

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MOTİVASYON VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Derya KOÇYİĞİT
(Y1212.040047)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz, 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040047 numaralı öğrencisi **Derya KOÇYİĞİT**'in "MOTİVASYON VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.07.2015 tarih ve 2015/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **0.7.2015** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :28/08/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU

(Handwritten signatures in blue ink)

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(06.07.2015)

Derya KOÇYİĞİT

ÖNSÖZ

Eski dönemlerden günümüze bakıldığında birey esaslı bir toplum haline gelinmiştir. İnsan faktör daha büyük ivme kazanmıştır. Kurumda, kuruluşlarda çalışana önem verme, onun maddi ve manevi unsurlarını dikkate alma kısacası değer verme kavramı unsuru etkili olmaktadır. Bununla birlikte kurumlarda yöneticiler, işverenler çalışanları önemseyip motive olup daha iyi sonuç alma adına verimlilik kavramı üzerinde durmaktadır. Çalışan işinde memnun mu? Yaptığı işe adapte mi? İsteyerek ve kendinden bir şeyler katarak işine odaklanıyor mu? Bu soruların etrafında şekillenen bir düşünce sistemi doğmuştur. Çalışan bireyi, isteklendirme hususunda nelerden etkilendiği ve hangi faktörler olur ise hem çalışan hem de işveren karşılıklı olumlu sonuçlar alır bu durum ele alınmaya başlamıştır. Motive olmuş bir bireyin, işini daha çok severek yapacağına, işine daha çok odaklanacağına ve her şeyin en güzelini yapmak isteyeceğine paralel olarak verimlilik kavramının da sonucu etkileyeceği hususu da dikkate alınmıştır. Motive olan birey, hem kendine hem kuruma bağlanarak işinde daha mutlu olarak çalışacak ve daha başarılı olacaktır. Bu sayede hem çalışan hem kurum karşılıklı kazanım içinde olacaktır. Sonuç olarak bireye değer verme ile başlayan sistemde isteklendirme unsuru olumlu şekilde tablo çizecek hem bireye hem kuruma, verimlilik konusunda karşılıklı olumlu fayda sağlayacaktır.

Temmuz 2015

Derya KOÇYİĞİT

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2.MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, SÜRECİ, MOTİVASYONLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
2.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Motivasyonun Amacı.....	4
2.3 Motivasyonun Önemi.....	5
2.3.1 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi.....	5
2.3.2 Yönetim açısından motivasyonun önemi.....	6
2.3.3 İşletmeler açısından motivasyonun önemi.....	7
2.4 Motivasyon süreci.....	8
2.5 Motivasyonla ilgili kavramlar.....	9
2.5.1 Gudu.....	9
2.5.2 Dürtü.....	10
2.5.3 İhtiyaç.....	10
2.5.4 Başarı güdüsü.....	10
2.5.5 Bağlanma güdüsü.....	10
2.5.6 İş tatmini.....	11
2.5.7 Moral.....	11
2.5.8 İş başarısı.....	12
2.6 Motivasyon Kuramları ve Karşılaştırılması.....	13
2.6.1 Kapsam Kuramları.....	13
2.6.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	13
2.6.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı.....	14
2.6.1.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	15
2.6.1.4 Clayton Alderfer'in erg kuramı.....	16
2.6.2 Beklenti ve süreç kuramları.....	16
2.6.2.1 Vroom'un beklenti kuramı.....	17
2.6.2.2 Lawler-Porter'in beklenti kuramı ve güçlendirme.....	18
2.6.2.3 Burrhus Frederic Skinner'in davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı.....	19
2.6.2.4 J.Stacy Adams'ın eşitlik kuramı.....	20

2.6.2.5 Edwin Lock'un amaç kuramı.....	22
2.6.2.6 Atıf kuramı.....	23
2.6.2.7 Cranny ve Smith'in basitleştirilmiş süreç kuramı.....	24
2.7 Motivasyonda Etkili Olan Temel Araçlar ve Teknikler.....	25
2.7.1 Motivasyon araçları.....	25
2.7.1.1 Maddi motivasyon araçları.....	25
2.7.1.2 Örgütsel –yönetmel motivasyon araçları.....	27
2.7.1.3 Psiko-sosyal motivasyon araçları.....	30
2.7.2 Motivasyonda etkili olan teknikler.....	34
2.7.2.1 İş genişletme.....	34
2.7.2.2 İş zenginleştirme.....	34
2.7.2.3 Esnek çalışma saatleri.....	36
2.7.2.4 İş tasarımı.....	36
2.7.2.5 Amaçlara göre yönetim.....	37
3.VERİMLİLİK KAVRAMI, TANIMI,İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	
ÖNEMİ VE TÜRLERİ.....	38
3.1 Verimlilik Kavramı Ve Tanımı.....	38
3.2 Verimlilikle yakından ilişkili olan kavramlar.....	39
3.2.1 Verimlilik ve etkinlik.....	39
3.2.2 Verimlilik ve karlılık.....	39
3.2.3 Verimlilik ve etkililik.....	40
3.2.4 Verimlilik ve kalite.....	41
3.2.5 Verimlilik ve iş tatmini.....	41
3.2.6 Verimlilik ve iş tatminsizliği.....	42
3.2.7 Verimlilik ve ekonomiklik.....	42
3.3 Verimliliğin Önemi.....	43
3.3.1 Verimliliğin çalışanlar açısından önemi.....	43
3.3.2 Verimliliğin yöneticiler açısından önemi.....	43
3.3.3 Verimliliğin işletmeler açısından önemi.....	44
3.4 Verimlilik Türleri.....	45
3.4.1 Toplam faktör verimliliği.....	45
3.4.2 Kısmi verimlilik.....	45
3.4.3 Çok faktörlü verimlilik.....	46
3.5 Verimliliği Etkileyen Temel Faktörler.....	47
3.5.1 Verimliliği Etkileyen İşletme İçi Faktörler.....	48
3.5.2 Verimliliği Etkileyen İşletme Dışı Faktörler.....	50
3.6 Organizasyonlarda Verimliliğin Düşük Olmasının Nedenleri.....	51
3.6.1 Kişi-iş uyumsuzluğu.....	51
3.6.2 Düşük ücret.....	52
3.6.3 Adil bir ödül sisteminin olmaması.....	52
3.6.4 Çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler.....	53
3.6.5 Yöneticilerle olan olumsuz ilişkiler.....	54
3.6.6 Sağlıksız ve güvenliksiz çalışma ortamı.....	54
3.6.7 Düşük motivasyon.....	55

3.7 Organizasyonlarda Verimliliği Artırma Yöntemleri.....	56
3.7.1 İş genişletme.....	56
3.7.2 İş zenginleştirme.....	56
3.7.3 İş etüdü.....	57
3.7.4 İş basitleştirme (iş inceleme).....	57
3.7.5 Pareto analizi.....	58
3.7.6 Değer analiz yöntemi.....	58
3.7.7 Maliyet – fayda analizi.....	59
3.7.8 Sıfır bazlı bütçe yöntemi.....	59
3.7.9 Güç alan analiz yöntemi.....	60
3.7.10 Nominal analiz yöntemi.....	60
3.7.11 Beyin fırtınası.....	61
3.7.12 Örgüt geliştirme yöntemi.....	61
3.8 Organizasyonlarda Motivasyon – Verimlilik İlişkisi ve Önemi.....	62
4.BİR VAKIF ÜNİVERSİTEİ ÖRNEĞİ MOTİVASYON – VERİMLİLİK	
ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	64
4.1 Araştırma Amacı ve Önemi.....	64
4.2 Sınırlılıklar.....	64
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....	64
4.4 Evren-Örnekleme.....	64
4.5 Veri Toplama Araçları.....	65
4.6 Verilerin Toplanmasında İzlenen Yöntem.....	65
4.7 Verilerin Analizi.....	66
4.8 Araştırma Ölçeğinin Güvenirliği.....	66
4.9 Bulgular ve Yorumlar.....	67
4.10 Hipotez Analizi.....	92
4.10.1 Motivasyon ve verimlilik faktör analizi.....	92
4.11 Hipotezlerin Yorumlanması.....	96
4.12 Sonuç ve Öneriler.....	99
KAYNAKLAR.....	102
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	109

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Motivasyon Sürecinin Aşamaları.....	8
Çizelge 2.2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	14
Çizelge 4.1: Reliability Statistics.....	66
Çizelge 4.2:Görev.....	67
Çizelge 4.3: Yaş.....	68
Çizelge 4.4: Cinsiyet.....	68
Çizelge 4.5: Medeni Durum.....	69
Çizelge 4.6: Öğrenim Durumu.....	70
Çizelge 4.7: Çalışma Süresi.....	71
Çizelge 4.8:Aldığım ödülün beklentimi karşılaması işteki verimimi arttırmaktadır.....	72
Çizelge 4.9:Başarısız ve yetersiz olduğumuzda yönetimin sağladığı destekten memnunum.....	73
Çizelge 4.10: Çalışma saati süresince müzik yayını yapılmaktadır.....	74
Çizelge 4.11: Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.....	75
Çizelge 4.12: İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir.....	76
Çizelge 4.13: İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.....	76
Çizelge 4.14: Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.....	77
Çizelge 4.15: Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.....	78
Çizelge 4.16: Kurumumda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir.....	79
Çizelge 4.17: Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar vb.) ödüller verilmektedir.....	80
Çizelge 4.18: Kurumumda daha çok manevi nitelikli ;terfi, takdir, yetki artırımı vb. gibi ödüller verilmektedir.....	80
Çizelge 4.19: Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.....	81
Çizelge 4.20: Kurumumda rahat çalışma ortamı mevcuttur.....	82
Çizelge 4.21: Kurumumda renk uyumu vardır.....	83
Çizelge 4.22 Kurumumda verilen ödüller hakkındaki fikirlerimizi yöneticilerimize rahatlıkla söyleyebilmekteyiz.....	83
Çizelge 4.23: Kurumumda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.....	84
Çizelge 4.24 Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.....	85
Çizelge 4.25: Kurumumdaki çalışma sandalyesinden memnunum.....	86
Çizelge 4.26: Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.....	87
Çizelge 4.27: Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.....	88

Çizelge 4.28: Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır.....	88
Çizelge 4.29: Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır.....	89
Çizelge 4.30: Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır.....	90
Çizelge 4.31: Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir.....	91
Çizelge 4.32: Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.....	92
Çizelge4.33: KMO and Bartlett's Test.....	93
Çizelge 4.34: Değişkenlerin Toplam Faktör VaryanÇizelgesi.....	94
Çizelge 4.35: Değişkenlerin Toplam VaryanÇizelgesi.....	95

MOTİVASYON VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŐKI BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Üniversiteler; çeşitli alanlarda eğitim ve araştırma yapan fakültelerden oluşan yükseköğrenim ve bilim kurumlarıdır. Üniversitelerin istenilen şekilde işlevlerini yerine getirebilmeleri için çalışan personelin motivasyonu sağlanmalıdır. Bu kapsam çerçevesinde ele alınan çalışmanın amacı; üniversite personelinin motivasyon düzeylerini ölçerek verimli çalışmalarını saptamaktır.

Bu çalışmada motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler, verimlilik, verimliliği etkileyen faktörler, motivasyonun verimlilik - iş tatmini – iş tatminsizliği gibi kavramlar ile ilişkisi, motivasyon teorileri teorik olarak incelenmiştir. Bununla birlikte üniversitenin görev, yetki ve sorumluluklarına, personeline, üniversiteler için motivasyonun ve verimliliğin önemine, üniversite personelin motivasyonunu etkileyen faktörler ile demografik faktörlere yer verilmiştir. Son bölümde ise, vakıf üniversitesinde çalışan personele motivasyon ve verimlilik anketi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, motivasyon, verimlilik, iş tatmini

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND PRODUCTIVITY: AN EXAMPLE OF A FOUNDATION UNIVERSITY

ABSTRACT

Universities are institutions of science and higher education consisting of faculties doing research and providing education. Staff should be motivated in terms of fulfilling desired functions of universities. At that point, the aim of this study is to detect how to get the university staff work efficiently by measuring the motivation level of university staff.

