....	79
M) ÖZEL HAYATA SAYGI.....	79
N) ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ.....	80

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

<b>I. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....</b>	<b>82</b>
<b>II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>82</b>
<b>III. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ.....</b>	<b>83</b>
<b>IV. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>83</b>
<b>V. VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ .....</b>	<b>83</b>
<b>VI.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>84</b>
A) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENİN MOTİVASYONUNDAKİ ETKİ DÜZEYLERİ .....	84
1.Psikolojik Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi.....	85
2.Ekonomik Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi .....	86
3.Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Motive Etme Düzeyi .....	88
B) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN GÖREVLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ .....	93
C) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYİ.....	95
D) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN ÜCRETLERİNE GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ .....	95
E) MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN YAŞINA GÖRE ETKİ DÜZEYLERİ .....	96
<b>SONUÇ .....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>
<b>EK 1 : Anket soruları.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>



## ÖZGEÇMİŞ

### **Fatih TAŞPINAR**

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Lisans: 2003 Gazi Üniversitesi-Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi- Turizm İşletmeciliği

Lise: 1998 Antalya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

### **İş/İstihdam**

2003- İşletme Müdürü- Taşpınar İnşaat

1993-2003 Turizm Sektöründe Değişik Görevlerde

### **Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri**

2003- Gazi Üniversitesi Mezunları Derneği

### **Alınan Burs ve Ödüller**

2003 Birincilik Ödülü. Ankara Ticaret Odası 2003 Yarımın Turizmcileri Proje Yarışması

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı: Afyonkarahisar, 04 Ocak 1980

Cinsiyet: Erkek

### **Yabancı Dil**

İngilizce

Almanca

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Cinsiyet - Medeni Durum Tablosu.....	83
<b>Tablo 2:</b>	Motivasyon Araçlarının Varyans Analizi Tablosu .....	84
<b>Tablo 3:</b>	Motivasyon Araçlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	84
<b>Tablo 4:</b>	Motivasyon Araçlarının Çoklu Karşılaştırması .....	85
<b>Tablo 5:</b>	Psikolojik Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelerin Cevaplarının Dağılımı .....	85
<b>Tablo 6:</b>	Ekonomik Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelerin Cevaplarının Dağılımı .....	87
<b>Tablo 7:</b>	Örgütsel Ve Yönetmel Motivasyon Araçları İle İlgili İfadelerin Cevaplarının Dağılımı .....	89
<b>Tablo 8:</b>	İşgörenlerin Görevlerine Göre Varyans Analizi Tablosu.....	94
<b>Tablo 9:</b>	İşgörenlerin Görevlerine Göre Motivasyon Düzeyine İlişkin İstatistik Değerler .....	94
<b>Tablo 10:</b>	Motivasyon Araçlarının İşgören Cinsiyetlerine Göre İstatistik Değerleri .....	95
<b>Tablo 11:</b>	İşgörenlerin Ücretlerine Göre Korelasyon Analizi Tablosu.....	96
<b>Tablo 12:</b>	İşgörenlerin Yaşlarına Göre Korelasyon Analizi Tablosu .....	96

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	İşgören Gereksinmesi. ....	13
<b>Şekil 2:</b>	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. ....	27
<b>Şekil 3 :</b>	Herzberg'e Göre Doyum Ve Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler. ....	31
<b>Şekil 4:</b>	Motivasyon - Davranış İlişkileri. ....	39
<b>Şekil 5:</b>	Vroom'un Kuramında Kavramlar Arasındaki İlişkiler. ....	39
<b>Şekil 6:</b>	Vroom'un Motivasyon Süreç Modeli. ....	40
<b>Şekil 7:</b>	Porter-Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı. ....	42
<b>Şekil 8:</b>	Smith Ve Cronny Motivasyon Modeli. ....	47
<b>Şekil 9:</b>	Motivasyon Süreci.....	51

**MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİNDEKİ TERMAL OTEL  
İŞLETMELERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**FATİH TAŞPINAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr. Süleyman Dündar**

**Afyonkarahisar**

**Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2006**