In this study; motivation, factors that effect motivation, efficiency, factors that effect efficiency, the relationship that effect job satisfaction and job dissatisfaction are analysed theoretically. In addition to this, the mission of university, authorisation and responsibilities, the staff, the importance of motivation and efficiency for universities and the factors effecting the motivation of university staff and demographic factors are included. In the last part, motivation and efficiency questionnaire has been carried out to the staff of the university.

Key words: University, Motivation, Efficiency, Job Satisfaction

1.GİRİŞ

Personelin işinden tatmin olması hizmetin kalitesini arttıracak ve hizmet verimini sağlayacaktır. Özellikle de personelin işinden tatmin olması, hizmetin kalitesini belirlemede temel faktörlerdendir.

Üniversite personelinin mutlu olması ve işinden memnun olarak görevini yapmaya devam etmesi, yaşayan vatandaşların daha kaliteli hizmet almasını sağlayacaktır.

Kaliteli hizmet de hizmet verimini etkileyecektir. Motivasyon, personelin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir çalışma ortamı yaratarak, personelin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Önceden ücret artışı sayesinde ekonomik ihtiyaçları giderilerek motive edilebilen personel, hayat standartlarının yükselmesiyle birlikte motive olabilmesi için psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu da, üniversitelerin motivasyon kavramı üzerinde durması gereken önemli bir olguyu ortaya çıkarmıştır.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı üniversite personelinin motive eden etkenleri belirlemek ve personelin verimliliğinin artırılması için gerekenleri ortaya koymaktır. Üniversitelerde Motivasyon ve Verimlilik: “Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” adlı yüksek lisans tezinde, verimlilik ve motivasyon kavramları; verimlilik ve motivasyonun birbiri ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda bir vakıf üniversitesi incelenmiş, personelin motivasyonu ve verimliliği analiz edilmiştir. İlk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu konu üzerinde daha önce yapılan çalışmalar incelenerek teorik çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi; bir vakıf üniversitesi personelidir. 100 üniversite personeline verimlilik ve motivasyon anketi uygulanmak suretiyle çalışmanın sonuçları, bilgisayar destekli ve sosyal bilimlerde kullanılan SPSS (Statistical Program for Social Sciences) istatistik programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede faktör analizi yapılmıştır. Veriler Çizelgeler halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon ve

verimlilik kavramları, motivasyon teorileri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde verimlilik motivasyonun ve verimliliğin üniversiteler için önemi, üniversitelerde verimsizlik nedenleri, üniversite personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ve üniversite personelinin motivasyonunu etkileyen demografik faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm ise uygulamaya ayrılmıştır.

2.MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE MOTİVASYONLA İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

“Motivasyon” sözcüğünün Türkçe karşılığını tam olarak ifade etmek mümkün değildir. Fakat günümüzde güdüleme, isteklendirme olarak kullanılmaktadır. Fransızca ve İngilizce “Motive ”kelimesinden türemiştir. Dilimizde, faaliyete geçme ya da saik (güdü, istemek) kelimeleri ile ifade edilebilir (Eren, 2001:412).

Psikolojide, kişinin kendisini ya da başkalarını, istenilen fiziksel ya da ruhsal duruma getirmek için uyguladığı psikolojik stratejidir. Harekete geçme, hareketi devam ettirme, hareketi pozitif yöne yöneltme üç önemli unsur kuvvetidir. Kişiyi harekete geçirme, isteklendirme, yöneticilerin iş görenleri işletme amacı, etrafında birleştirerek eylem ve harekete geçirme çabalarının tamamını kapsamaktadır.

Motivasyonla ilgili tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Motivasyon, fiil, eylemin oluşmasını, yönlendirilmesini ve sürekliliğini sağlayan iç kuvvete verilen addır (Özkalp, 2004:199).
- Bireyleri belli davranışlara yöneltme olayların bütünü motivasyondur (Şimşek ve Kingır, 2006:98).
- Motivasyon kişisel arzu ve isteklerin, hedeflerin, amaçların etrafında birleşerek karar verme harekete geçme eylemidir (Buchanan ve Huczynski, 1991:64).
- Bireylerin görevlerin yerine getirmek için gereken çaba ve enerjinin oluşma evresidir (Güney, 2011:315).
- Bir fiilin sebebi, derecesi, devamlılığı unsurları etrafında ani ve hızlı tesire motivasyon denir (Us, 2007:9-10).

- Motivasyon, işletme ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışma ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesini sağlayarak isteklendirme sürecidir (Güney, 2011:315).
- Motivasyon, bireylerin bir ya da birden fazla işin yapılmasında rakiplerden daha fazla çaba sarf etmesi ve bilinçli karar alma aşamalarıdır (Cook,1997:185).
- Motivasyon, bireyleri farklı biçimde davranmaya teşvik eden, bireyin kendisinde ya da çevresinde kaynaklı farklı güdü ve dürtülerin bütünü olarak tanımlanabilir (Cook,1997:185).
- Birey açısından Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirilmesini içeren süreçtir (Acuner ,2010:1).

Yukarıda verilmiş olan tanımların ortak noktası da şudur ki; motivasyon; saptanan amacın kişiyi harekete geçirebilmesi ve sonuca ulaşması için var olan enerjinin kişiye geçmesi ve istenilen sonuca güdülenmiş bir şekilde ulaşmasındaki geçirdiği sürecin tümüdür. Motivasyon göz ardı edilemeyecek kadar güçlü bir ögedir. Nitekim kişisel hedefler ve ya işletmenin hedefleri motivasyonun sağladığı enerji sonucunda beklentiler gerçekleşir ya da gerçekleşmez. Motivasyonu yüksek olan bireylere bakacak olursak, hedeflerine odaklandığını ve bu yolda önlerine çıkan her türlü engeli aşarak mutlak sonuca ulaştıklarını görürüz.

Motivasyon bireyin içsel ve dışsal olarak isteklendirilmesidir. İş görenin daha çok çalışması, mikro düzeyde çalışan performansını makro düzeyde ise işletme verimliliğini arttırmak amaçlanır.

2.2 Motivasyonun Amacı

Çalışan bireyleri kuruma bağlamak iş yerinde daha verimli olmasını sağlamak ve kuruma daha faydalı işler yapması adına motivasyon tüm bunların araştırılmasında ilk önce planlama yapılması gereken ölçüttür. Kurumlarda, en başta yöneticiler, amirler, patronlar motivasyon kavramının önemini, motivasyonun personel üzerindeki etkisini kavramalı, çalışanları bu ortak amaçlar etrafında birleştirmelidir. Bireyin moral,

beceri, bilgi beceri unsurlarının tam yetkin olması yanında motive olmuş bir şekilde işine odaklanması gerekir. Personel için motivenin dışında, önce kendi becerilerine daha sonra kuruma daha yararlı hale getirmenin yolları araştırılmalı ve uygulanması gereken adımlar uygulanmalıdır.

Çalışanlar her yönden desteklenmeli, desteklendiğini hissetmeli. Aynı zamanda kurum da çalışan ile birlikte olumlu adımlarla ilerlemelidir. Her konuda motive olmuş bir bireyin kuruma, işletmeye vereceği fayda, daha önce göstermiş olduğu performansın kat kat üstünde olacaktır.

2.3 Motivasyonun Önemi

Motivasyonun önemi burada çeşitli açılardan değerlendirilecektir. Motivasyon, işletmeleri çalışanlar ve yönetim açısından farklı öneme sahiptir. İşletmeleri kurumların, hedefledikleri performansa ulaşmaları için motivasyon göz ardı edilemez unsurların başında gelmektedir. Motivasyonu üç ana başlıkta inceleyebiliriz. Bu alt başlıklar aşağıda verilmiştir:

- Çalışanlar açısından motivasyonun önemi
- Yönetim açısından motivasyonun önemi
- İşletmeler açısından motivasyonun önemi

2.3.1 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

İşletmelerin hedefledikleri amaç doğrultusunda başarılı sonuçlara ulaşması, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasından geçer ve bunun önemi çok büyüktür. Çalışanlar işletme değerler etrafında toplanmalı bireyleri motive etmek için işletmenin bazı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

Çalışanlar gittikleri kurumda belirli hedefleri doğrultusunda ürün veya hizmet üretmek üzere kuruma girerler. Çalışanlar ürettikleri ürün ve hizmetten dolayı özendirilerek daha yukarı çıkmayı hedeflemektedir (Güney, 2008:348). Çalışanların ne kadar verimli olduğunu göstermiş oldukları performanslardan, çıkardıkları işlerden anlaşılabilir. Çalışanların işine motive olması, çalışanda alınan verimin en önemli

göstergesidir. Çalışanlar, yüksek ücret, kariyer, sosyal olanakların iyi olduğunu düşünerek motivasyonunu daha üst seviyeye çıkarabilirler.

Burada en önemli faktör hedeflerinin ne olduğudur. Çalışanlar, kendi içsel bu düşünceleri, bireyin emeğini bir amaca ulaşmak için düzenler ve bu emeğin devamlı ve canlı olmasını sağlar (Eren, 1979:253). İşletme verimliliği alınmak isteniyor ise birey öncelik olmalı ve motivasyon arttığı çok net görülmelidir.

2.3.2 Yönetim açısından motivasyonun önemi

İşletmelerin sahip olduğu kaynakları en verimli ve etkin şekilde kullanılması ve bununla birlikte çalışanların verimli olabilmesi için iyi bir motive, önemli bir faktördür. Yönetim, hangi personelin neye daha yatkın olduğunu, nerede daha verimli olacağını, nasıl yönlendirilmesi gerektiğini motivasyon ölçüsünü kullanarak bulabilir ve bununla birlikte daha olumlu adımlar atılabilir (Ay,2006:7). Kişisel, bedensel ve ruhsal gücün üretimin içinde olması motivasyon olgusunu daha etkili kılmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin çalışmalarının özü insan faktörüdür. Yönetimin işletmenin sahip olduğu kaynakları çalışanların motivasyonunu yükseltmek için kullanılması en temel görevlerinden biri olmalıdır. Yönetimin başarı grafiği, çalışanlarının motivasyonu ile doğru orantıdadır. Çalışanlarının motivasyonun artması, gösterdikleri ve gösterecekleri başarı ile gözlemlenebilir. İşletmeler, günümüz şartları ve rekabet şartları değiştikçe kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda kalmışlardır. Başarılı bir işletmede iyi yöneticilerin yeri asla göz ardı edilmemelidir. Bu duruma paralel olarak yöneticilere verilen önem artmaktadır. Kişisel ve işletme hedeflerini gerçekleştirmek isteyen yönetici, değişen iç ve dış durumları iş görenleri hazırlamak mecburiyetindedir.

Tüm bunların gerçekleşmesi için yöneticilerin motivasyonunun iyi olması gerekmektedir (Arısoy, 2007:64). İşletmenin her noktasında yönetimin işine iyi motive olması önemli bir olgu olarak görülmektedir. Motivasyon tam olarak kişisel bir olgudur. Bununla birlikte göreceli olarak değişir. Kimileri için başarı, kimileri için para, kimileri için takdir edilme, kimileri için övülme olarak görülür. Yöneticiler için tüm personelin eksiklerini, gereksinimlerini ve çıkarlarını ön planda tutmak ve ona göre hareket etmek oldukça zor bir iştir. İş görenleri motive etmede yöneticiler bu

kavramları dikkate alarak etkili rol oynamalıdır (Tunçez, 2007:7). Yönetim, çalışanları önemsemeli ve bu alanda çalışmalar yaparak olumlu teşvik yoluna gitmelidir.

2.3.3 İşletmeler açısından motivasyonun önemi

Tüm işletmelerin belirli bir vizyon, misyon ve strateji faktörlerini dikkate alarak ilerlediği ilerlemek istediği bir yol vardır. İşletmelerin ön gördüğü amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışanlarını ve yöneticilerini tam anlamıyla aktif tutmak, motivelerini sürekli olmasını sağlamak yapmaları gereken tüm işlerin başında gelmektedir.

İşletmede çalışan iş gören, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için istekli olmalıdır, aksi halde verimlilik sağlanamaz. Bu durum kaçınılmaz bir son oluşturur. Performansını iyi derecede kullanan personelin, sadece işini yapması işletmeye tam faydalı olduğu düşünülmemelidir; çünkü çalışanın işletmeye sadakatini güvenini ve kalbini manevi duygularını vermesi son derece önemli bir unsurdur. Çalışanın motivasyonu sağlanmalı işletmeye bağlılığını artırır daha çok verim alınır ve sonuç olarak işletme hedeflerine bir adım daha yakınlaşmış olur.

İşletmelerde motivasyon aracılığıyla çalışanların örgütte sürekli olması, yaratıcı fikirlerini ortaya koyması ve işlerindeki başarı performanslarını artırmaları amaçlanmaktadır (Kesici, 2006:9).

Burada hedeflenen; bireyin, ana fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, bireyin kendini geliştirme ve gerçekleştirme yolunca yollarının açılması çalışanın önemli adımlar atmasına yardımcı olarak daha da motive olmasını sağlar. Karşılıklı bu olumlu süreçte çalışan daha motive olarak ve kurumda hedeflerini başarıma yolunca sağlam ve emin adımlarla devam edebilir. Bu durum hem çalışan hem de işletme için fayda sağlayacaktır.

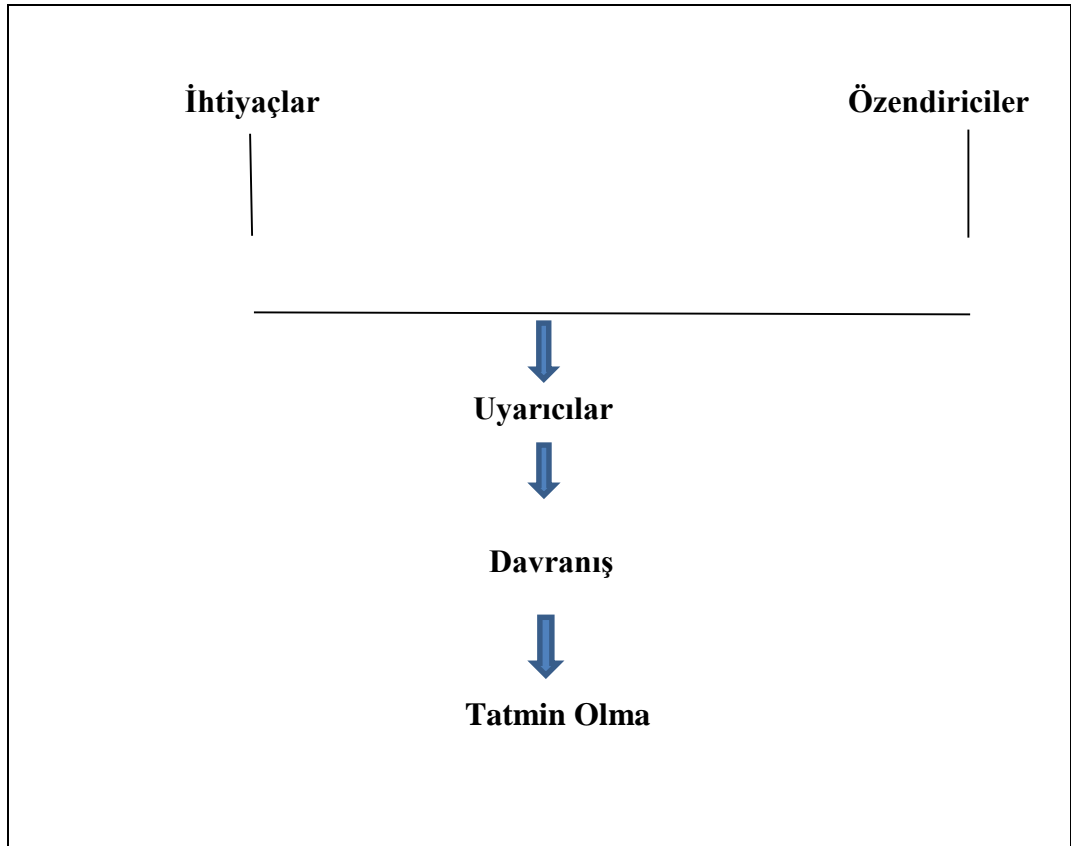
İşletmelerde çalışanların ve işverenlerin motivasyonlarını sağlamak birçok yol izlenebilir. Bu nedenle çalışanların motivasyon aracı belirlenerek bu bağlamda hareket edilebilir. Örnek olarak, çalışanların ücretlerinde değişikliğe gidilmesi, personelin terfii, güler yüzlü davranılması gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

2.4 Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin çeşitli aşamaları vardır. Bireyin inançları, güdülere değerli ve beklentisi etrafında amaçladığı sonuca ulaşması için verdiği çabaların ürünüdür.

Bireyin ihtiyaçları, güdülendiği seçenekler, bireyin davranışındaki değişikliklere sebep olur. Amaca ulaşmak için ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu döngü motivasyonun sağlanması ve süreklilik kazanması ile meydana gelir. Gütülenmenin anlık bir durum olmadığı çizelgede görülmektedir (Kesici, 2006:9). İhtiyaçlar, istekler ve gereksinimlerin karşılanması ile motivasyon ile paralel olduğu görülmektedir. Sonuç olarak hepsi bir halka ve zincirin yapı taşıdır. Motivasyon sürecini aşağıdaki çizelgede gösterebiliriz: Kavramından hareket ederek istediğimiz davranış doygunluğuna bu çizelgede ulaşabiliriz.

Çizelge 2.1 : Motivasyon Sürecinin Aşamaları



Kaynak: (Kesici, 2006:9).

2.5 Motivasyonla İle İlgili Kavramlar

Motivasyon kavramının daha iyi kavranabilmesi için belli başlı kavramların net bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramlar aşağıda verilmiştir.

2.5.1 Güdü

Bireyi harekete geçiren olgu, gddr. Yani amaca ulaşmak için davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güce denir. Güdüler döngüsel özelliklere sahiptir. Buna göre, güdünün hareketliliği şu Şekilde oluşmaktadır (Güney, 2000:89).

- Gereksinimlere ihtiyaç duyulması
- Gereksinimin karşılanması
- Güdü bireye amacı için enerji veren ve bireyin amaçları doğrultusunda sonuca gitmesidir, istenen sonuç olarak ifade edilebilir.

Birey istediği davranışı ciddi anlamda yapmak istiyor ise iinden gelen istek ve ani bir Şekilde bunu yapma yoluna gidecektir. Bu durumlardan da anlaşılacağı gibi güdü bireyin ani hareket durumu ve sonuç odaklı hareket etmesidir.

2.5.2 Dürtü

Dürtü kelimesi, fiziksel enerjinin ortaya çıkma durumu yani bireydeki enerjinin açığa çıkma durumudur (Işıkçı, 2008:21). zet olarak söyleyecek olursak, bireyde var olan enerjinin aniden ortaya çıkmasını sağlayan duygu dürtüdür.

Dürtü ile ilgili yapılan tanımların bazıları Őyledir:

- Dürtü, organizmanın duygu faktörü ile Őiddet ve karşı konulamaz arzusudur(Ayverdi ve Topaloğlu, 2007 :205).
- Bir ihtiyacın ortaya çıktığı an organizmayı harekete geçirmesi, dirilişi ve uyanışına dürtü denir (Tikici ve diğerleri, 1998:205).
- Dürtü, güçlü, ani ve karşı konulamaz ifadeler olarak da tanımlanabilir (Budak, 2005:239).
- Dürtü, ihtiyaçlardan doğan i itilim olarak ifade edilebilir (Silah, 2005:58).

- Dürtü, fizyolojik ihtiyaçların karşılanmak üzere organizmanın harekete geçmesidir (Güney, 2012:251).

Dürtü insanın duygularını anlık ortaya çıkarana ve o anın enerjisi ile yapılmak istenen durumdur.

2.5.3 İhtiyaç

İhtiyaçlar, bir varlığın hayatta kalma ve yaşamını devam ettirme adına gereksinim duyduğu her şeydir. Burada ise önemli olan o anki ihtiyaçların giderilmesidir. İhtiyaçla ilgili tanımları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

- İhtiyaçlar, bireyin motivasyon öncesi bireyin en yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılamak için yerine getirilmesi gereken şeylerdir (Wendell L. ,2005:108).
- İhtiyaç, karşılanmadığı ya da ulaşılmadığı anda bireye olumsuz duygular veren aksi halde mutluluk veren bir histir (Genç ve Demirögen ,1994:95).
- İhtiyaç, bireyin bedensel, ruhsal ve sosyal yoksunluğudur (Bilgin ,2007:162).
- Genel olarak ihtiyaç bireyde, organizmada eski olan şeyin, karşılandığı durumda zevk karşılanmadığı durumda üzüntü ve acı veren his olarak ifade edilebilir.

2.5.4 Başarı güdüsü

Tüm bireylerde mevcut olan güdü faktörü ve buna bağlı olarak bu ihtiyacın giderilmesi durumudur. Başarı güdüsü: Başarılı olma şartları ve şekiller her bireyde farklı fakat herkeste aynı duyguyu ifade eder (Silah, 2005:91).

Genel bir tanımla bireyin ulaşmak istediği amaçların sonuçlanması ve istediği sonucu başarma durumudur.

2.5.5 Bağlanma güdüsü

Bağlanma güdüsü, bireylerin diğer bireylerle kurdukları duygusal bağlar kurması olarak tanımlanabilir. Bireylerin bağlanma güdüsü kuvvetli ses ailesi ve arkadaşlarıyla daha çok bu bağı kurarlar ve iş yerindeki yapılan düzenlemelere karşı çıkabilirler.

Nedeni, arkadaşlar ile ilişkilerini etkileyeceği düşüncesidir (Aydın, 2007:33). Bağlanma güdüsü bireylerin birbirleri ile bağ kurma istediğidir (Güney, 2012:251). Organizmanın doğumdan ölümüne kadar genel bir süreci kapsar. Aile içinde başlayan bağlanma gücü geniş bir halka gibi çevre ile genişler. Yakınlık kuran ve bağlanan birey ihtiyaçları etrafında gün geçtikçe daha da bağlanarak çevresindekilerle ilişkilere önem verirler.

2.5.6 İş tatmini

Günümüzde çalışan bireylerin çalıştığı kurumda şüphesiz en önemli faktörlerin başına iş tatmini gelmektedir. Bireyler kurumda motive olmuş, huzurlu mutlu ve karşılıklı menfaatler çerçevesinde tabi ki memnun olmak ve bu şekilde hem kuruma hem kendilerine olumlu katkılar sağlamak isterler. İş tatmini ile ilgili tanımları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

- İş tatmini, çalışan iş esnasında yaptığı işlere paralel olarak belli duygulara sahip olur. Bu besledikleri duyguların olumluluk veya olumsuzluk derecesi olarak da ifade edilebilir (Pekel, 2001:87).
- Çalışanın çalıştığı işten duyduğu mutluluk, haz, gurur, memnuniyet ve gururla birlikte çalıştığı işine devam etmek istediği yani devam süreci olarak ifade edilebilir (Konur, 2006:21).
- Çalışanın beklentileri menfaatlerinin yaptığı işler uyuşması ve duyduğu mutluluk (Genç ve Demiröğen,1994:95).

Genel olarak kişinin yaptığı işi benimsemesi, sahiplenmesi, huzurlu mutlu olması ve maddi ve manevi menfaatlerinin karşılanması sonucu duyduğu memnuniyet durumudur.

2.5.7 Moral

Bireyin bulunduğu ortam içinde ve kendi duygusal özellikleri düşünüldüğünde moral kavramı son derece önemlidir. Kişinin çalışma hayatı, sosyal yaşamı, aile ilişkilerinde kısacası tüm hayatında etkili olmakta ve bireyin davranışlarının sonucunu oluşturmaktadır. Baktığımızda moralsiz ve isteksiz çalışandan verimlilik alınmaması

olduğu gibi aksine kişinin moralinin pozitif olması ve işine bu durum ile yaklaşması sonuçları olumlu kılacaktır.

Moral, kişinin çalıştığı ortam içerisindeki gruptan bağımsız yaşadığı kişisel duygu olarak ifade edilebilir. Moral ile ilgili tanımları aşağıda şoye ifade edebiliriz:

- Bireyin i dünyasında yaşadığı duyguların dışarıya yansımaları durumudur.
- Moral, Kişiye ve örgüte bağlı olarak farklı açılardan ele alınabilir. Bireye göre moral: Çalışma isteği olması, iten duyduğu mutluluk ile huzur, pozitif olması, özgüveni ve işe adapte olarak çalışma isteğinin daha da kuvvetlenmesidir. Örgüte bağlı olarak moral ise örgütün amaçları doğrultusunda isteyerek çalışması ve daha da çalışma isteğinin doğmasıdır (Konur, 2006:21).Moral kişide ve örgütte farklı duygulara neden olur.
- Moral, alışanların örgüt içinde hakim olan iklim ve atmosferin bireye duygu olarak yansımalarıdır (Işıkçı, 2008:21).
- Moral, şartların insan duygularına yön vermesi ve sonuç olarak bireyde oluşan duygu durumudur (Bilgin, 2007:162).
- Moral, zorluklar, engeller karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlı olarak ortaya çıkan dayanma gücüdür (Ayverdi ve Topaloğlu, 2007:297).

Genel olarak morali şoye özetleyebiliriz: İ dünyamızda yaşadığımız duyguların dış dünyamıza yansıtılarak görüntümüzdeki durumdur.

2.5.8 İş başarısı

Başarı, kişinin yaptığı işten duyduğu istek ve memnuniyet durumunun derecesi olarak belirtilebilir. Bireyde olmazsa olmaz iki unsur dikkat çekmektedir: Yetenek ve motivasyon kavramlarıdır. Diğer faktörler ise çalışanların değeri, adil ücret yapısı, kuruma ve yönetime duyulan güven, terfi, refahlı bir ortam ve kişisel gelişim en temel kriterlerdir. alışan bireylerin iş başarısı işletme, yönetici ve birey için neler yapıldığı sorusunun cevabı ile şekillenir. Verilen görevlerin zamanında ve istekle yapılması, bireyin yeteneği ile güdülenme faktörlerinin doğru orantısı çalışana değer verilmesi elbette iş başarısını ve karşılıklı memnuniyet durumunu sağlamaktadır. Kurumlarda

başarı ögesi temel alınarak daha sağlam adımlar atılmak isteniyor ise yine insan faktörü karşımıza çıkacaktır. Bireye değer verme ve önem sırasında bir numara olması ile paralele kurum için başarı elbette ki kaçınılmaz olumlu durumların başında gelmektedir. Şu unutulmamalıdır ki her durumda mutlu, motivasyonu yüksek bireyler istisnalar hariç çalıştıkları ortama pozitif enerji ile birlikte olumlu katkılar sağlamaktadır. Birey sahip olduğu bu güdü ile yaşantısına yön verir ve başarıya ulaşır.

2.6. Motivasyon Kuramları ve Karşılaştırılması

Motivasyon konusunda ileri sürülen temel kuramlar iki bölümden oluşur. Bunlardan birincisi kapsam kuramları, ikincisi ise beklenti ve süreç kuramlarıdır. Aşağıda bunları ayrıntılı bir olarak inceleyeceğiz.

2.6.1 Kapsam kuramları

Kapsam kuramları, bireyin davranışlara etki eden sebepleri ve sebeplerin neler olduğunu anlamaya çalışır. Bu sebepler bulunur ise bireyden daha fazla verim alınmış olur. Böylelikle bireyin hangi etkenler altında kalarak neler yaptığını bulur isek bireyin motivasyonun en üst seviyeye çıkmasına yardımcı olmuş oluruz. Yöneticiler ve işverenler açısından önemli bir unsur saptanmış olur ve gerekli bir faktördür.

Motivasyon konusunda ileri sürülen kapsam kuramlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- F. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı,
- Alderfer'in ERG Kuramı
- Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı.

2.6.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow, motivasyon ile ilgili çok çeşitlik tanımlar yapmıştır. Bu araştırmalarında insan davranışlarını baskı altında bırakan en önemli sebebin ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyonu

dinamik bir yapı unsuru olduğunu belirterek bunu kabul etmiş, kişilik yapısında değişimlerin yanında toplumsal farklılıklarında etkili olduğunu ifade etmiştir. Maslow klinik çalışmaları sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya çıkarmıştır (Ertürk, 2006:360).Bu hiyerarşide insan ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu yaklaşımda iki temel varsayım vardır. Birincisi, bireyin her davranışının bireye ait gereksinimleri karşılamak için yapmasıdır. Hareketler gereksinimler doğrultusunda yol almaktadır. İkincisi, İhtiyaçların öncelik sırası ile ilgidir. Öncelikle alt sıradaki ihtiyaçları karşıladığımız takdirde üst sıradaki ihtiyaçlara gidebilir ancak o şekilde davranışa gidebiliriz. İhtiyaçları bireyin istediği tatmin derecesini karşılamadığı sürece davranış oluşmaz. Kişinin üst sıralardaki ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlar sergilemeden önce alt sıralardaki ihtiyaçlarını tamamlar (Koçel, 2011:32).

Maslow'un ihtiyaçları sıralamasından önce, ihtiyaçların motivasyonel davranışa nasıl sebep olduğunu söylemek gerekir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanların büyümek ve gelişmek için ihtiyaç duyduğu öncü şeyler üzerine kurulmuştur.

2.6.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı

En fazla araştırma yapılan teorilerin başında gelmektedir.1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman'ın 200'e yakın muhasebeci ve mühendis üzerine yaptığı çalışmada; personelin işinde tatmin olduğu faktörlerle, tatmin olmadığı faktörleri gruplandırmışlardır (Barutçugil, 2004: 378-379). Bu tatmin – tatminsizliğin yarattığı boyutları ikiye ayırarak Çift Faktör Teorisini oluşturmuşlardır. Herzberg'in çift faktör teorisini aşağıdaki çizelgede gösterebiliriz: (Barutçugil, 2004: 378-379).

Çizelge 2.2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
Başarı	Ücret
Tanınma	Kurum Politikası
İlerleme ve Gelişme	Çalışma Koşulları
İşin Özellikleri	Alt –Üst Arasındaki İlişkiler
Sorumluluk	Denetim Düzeyi ve Niteliği

Çizelgede görülen motive edici faktörler; personelin motivasyonunun sağlanması ve işe ilişkin özelliklerdir. Başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Hijyen faktörler ise; personelde motivasyonun sağlanamaması ve işi yaptığı çevre ile ilgili faktörlerdir. Kurum politikası ve yönetim biçimi, denetimin düzeyi ve niteliği, iş koşulları, ücret, alt-üst arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları olarak sıralanabilir.

Teori, bireyin çalıştığı kurumda mutlu olup olmaması, işteki tatmin durumu tüm bu unsurların oluşturduğu duygu hijyenik etmenler hepsi bir bütünlük sergilemektedir. Hijyen faktörlerinde en ufak olumsuzluk durumu bireyin moral düşüşüne işte, kurumda isteksiz hallerine moral bozukluklarına neden olur.

2.6.1.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

David McClelland'ın bu kuramında başarı güdüsü ön planda olduğu için bazı yazarlar tarafından "Başarıma İhtiyacı Kuramı" olarak tanımlanır. Bazı düşünürler ihtiyaçların doğuştan değil yaşayarak, görerek kazanıldığını savunarak "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" olarak da tanımlanabilir. Başarıma ihtiyacı kuramı, bireylerin yaşadıkları sürece edindikleri deneyimleri sonucunda ihtiyaçları üç başlıkta ele almıştır. Bunları şöyle ifade edebiliriz: (Barutçugil, 2004: 378-379).

- Başarı veya Başarıma İhtiyacı: Bireyin başarıma arzusu içinde olması, zor işlerin üstesinden gelmesini ve başarıma ihtiyacını karşılama isteği duygularını ifade eder.
- İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı: Bireylerin sosyal çevre içerisinde uyumlu bir şekilde samimi bir dostluk, arkadaşlık kurma isteği içinde hareket etmesidir.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Bireyin çevresinde baskın bir rol üstlenerek, kişileri etkisi altında bırakması, kontrol etmesi ve otoriteye sahip olmak istemesi olarak ifade edilebilir.

Bu kuram yöneticiler için şunu ifade etmektedir. Bu duruma göre gerçekten başarmak isteyen birey gerekli ortam ve şartlar sağlandığı takdirde istediği başarıya ulaşır. İhtiyaçları karşılanan birey yapacağı işe daha motive olarak istenen başarıyı sağlar.

David McClelland'ın kuramı genel olarak yöneticilere fayda sağlamada etkin rol oynar ve iyi personel nitelikli personel bulma yolunda kolaylık sağlar. Burada en önemli yapı taşlarından biri çalışanı iyi şekilde analiz etmek ve tanımaktır. Bu da iyi bir gözlem ile mümkündür. Sonuç olarak karşılıklı menfaatler sonucunda çalışan daha motive olacak ve işin daha çok severek yapacaktır.

2.6.1.4 Clayton Alderfer'in Erg kuramı

Clayton Alderfer, ihtiyaçlar konusuna Maslow'un teorisine benzer olsa da daha farklı açıdan bakmıştır ve farklı bir yaklaşım sergilemiştir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Teoride belirtilen gereksinimler, var olma, ilişki kurma ve gelişme (existence, relatedness, growth: ERG) olarak tanımlanmaktadır. Alderfer'in kuramı, Maslow'un geliştirmiş olduğu belli ihtiyaçları seviyesini, üç ihtiyaca indirerek anlatmıştır. Erg kuramına göre birey, hangi ihtiyacı şiddetli ise onu gidermek ister. Burada, herhangi bir hiyerarşi gözetmez.

Alderfer'e göre insanları motive etmek için üç temel ihtiyacın olması gerekir (Barutçugil, 2004: 378-379).

-Var olma ihtiyacı (Existence): Başkaları ile bir arada olma, onlarla ilişki kurma sevgi ve saygı ihtiyaçlarını kapsar.

- İlişki ihtiyacı (Relatedness): Kendini, geliştirme yeteneklerini artırma ihtiyacını ifade eder.

- Gelişme ihtiyacı (Growth): Kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacını ifade eder.

Clayton Alderfer, gereksinimlerin etki oranına bağlı olarak yapılacağını belli bir düzen arz etmediğini ifade eder. Maslow, Herzberg gibi hiyerarşik düzen unsurunu iddia etmez.

2.6.2 Beklenti ve süreç kurumları

Motivasyon teorilerinden süreç teorilerinde, bireyler hangi amaçlar doğrultusunda nasıl motive edildikleri konusu incelenmektedir. Başka bir ifade ile süreç teorilerinin yanıtlarını bulmaya çalıştığı asıl soru, birey tarafından yapılan davranışı bir daha tekrar

etmesi veya etmemesi nasıl sağlanabilir üzerinde durulmaktadır. Bireyleri davranışa sevk eden nedenlerden gereksinim sadece bir tanesidir. Bunun yanında birçok dışsal neden bireyi davranışa sevk eder. Bunu sonucunda doğal bireyin davranışı ve motivasyonu üzerine etki etmektedir. Süreç teorileri, insan davranışlarına yön vererek nasıl daha iyi motive olabilir konusu ile ilgilenir.

2.6.2.1 Vroom'un beklenti kuramı

Motivasyon konusunda gittikçe önem kazanan kuramların başında bekleyiş kuramı (beklenti) kuramları gelmektedir. Bu kuram 1960'lı yıllarda Victor H. Vroom tarafında geliştirilmiştir. Vroom kuramı, motivasyonun kişilerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Barutçugil, 2004: 378-379). Beklenti kuramı, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, kişilerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilenir. Bu kuram, kişinin gösterdiği gayretle elde edilen kişisel yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulana bilirliliği arasındaki ilişkilere dayanmaktadır.

Eğer personel yüksek çaba ve yüksek performans gösteriyor ancak beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Yani mühim olan sonuçların çalışan açısından çekiciliği (değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu daha da yükselecektir. Eğer ödül çalışan birey için çekici değil ise motivasyonu düşük olacaktır.

Burada önemli detay sonuçların her birey için farklı bir çekicilik faktörü olduğudur (Barutçugil, 2004: 378-379).

Beklenti kuramı, daha önceki motivasyon kuramlardan farklı olarak geliştirilen üç önemli varsayımına dayanmıştır (Ertürk, 2006:147).

Birinci varsayım: Bir davranışın meydana geliyor ise bu bireyin kişisel özellikleri ve çevresel faktörlerin birlikte tespit edilmesi gerektiği düşüncesidir. Çalışanların kendi psikolojileri ile kurumlara katılırlar. Birey kuruma ne şekilde fayda sağlayacak sorusu ile şekillenir.

İkinci varsayım: Her birey kendi içinde farklı ihtiyaca isteğe sahiptir. Her birey içinde de ödül olgusu farklılık gösterir. Her insan, diğerlerinden farklı ihtiyaç, istek ve amaçlara sahiptirler. Bu nedenle bireyin arzu ettiği ödül sistematığı farklı kıstaslara göre düşünülmelidir.

Üçüncü varsayım: Yapılacak iş sonucu ödülün arzu edilme durumudur. İsteksiz bir durumda istek karşılanmayan ödül birey için bir şey ifade etmeyecektir.

2.6.2.2 Lawler – Porter’in beklenti kuramı ve güçlendirme

Bu kuram beklenti kuramlarından ikincisini oluşturur. Lawler – Porter modeli Vroom’un modeline yakın bir kuramdır; ancak biraz değişiklikler yapılmıştır. Lawler – Porter’in kuramı, Vroom’un kuramını referans olarak almaktadır. Lawler – Porter’e göre, organizmanın çok çaba harcaması yüksek performansa paralel anlama geliyor demek değildir. Burada dikkat edilmesi gereken husus iki değişkendir. Bunlardan birinci, organizmanın yeterli bilgisi ve yeteneğidir. İkincisi ise kendisi için aldığı rol ile ilgilidir Birey ne kadar çaba gösterirse gösterecek gerekli bilgi ve yetenek yok ise sonuç olumlu olmayacaktır. İnsan, ne kadar çaba sarf ederse etsin, eğer gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olması beklenemez (Silah, 2005:58).

Bireyin yaptığı başarı için sonuçta ödül alıyor ise bu sahip olduğu gayret, bilgi, yetenek ile doğru orantılıdır ve performansı bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu ödüller içsel ve dışsal olarak da olabilir. Bu birinci seviye sonucu gösterir. Ödüllerde iki faktör etkilidir. İçsel ve dışsal ödüllerdir. Burada önemli olan ve Vroom modeline eklenen bölüm algılanan eşit ödül değişkenidir. Burada şu ifade edilmektedir: Birey kendi performansını diğer bireylerle karşılaştırır ve buna göre kendi performansının nasıl bir ödüle layık olduğu konusunda bir fikre sahip olur. Buna bağlı olarak bireyde ödül algılaması da oluşur. Burada eğer bireyin aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise, yani düşündüğü gibi değil ise, birey tatmin olmayacaktır (Koçel, 2011:494).

Bu modelle ilgili olarak yukarıda değindiklerimize ek olarak aşağıdaki faktörlere de dikkat edilmesidir: (Koçel, 2011:494).

- İşletmede çalıştırdığı nereden, nasıl performans gösterilmesi bekleniyorsa ona göre eğitim verilmeli ve çalışan o yönde yönlendirilmelidir.

- İşletmede çalışanların rolleri mutlak çizgilerle belirlenmeli ve çatışmalar olabildiğince en aza indirgenmelidir.
- Çalışan işyerinde yaptığı işin sonucunda aynı işi yapan ve aynı başarıya ulaşan bireylerde ödül değerlendirmesi yaparak mukayese yapmaktadır.
- Çalışanlar içsel ve dışsal ödül türlerine göre değişiklik gösterirler.
- Çalışanların ödül ve çevre konusunda davranışları değerlendirilmeli farklı modele gidilmesi gerekiyorsa farklı model uygulanmalıdır.
- Birey başarılı ve hedefine ulaşmak istiyorsa mutlaka bilgi, yetenek ve birikime sahip olmalı ne kadar çalışırsa ve çabalarsa çabalasının sonuç olumlu olmayacaktır.

2.6.2.3 Burrhus Frederic Skinner'in davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı

Burrhus Frederic Skinner'in davranış düzeltme ve güçlendirme kuramının davranış güçlendirmesi kısmında, kişilerin yaptıkları işte başarı veya başarısızlık durumundan hareketle bir daha aynı durumu tekrarlayıp tekrarlamayacağını ifade etmeye çalışır. Bu kuruma göre davranışlarımızı kontrol edebiliriz. Eğer olumsuz bir davranış sergileyerek bunu kontrol edilerek önlenabilir. Bir davranış ödüllendirilirse o davranışın devamı olur ve alışkanlık kazanır. Bir davranış ödüllendirilirse o tekrar edilir. Ödüller davranışın kazanılmasına güçlü bir etkidir (Koç ve Topaloğlu , 2007:211).

Skinner'in teorisinde, kişi bir şekilde bir davranış gösterir ve bu davranışın karşılayacağı sonuca dikkat eder. Bu sonucun durumuna göre, kişi aynı davranışı gösterecek veya göstermeyecektir. Kişinin davranışında karşılaşılan sonuç istenilen şekilde sonuçlanırsa, muhtemelen kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaşılan sonuç bireyin hoşlanmadığı şekilde ise birey aynı davranışı bir daha yapmayacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2007:211).

Kişinin davranışlarının devam edip etmemesi karşılaştığı sonuca göredir. Sonuç istenildiği gibi ise davranış sürer değil ise davranış terk edilebilir. Skinner'in davranış

düzeltilim ve güçlendirme kuramında yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar (Koçel, 2011:494).

- İşletme açısından istenilen ve istenilmeyen davranışlar açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Ödüllendirme sistemi sık sık kullanılmalıdır.
- Davranışlara karşı tepkiler hemen verilmelidir. Eğer hemen değil de uzun zaman sonra tepki verilirse, sonuçların davranışlar üzerindeki etkisi azalabilir.

Skinner'in teorisine göre, davranış değişebilir ve güçlenebilir.

Davranışlarımız ödüller ile pekiştirilebilir. İstenilen davranışların devamlılığı yani devamlılığı için genellikle ödül sistemi uygulanır. Davranışlar düzeltilebilir ve güçlendirilebilir. Davranışın karşılaştığı sonuca göre bir yöntem kullanılarak bu işlem yapılabilir. Ödül ve zamanında uygulanırsa uygun davranımların devamlılığı noktasında iyi bir motivasyon aracı olabilir.

Eğer davranışın sonucunda karşılaşılan sonuçlar olumlu ise bu davranış ödüllendirilerek devamlılığı sağlanabilir. Eğer davranışa sonucunda karşılaşılan sonuçlar olumsuz ise davranış karşı tepki gösterilmez veya ceza uygulanır. Ancak ceza sistemi çok zorda kalmadıkça uygulanmaz. Daha çok ödüllendirme sistemi kullanılarak davranış pekiştirilir ya da tepkisiz kalınarak davranış düzeltilmesi beklenir.

2.6.2.4 J.Stacy Adams'ın eşitlik kuramı

J.Stacy Adams'ın öne sürmüş olduğu eşitlik kuramı, bireylerin göstermiş olduğu çaba karşısında, aynı çabayı gösteren başka bireylerin sosyal açıdan adil bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları ya da algılarına göre motive olacakları olasılığına dayanır (Şimşek, 2006:98) Bireyler işyerinde yöneticilerin kendilerine eşit davranıp davranmadığını kontrol ederler.

Adam's teorisinin temel noktası, işletmelerde çalışanların işyerinde gösterdiği çaba karşısında eşit bir şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir (Tikici ve diğerleri 1998:205).Çalışanlar işyerinde eşit işe eşit ödül verilmesini isterler. Adams'ın kuramı,

çalışanların işyerinde yöneticilerden aynı muamele ile karşılaşma isteğinde olduklarını ve bunun motivasyonu etkilediği görüşüne dayanır.

Çalışanın çalıştığı kuruma yaptığı çalışma, emek, özveri, bilgi birikim gibi unsurları sıralayabiliriz. Çalışana verilen ödül, maaş artışı, terfi yetki ve sorumluluk olarak sıralayabiliriz.

Çalışma ortamında eşitlik varsa çalışanın tatmin düzeyi yükselir buna bağlı olarak da motivasyonu yükselir. Eğer eşitlik olmazsa motivasyon düşük olacaktır.

Birey, bir iş yapıyorsa ve aldığı ödül ile aynı işi yapmış ve ödül almış kişi arasında mukayese yapar. Eğer ödüller eşit ise kişi daha mutlu ve işine daha motive olur. Birey aynı işi yapıp diğer bireyin ödül bakımından adaletsizlik yaptığını fark eder ise motivasyonu bozulur.

Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışlar şöyle gruplanabilir: (Tikici ve diğerleri 1998:205).

- Çalışanın göstermiş olduğu çabanın değiştirilmesi veya iyileştirilme durumu.
- Kişinin göstermiş olduğu çabanın değiştirilmesi.
- Çalışma sonucu yüksek ücret veya ödül talebi isteklerini olması,
- Çalışanın çaba ve sonuç tanımlarının mantıklı olan tanımlar çerçevesinde değiştirilmesini istemesi,
- Bireyin işi bırakmak istemesi.

Bu kurama göre çalışan diğer çalışanlarla aynı işi yapıp ödül şekillerine ve eşitlik ilkesine bakar. Çalışan yöneticinin kendisine yaptığı işin sonucuna bağlı olarak bakışa açısını denetlemiş olur. Kendisine adile davranılıp davranılmadığı konusunda görmek ister. Kontrol halinde olarak gözlemler. Eğer bu durumları değerlendirdiğinde ver gördüğünde herhangi bir eşitsizlik ve adaletsizlik yok ise hoşuna giderek yüksek motivasyon çerçevesinde devam eder. Buna bağlı olarak işyerine daha güvenli ve bağlılık duygusu etrafında çalışacak ve böylelikle verimliliği artar.

2.6.2.5 Edwin Locke un amaç kuramı

Edwin Locke tarafından öne sürülen bu motivasyon teorisine göre, bireylerin belirlemiş olduğu hedeflerin insanların motive olma derecelerini de belirler. Bireyin zor hedeflere ulaşma isteği kolay isteklere ulaşma istediğinden daha kuvvetlidir. Yani hedef büyük ise performansı yüksek hedef küçük ise performans düzeyi düşük olur. İnsanlar hedeflerinin büyüklüğü doğrultusunda motive olup ona göre performans sergilerler.

Edwin Locke göre, kişi tarafından belirlenen hedeflerin özellikleri üzerinde durmuştur. İşletme başarılarının iş motivasyonu ile hedeflerin niteliğine bağlamaya çalışmıştır. Amaç ve hedeflerin motivasyondaki önemi şöyle açıklanabilir: (Eren, 201:412).

Bireyin amaçları ve hedefleri anlaşılır olması buna bağlı olarak da başarısının artmasını sağlayan unsurlardan biridir. Kişi bu doğrultuda giderse daha istekli ve kararlı olacaktır. Eğer bireyin hedefleri belli olmayan bir çizgide ise birey zorlanacak istediği sonuca ulaşamayacaktır.

Bununla birlikte başarısı da düşecektir. Kişisel hedefler ve işletme hedeflerinin çatışma düzeyi önemlidir. Eğer çatışma düzeyi artar ise işletme başarısı da buna paralel olarak işletme başarısı da düşer. Uyumlu bir düzey yakalanırsa başarı sağlama şansında buna bağlı olarak yükselir.

Edwin Lock'un kuramını genel olarak şöyle yorumlayabiliriz. (Eren,2001)Kurama göre, bireyin hedefleri ne kadar büyük olursa kişi hedeflerine ulaşmak için daha istekli ve arzulu bir çaba gösterir.

Amaçları etrafında olan bireyler hedefleri doğrultusunda gereken çalışma ve özveri ile istedikleri sonuca daha yakın olurlar ve motivasyon ve performanslarını yüksek tutarlar. Birey öncelikle ben ne istiyorum? Amacım ne gibi? Soruları kafasında oluşturduğu takdirde iyi bir strateji ile yolunu seçer ve bu istekle amacına daha kolay ulaşır.

Kişinin hedefleri yüksek olursa motivasyonu da aynı oranda yüksek olur. Sadece hedefleri küçük olan bireyler değil hedef belirsizliği yaşayan bireylerde motivasyon eksikliği yaşayacaklardır.

2.6.2.6 Atıf kuramı

Bu kuramda, kişilerin başkalarının davranışlarını açıklamada atıflar yapmasına dayanır. Kişiler atıflarını, davranışları açıklanan kişinin kişilik özelliklerine ya da davranışta bulunduğu sosyal ortama bağlayarak yaparlar. Teori üç temel varsayıma dayanır (Tektaş ve diğerleri,2010:17-18). Bunlar insanların kendi davranışları, başkalarının davranışları ve bu davranışlarının nedenlerinin belirlenmesi sebepleri sonuçları ve bunların belli kurallar çerçevesinde yapıldığı düşüncesidir.

Atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilirler. Bu nedenden dolayı yönetici, çalışanlarla meydana gelen veya gelebilecek değişimin nedenlerini ve sonuçlarını bilmek ister. Bu yaklaşım Kelley tarafından ortaya konmuştur.

Kelley bireylerin davranışlarında güdülenme durumlarında nelerden etkilendiğini araştırma yoluna gitmiştir. Bu teoride, bireylerin çevrelerinin nedensel durumunu anlayamaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Süreç teorileri, güdü nasıl oluşur oluşumdan kişisel özelliklerin katkı payı nedir? gibi sorular etrafında şekillenir. Davranış nasıl başladı nereye yönlendirildiği nasıl sürdürüldüğü ve durdurulduğu unsurların nasıl olduğu şeklini açıklamaya çalışır (Tektaş ve diğerleri,2010:17-18).Nedensel yükleme ile ilgili kavramlar aşağıda sıralanmıştır (Hovardaoğlu, 1993:8).

- Bireysel değerlendirme yapmak,
- Kötü olayların nedenlerine ilişkin açıklamaları bulmak ve bunlara karşı davranış geliştirmek,
- Bireysel suçlama,
- Depresyona girme ve çaresizlik hissetmek,
- Sorunları çözmek için yöntem geliştirmek,
- Evlilikle ilgili sorunlar,

- Görevsel ve mesleki sorunlar.
- Muvaffakiyetsizliğin gerçekleşeceğini düşünülmesi

Bireylerin, çevrelerindeki hadiselerin sebeplerini kavramak istiyor olmaları, bilmeyi arzu etmeleri ve bilgi arıyor olmaları nedensel yükleme kuram'ın ana fikrini ifade etmektedir. Özetle atıf teorisi bireylerin kendi eylemlerini ya da diğer bireyleri ne şekilde anlamlandırdığıdır (Topaloğlu, 2006:36-37).İnsanların yaşadığı ortamdaki olayların, durumların birey tarafından bir kalıba sokulma durumudur. Olayların nedenini bireyin çerçevesinden bakma durumunu ifade eder.

2.6.2.7 Cranny ve Smith'in basitleştirilmiş süreç kuramı

Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit teorisinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve ümit teorisini teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklık ise, uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit teorisinde adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir. Burada; ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirmektedir. Üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Basan modelinin artışında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur (Dinçer ve Fidan, 1992:107).Çaba ise, mutlaka ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı doyum oranında gerçekleşmektedir.

Başarılı durumlarda ödüllendirme uygulanmalıdır. Ödüllendirme başarı için yeterli olmamakta, bu başarıyı sağlayacak yetenekli, becerikli, bilgili kimseler bulmak gerekli olmalıdır. Bu yönden davranışların olumlu ya da olumsuz pekiştirilmesini sağlar. Olumlu pekiştirme, işletme için istenilen davranıştır. İşletme, amaç ve stratejileri personele duyurulmalıdır. Belirli aralıklarla toplantılar yapılarak, amaç ve stratejilerin neler olduğu ilave düşüncelerin olup, olmadığı personele sorulmalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği konusunda

çalışanların fikirleri alınmalıdır. Böylece personel, işletmeyi ve görevini daha çok benimseyecektir.

2.7 Motivasyonda Etkili Olan Temel Araçlar ve Teknikler

Motivasyonda etkili olan temel araçlar ve teknikleri başlıklar altında ele alabiliriz (Hagemann, 1995:42-43).

2.7.1 Motivasyon araçları

Motivasyon araçlarını iki ana başlıkta ele alıp açıklayacağız. Bu ana başlıklar şu başlıklar şunlardır:

2.7.1.1 Maddi motivasyon araçları

Maddi motivasyon araçlarını şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

Ücret ve ücret politikaları

Ücret

Ücret, ekonomide teşvik edici en eski ve en çok kullanılan araçlardan biridir. Geçmişten günümüze ücret ile çalışanın verimliliği arasındaki bağlantı araştırılmaktadır. Geleneksel motivasyon teorilerinde en motive edici unsur ücret olarak belirtilmektedir.

Ücret artışı bireyde önemli unsur olmakla birlikte ciddi motive etmesiyle paralel olarak ilerlediğini söylenebilir. Tüm çalışanları daha yüksek miktarda para kazanma ister. Ücret konusu çalışanlar ve yönetici arasında en çok gündeme gelen konulardandır. Kurumlarda ücretlerin önemli bir unsur olmasının nedenleri çok farklı olabilmektedir bunları şöyle ifade edebiliriz: (Hagemann, 1995:42-43).

-Ücret, çalışanın yaşamını ikame ettirebilmesi için gereken koşulları sağlar ve motive olma aracı açısından son derece önemli bir yere sahiptir.

-Ücret, bireyin ailesinde, sosyal yaşamında statüsün belirleyen önemi bir unsurdur.

- Bireyin iş yerindeki ücret artışı çalışma potansiyeli ile paralel olarak bir nevi başarı onayıdır göstergesidir.
- Ücret artışı bireyin sosyal yaşamındaki eksiklerini karşılaması açısından son derece önemlidir. Yalnız şöyle bir durumda vardır ki çalışanın ücretinin yüksek olması işinde mutlu ve zevk aldığı anlamına gelmemelidir.

Bireylerin ücretlerinin arttığı durumlarda işlerine olan bağımlılık durumlarının artması ve artmaması tartışılabilir bir durumdur. Çalışanı işe bağlama amacı ile yapılan küçük ücret artışları bir zaman sonra daha çok ücret verme zorluluğunu da beraberinde getirir. Birey eğer artış alamıyorsa doyumсузлук, isteksizlik ve moral bozukluğu yaşar (Sabuncuoğlu, 1984:86).Bireyler çalıştığı işleri motive olmuş, mutlu, istekli yapmak istemenin yanında ücret anlamında da tatmin olmalı ve tabi bu durumda adaletli bir tavır sergilenmelidir.

Ücret Politikaları

Ücret yapısının kurulmasında öncelikle temel ücret politikası belirlenmiş olmalıdır. İşletme, ücret politikasını, ücret adaletini ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Dış rekabet karşısında, uygun nitelikteki iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için gerekli olan ücret düzeyi saptanmalıdır (Atalay, 1992:7). Ücret politikası, ücretlendirme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin bir yol haritasıdır. Bu yol haritası belirlenirken ücret ve ücretlendirme kavramları yeniden sorgulanmalı, stratejileri gerçekleştirmeye hizmet edecek en doğru ücret sistemini kurmaya ve işletmeye çalışılmalıdır.

Ekonomik Ödüller

Çalışan güzel bir çalışma sonucu ödüllendirilirse ise bu hem çalışanlara hem de kuruma ciddi avantajlar getirebilir. Zaten iyi bir kurum ve örgütte çalışan başarısı sonucu taçlandırılmalıdır. Ödüllendirme iki nedenle bağlaşılabılır İlki işletmeler maddi ve manevi değer taşıyan hizmetin değerlendirmesinin yapılması yani hizmet bedelinin ödenmesi ikincisi davranış aracılığı ile çalışanların güdülenmesidir. Ödüller, çalışanların sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve

diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmektedir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ele alınması gerekir.

İşletmedeki çalışanlar üretim sürecinde daha performanslı çalışarak istedikleri sonuca ulaştıklarında zaman zaman ekonomik ödülle motive edilebilirler. Burada şu husus unutulmamalıdır çalışanların hangi davranışlarının karşılanacağı ve ödüllendirilecek tabi ki bunlar yapılıncaya adil bir düzende olmalıdır (Aşıkoglu, 1996;51).Elbette ki ödül durumu işletmeler açısından ve birey açısından olumlu sonuçlar doğurur fakat neyin hangi bilince ve buna iten ne davranış var bunun bilincinde olunmalı ve ona göre hareket edilmelidir.

Kâra Katılım

İşletmenin ücretli personelin normal ücretlerinden ayrı olarak, düzenli bir biçimde işletme karından pay alması anlamına gelen teşvik edici bir ücret sistemidir. Ekonomik araçların biri de kara katılmadır. Kara katılma çalışmanı motive etmek için ekonomik gelişme sonucu oluşan kazancın çalışan tüm personele şeffaf ve orantılı bir şekilde eşit dağılımını ifade etmektedir. Orantılı olmasının nedeni, personelin kuruma sağladığı ile ücretinin artması durumunun göstergesidir. Bu motivasyon aracının özü, kurumun her dönem sonunda elde ettiği karın çalışanlara bırakılmasıdır. Burada emek faktörünün de önemli açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Her dönem kardan pay alan çalışanlar, karın artırılmasını amaç eder ve dolayısıyla üretim ve verimin artması için çaba harcarlar. Çalışanın işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, aynı zamanda işletmede çalışan bütünleşmesi sağlanır. Böylece, ortak amaç edinme ilkesi ekonomik alanda da olsa gerçekleştirilmiş olur (Sabuncuoğlu, 1984:86).Çalışanın işletme başarısı ile kendisinin de faydalanacağını bilmesi daha verimli olmasına ve her geçen gün motive olmuş bir şekilde işe devam durumuna katkıda bulunur.

2.7.1.2 Örgütsel - yönetsel motivasyon araçları

Çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerden örgütsel –yönetsel araçlar, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme

olarak sıralanabilir. Örgütsel-yönetimsel faktörlerden kararlara katılma çalışan ile yönetici karşılıklı diyalog ve çalışma ile gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm yönetiminin ve çalışanlarının katılımı ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 1984:86).Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir araştırmada ise, işle ilgili amaçların yitirilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve yöneticilerin çalışanlara sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede yöneticilerin çalışanı bir sorun değil anlaşılması gereken bir kişi olarak göreceği belirtilmektedir (Nicholson, 2003:59).Çalışan birey örgüt içinde rahatsız edici bir kişinin bile olumsuz tavrından etkilenecek bu durumun işten isteksiz olmasına ve amaçlarını yitirmesine neden olur.

Kararlara katılma

Yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle birlikte karar aldığı durumlarda daha başarılı olmaktadır. Birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları zaman başarılı olacağı ilkesi unutulmamalıdır. Çalışanın düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiç bir yarar sağlamaz aksine kişinin motivasyonun düşmesine, verimin azalmasına ve sonuç olarak kurumun istediği yönde performansa ulaşmasını zorlaştırır. Çalışan ile sağlıklı ilişkiler kurmak, saygı göstermek verimliliğin artmasına hem işletme hem de bireye pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu,1984:86).

İşletmede kararlar alınırken çalışanların katılımı unsuru dikkate alınmalı ve çalışanlar kurumun bir parçası olduğu duygusunu hissetmelidir. Çalışanlara çalışma ile ilgili katılım sağlanması durumunda sorumluluk bilinci ile güven duygusu daha da gelişerek birey kendini daha önemli hissederek bu çalışmanın bilincinde verimliliği daha da artacaktır.

İş güvenliği etkisi

Çalışanların çalıştığı kurumda iş güvencesi duygusu oluşması son derece önemli bir unsurdur. Çalışanın her an bir tereddüt ve güvensizlik yaşamaması iş yerinde çalışmasını

zorlaştırarak işten ayrılmasına bile yol açabilir. Birey iş yerini benimsemeli, gelecek kaygısı taşımamalı ve daha huzurlu daha sakin bir ortam içinde çalışmalıdır.

Çalışanlara gerek maddi gerek manevi şartlar sağlanmalı birey daha işine adapte olarak ilerlemeli ve işine bağımlılığı arttırılmalıdır. Sonuç olarak birey kendini güvende hissettiği takdirde daha rahat düşünüp daha çok üretir ve doğal olarak verimliliği de artar (Koç ve Topaloğlu :2007:211).

Çalışanlar açısından iş güvencesinin temeli sosyal, bireysel ve ekonomik faktörleri bulunmaktadır. Çalışan birey kendine değer verildiğini hissettiği an daha odaklı ve kabiliyetlerini net olarak göstererek çalışmaya devam ederler. Motive olan çalışan düşünüldüğünde uzun vadeli, daha kaliteli ve önemli çalışma yakalanabilir. İş güvenliği çalışanın gelecekte tedirgin olması ve şüphesinin olması bireyin performansın aşağıya çekerek tam anlamıyla bir başarı asla getirmez. Bu durumun tersi durumun da ise çalışan işine daha bağlı, daha huzurlu ve refah durumda ilerler ve hem kendine hem kuruma olumlu katkılarda bulunur. Çalışanın kendini güvende hissettikçe daha verimli olduğu görülür.

Ekip çalışması

Bir diğer motivasyon aracı ise ekip çalışmasıdır. Ekip çalışması, en az iki kişiden oluşan, aynı bilgi birikimine sahip personelin aynı amaç doğrultusunda bir araya gelerek gerçekleştirilen birleşmelerdir. Kurum içindeki tüm personeli tek tek motive etmek oldukça güçtür ve maliyeti yüksektir. Fakat ekip çalışmasında, personeli motive etmek daha kolaydır ve maliyeti düşüktür.

Ekipler, etkin biçimde hedeflere ulaşmak için değişik beceri, eğitim ve görüşe sahip çalışanların yaratıcı güçlerini, emek ve bilgilerini birleştirdikleri topluluklardır. Ekipler, karşılaşılan problemlerin çözülmesi, Kararlar alınması, Yapılan çalışmalarını iyileştirerek yüksek kalite ve verime ulaşılması, çalışanların potansiyelinin değerlendirilmesi gibi hedeflerle kurulurlar (Özalp, 1997:433).Değişen gününüz şartları düşünüldüğünde ortak çalışmalar, birlikte yapılan beyin fırtınaları ve katkı sunarak çalışmanın önemi artmış ve ekip çalışması daha da önem kazanmıştır.

Böylelikle daha verimli işler ortaya çıkarak hem de çalışanlar arasındaki bağ kuvvetlenmiştir.

2.7.1.3 Psiko – sosyal motivasyon araçları

İşletmelerde çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör de psiko sosyal faktörlerdir. Fakat bazı yöneticiler bu yöntemi uygulamak istemez. Nedeni ise çalışan bireylere değer verme, önemseme vardır.

Günümüzde bu durumu da görmezden gelmek umursanmayacak bir ayrıntı değildir. Eğer çalışanların motivasyonunun artmasını istiyor ise yönetici bu unsuru dikkate almak zorundadır. Bu sistem uygulanmak isteniyorsa çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini de göz önüne alınmalıdır.

Burada psiko-sosyal motivasyon araçları: Bağımsız çalışma imkanları, yetki devri, terfi, kariyer gelişim imkanları, psikolojik güvence, rekabet ortamı yaratma unsurlarını ele alacağız.

Rekabet ortamı yaratma

Kurumlarda, işletmelerde motivasyon kavramında rekabet ortamı yaratma göz ardı edilmeyen ve etkili bir unsurdur. Kurumların daha verimli çalışanların daha istekli çalışması adına rekabet hissi çalışmada uyandırılmalıdır. Çalışanlar çalışma, verim, etkinlik ve etkin olma adına yaptıkları çalışma onları kurulma çalışanlar arasında coşkulu bir şekilde daha çok çalışmaya sevk etmektedir.

Çalışanlar arasında faydalı olabilecek bu rekabet hissi başarıyı hedefleyen yakalayan bireyi mutlu ederek daha da iş yapma arzusu doğurmaktadır. Birey başarı ile kendini daha iyi ifade ettiğini daha motive olarak işin daha sıkı sarılarak kendini ifade etmenin verdiği haz ile daha sağlam adımlar atacaktır. Bireylerin üstünlük kendini topluma ispat çalıştığı kuruma ispat etmesi kendi becerilerini ortaya koyması bu unsularında rekabet ortamı içerisinde olması hem kuruma hem bireye ciddi faydalar sağlamaktadır

Bağımsız çalışma imkânları

Bireyler çalışma ortamında kendi benliği ile var olmak ve gelişme isteğine paralel olarak bağımsız çalışmaya önem verirler. Bağımsız çalışan birey çalıştığı kurum ile

bütünleşerek kendisini kuruma daha bağımlı hisseder. Bağımsız çalışma sınırsız bir serbestlik durumu olarak algılanmamalıdır. Eğer bu iddia edilir se sitem ve otoriteden bahsetmek son derece yanlış olur. Bağımsız çalışma isteği bireylerin hep içinde var olduğundan beri içinde olan bir duygudur.

Uzun zamandan bu yana ayakta durmaya çalışan küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek bir o kadar kolayken bugünün ilerleyen teknolojisinde bu duyguyu, tatmin etmek de artık bir o kadar zorlaşmıştır. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini belirli araçlarla belirleyip en azından ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çalışma bağımsızlığı tanınabilir. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde bireyin yetenekleri ve üretkenliği daha rahat ortaya çıkacaktır. (Sabuncuoğlu,1984) Çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için onların bağımsız çalışmalarına olanak tanınmalıdır. Bireyler çalışma ortamında baskıcı ve stresli bir ortamda çalışmayı tercih etmezler. Yöneticilerin her şeye karışması, yorumları, müdahaleleri çalışanı olumsuz yönde etkileyerek motivasyonun düşmesine neden olur. Buna bağlı olarak çalışanların verimliliği düşer ve başka iş bulma arayışına girerler.

Çalışma ortamının refah ve huzur içinde olması çalışanı motive ederek daha çok verimli çalışmasına ve işine sıkı sıkıya bağlanmasının en önemli sonuçlarından biridir. Bağımsız çalışma ortamı, bireye kendisini değerli hissettirir ve bireyin çalışmalarında daha rahat olmasını sağlar. Bu olumu sonuçlara ulaşmak istiyor isek yönetici burada başrol oynamaktadır (Silah, 2005:58).Yönetici çalışanları için uygun ortamı sağlamalı ve bireyler yaratıcı düşüncelerini ve üretkenliklerini ortaya koyabilmelidir.

Çalışanlar özgürce düşünebilmeli ve rahatça dile getirebildiği zaman daha verimli olacak ve işletmeye daha büyük başarı getirerek katkı sağlayacaktır.

Psikolojik güvence verme

Çalışan ekonomik güvencenin yanında psikolojik güven duygusunda yaşamak ister. Bu ihtiyaçta Maslow'un hiyerarşisinde güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara paraleldir. Yarışmalar, gezi turları, sosyal çalışmalar gibi aktiviteler bireyin motivasyonunda olumlu etkiye sahiptir. İşletmenin dikkat etmesi gereken en hassas konulardan biri de iş görenlerin kişisel hedefleri ile işletmenin hedeflerini ortak noktada bir araya

getirmektir. Bu yapılamadığı zaman hem işletmenin hem de çalışanların motivasyonu sağlanamayacaktır (Kantar, 2008:134).Çalışan iş yerinde sadece Maslow'un hiyerarşisindeki ekonomik güvenceye değil psikolojik güvenceye de gereksinim duyarlar. Psikolojik güvence çalışma ortamındaki atmosferle alakalı bir durumdur. Bu duruma dair iki görüş vardır. Birincisi, çalışma ortamında olumsuzluğa neden olan tüm etkenlerin ortadan kaldırılmasının savunulur. Diğer ise, çalışma ortamında olumlu şartların sağlanması gerekliliği savunulur. Yani işin işleyişi ve doğası psikolojik güvenceyi kapsayan en önemli unsurlardır. Psikolojik güvence ile ihtiyaçlara cevap vermeyen kurumlar insan ilişkileri konusunda olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olurlar (Sabuncuoğlu,1984:86).

Bireylerin motive olabilmesi için ekonomik güvence tek başına hiçbir zaman yeterli olmayacaktır. Çalışanların kendini güvence hissetmeleri çalıştığı ortamda yaratıcılığını sergilemesi, çalışmalarını rahat ve huzurlu bir şekilde yapması son derece büyük önem taşımaktadır. Buna paralel olarak birey daha mutlu çalışarak ortaya daha kaliteli işler ortaya koyar bu da hem kurumun hem de bireyin menfaatine bir durumdur.

İşyerlerinde ortam huzuru öncelikle sağlanmalı çalışana olumlu etki edecek sosyal aktiviteler sağlanmalı ve çalışanlar psikoloji anlamda rahat olarak kendilerini güvende hissederek iş bireyin iş yerine daha adapte olarak çalışması sağlanmalıdır. İşletmede olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmalı ve yeri geldiğinde çalışanların motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetlere de yer verilmelidir. Çalışanlar ancak iş yerlerinde psikolojik açıdan rahat olduklarında ve kendilerini güvende hissettiklerinde motivasyonları artar ve işlerine bağlanırlar.

Terfi

Kurumlarda çalışanlar terfi ve yükselme fırsatının sağlanması çalışanların işine daha sıkı sarılarak ve motivasyonunu artırıcı en önemli unsurdur.

Terfi ve yükselme durumu bireylere elbette ki mutluluk verir ve birey işine daha iyi ve daha bağlı çalışır. Bireyin gerek çalıştığı ortamda gerek sosyal çevresinde saygınlık kazanması, övgü ve tebrik edilme durumları bireyi son derece olumlu yönde etkiler. Buna bağlı olarak yeni bir statü ve ücret artışı sağlanmış olur. Unvan kavramı birey

tarafından önemli bir yer tutmaktadır (Genç ve Demirören 1994:135) Çalışanın emeğinin karlılığının verilmesi ilerleme yolunda çok önemli adımlar atmasını sağlar.

Çalışan bireyin yaptığıının karşılığının farkına varılarak verilmesi kendine güveni ile birlikte daha çok gayret etmesine ve daha güzel işler yapmasına ve daha da ileri hedefleri planlamasına olumlu katkılar sağlar. Bireyler, çalışma ortamında bilgi beceri ve deneyimler arttıkça buldukları konum onlara az gelecek ve hep bir tık yukarda olmaya isteyeceklerdir. Terfi ve yükselme şansı olmayan bireylerin motivasyonları azalarak iş yapma istekleri azalacaktır. Bu nedenle terfi ve yükselme yadsınamaz bir gerçektir.

Sonuç olarak çalışanına önem veren işletmeler onun ileri seviyeye yükselerek ilerlemesini sağlamalı ve hem kurumun hem bireyin karşılıklı memnuiyetle ilerlemesi zeminini sağlamalıdır.

Yetki devri

Yöneticiler, iş yerinde yapılan tüm faaliyetlerin hepsini kendi tek başına yerine getiremez. Yetkilerin bir kısmını alt birimdeki yardımcılara verebilirler. Yöneticilerin işyerinde tüm çalışanlarla birebir ilgilenme durumu olmayabilir ve tek başına bu iş yönetici açısından kolay bir iş değildir. Bu nedenler bazı işlerine bir alt birime verme durumu olabilir (Tikici ve Sıngır,1998:221).Yöneticinin, böyle bir paylaşımında görev sorumluluğunu alan kişi kendine daha da güvenerek ve sorumluluk bilinci ile daha da motive olmuş olarak işine devam edecektir.

İşletmelerde, iş görenlere yetki ve sorumluluklar verildiğinde bu yöntemin motivasyona olan etkisi çok büyüktür. Bireyler kazanacakları başarıyı sahiplenirler.

Sadece başarıyı değil başarısızlığın sonuçlarından da kendilerini sorumlu tutarlar (Us,2007:12).Çalışanın en uygun eğitim yolu sorumluk almadır. Her sorumluluk aldığıında da daha da çalışma isteği olacak ve o yönde başarıya daha da yakın olacaktır. Buna bağlı olarak üretkenlik ve başarı oranı da artacaktır. İşini daha çok severek yapacaktır. Fakat bazı durumlarda çalışana sadece sorumluluk vermek de olumlu sonuçlar da vermemektedir, çalışan çok kullanıldığını hissederek olumsuz duygulara

kapılacaktır. Çalışana sorumluluk dengesi ile yetki de vermek gerekir. Kısacası sorumluluk ve yetki verme unsuru doğru orantılı bir şekilde sağlanmalıdır.

Kariyer gelişim imkânları

Birey çalıştığı ortamdaki memnuniyetten daha da ilerleme planları yapar. Çalışanlara kurumda değer verildiği mutlak hissettirilmeli ve yaptığı işin her geçen gün ona daha da ileriye gideceğini kariyerine kariyer katacağını hissetmesi gerekir. Her insan çalıştığı yerde kariyer edinmek, yükselmek ister.

İşyerlerinde, insanların sahip oldukları mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve terfi edebilme, yükselme olanaklarının var olması, önemli bir unsurdur. İşyerinde kariyer platolarının olması durumunda çalışanlar gereğinden fazla emek sarf etmezler (Us,2007:12).

İşletmelerde kariyer olanaklarının var olması çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlar. Buna paralel olarak kurslar, seminerler, kongreler çalışana iyi bir bilgi birikimi yanında da kariyerinde uzmanlaşmasını sağlar. Eğer çalışanın gelişmesini ve kuruma faydalı olmasını istiyorsak onlara bu imkânları sağlamalıyız. Yani çalışana yapılan yatırım kuruma yapılan yatırım olarak da algılanabilir. Bu durumu da çalışanın motivasyonunun artması ve verimli olmasını sağlar.

2.7.2 Motivasyonda etkili olan teknikler

İnsanları motive etmede etkili olan teknikleri şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

2.7.2.1 İş genişletme

İşin ve çalışanın yeniden planlanması olarak ifade edilebilir. Kurumu yatay zenginleştirme diye de tanımlayabiliriz. İş genişletme, işin tamamlanma sürecini etkileyerek teknolojik ve yerleşme düzeyinde önemli farklılıkların çıkmasına neden olur. İş genişletme temel amacı yorgunluk ve sıradanlığa son verip çalışanın motivasyonunu arttırmaktır (Koç ve Topaloğlu, 2012:208).Zamanlar bireyin küçük işlerle uğraşması çalışanın motivasyonunu düşürür, aksine birçok işle ilgilenmek motivasyonun artırıcı bir unsurdur.

İş görenin görev ve sorumluluklarının çeşitlendirilmesi işinden sıkılmasını ve çalışanın monotonlaşmasını engeller, motivasyonunun artmasını sağlar. İş görenlerin sürekli tek işi yapmaları yerine daha kapsamlı bir alanda uzmanlaşmaları ve çok fonksiyonlu sorumluluklar üstlenmeleriyle bu problem azami miktara indirilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012:208).İş görenlere çeşitli işlerin verilmesi, iş görenlerin işlerini severek yapmasını sağlar ve motivasyonunu artırır.

Çalışan sürekli aynı işi yaptığında bir müddet her şeyin monoton olduğunu düşünerek daha isteksiz ve motivasyonu düşmüş bir şekilde işine devam eder fakat burada çeşitli işlerin yapılması bireyin motivasyonunu da daha çok olumlu yönde etkilemektedir.

2.7.2.2 İş zenginleştirme

Bu terim ilk defa Herzberg ortaya konmuştur. İş zenginleştirme, kurumlarda çalışan bireylerin görev tanımlarının dışına diğer faaliyetlerle işler yapması olarak ifade edilebiliriz. Diğer bir adı ise dikey genişleme olarak da ifade edilir. İş zenginleştirme, çalışana yaptığı işin planlamasını yapmak, bunu organize etmek, koordinasyonunu sağlama ve aynı zamanda denetleme fonksiyonları ile ilgili çalışana yönetsel güçler verilmesidir.

Böylece, çalışanların sorumluluk seviyeleri ve buna bağlı olarak üretim sürecindeki etkileri de arttırılmış olur. İş zenginleştirmeyi çalışanlara hem daha fazla iş vermek hem de daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk vermek olarak da ifade edebiliriz (Koç ve Topaloğlu, 2012:208).İş zenginleştirme çalışanın iş yükünü arttırırken, sorumluluğunu da arttırmaktadır. Artan sorumlulukla beraber çalışanın motivasyonu da artacaktır. İş görenin yetki ve sorumlulukları, işin üzerindeki denetimi arttıkça, işe olan bağımlılığı da aratacak buda doğal olarak iş görenin motivasyonunu arttıracaktır.

İş zenginleştirmenin bireye iş yükü getirdiği anlaşılmamalıdır. Hem Çalışana, hem kuruma büyük katkılar sağladığı ve kendini geliştirme noktasına olumlu adımlar attığı belirtilebilir.

2.7.2.3 Esnek çalışma saatleri

İşyerinde esnek çalışma saatlerinin olması iş görenler tarafından olumlu bir uygulama olarak görülür fakat buna uyulmazsa işveren tarafından olumsuz tarafları vardır. Esnek çalışma saatlerinin sıkı bir takip işi olduğu unutulmamalıdır. Burada keyfi hareketler ve sorumsuzluk unsurları da düşünülmelidir. Aksi halde iyi niyetin suistimali de olabilir. Eğer bu sistemi uygularsak çalışanın dilediği zaman işbaşı ve işini paydos etmesi olarak açıklanabilir. Bu şekilde bir sistemde, çalışanın çeşitli sebeplerle işe geç gelmesi, üstlerinden azar işitmesi, aldığı aylık ücretten kesinti yapılması veya ceza alması gibi sonuçlar ortadan kaldırılmış olacaktır.

Esnek çalışma saatleri, çalışanlara ne zaman işbaşı yapacakları ve ne zaman işlerini sonlandıracakları konusunda karar vermelerine izin verir. İş görenler günlük iş planlarında değişiklikler yapabilir ve dışarıdaki yaşamlarını bu doğrultuda yönetme imkânına sahip olurlar. Esnek çalışmayı benimseyen işyerlerinde, işe gelme noktasında, iş gören devir oranında ve işe gecikme oranında düşüşler olduğu görülmüştür (Eren, 1996:525-530). İş görenlerin iş programlarında değişiklikler yapabilmeleri onları daha iyi motive etmektedir.

Bu sistem doğru uygulanmadığı, kontrolünün iyi olmadığı yerlerde ise bu sistemin uygulanması büyük sorunlar doğurabilir. Çalışanı kontrol edemezseniz, onu iyi motive edip verimliliğini de arttıramazsınız. Eğer çalışan istediği saatte gelip gider ve kimse de onu denetlemezse, o çalışan zaten işten kopmuştur ve motivasyon diye bir şey kalmamıştır. Bu yüzden bu sistemi uygularken denetim sistemini de iyi bir şekilde kurmalıyız. Çünkü sistem az çalışmayı savunmamakta, sadece çalışan çalışma saatlerini kendisi ortam koşullarına göre değiştirebileceğini ifade etmektedir(Tunçez, 2007:7). Bu sistem doğru uygulandığı takdirde iyi bir motivasyon aracı olabilir. Kuruma ve bireye artılarının da olduğu görülecektir.

2.7.2.4 İş tasarımı

Motivasyon aracı olarak işin yeniden tasarlanması bölümünde önemli bir faktör olarak, çalışana güçlü yönüne odak işleri yaptırmak yer almaktadır. Bu yöntem çalışanın zayıf yönlerini düzeltmeye çalışmaktan daha verimli bir yöntemdir. Çalışanlar güçlü yönlerini kullanmak istemektedirler. İşletmede, hedeflerin gerçekleştirilmesi için

çalışanların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yolları aranmalıdır. Çalışanlara, sınırlarını zorlayacak işler verilerek ve onlar birden fazla konuda ekiplere katılarak güçlü yönlerinin gelişiminde yardım edilmelidir (Us, 2007:9-10).Çalışan bu noktada yaratıcılığını ortaya koyacak ve bir nevi kendini ispat edecektir. Aynı zamanda ise kendini göreceğ güçlü zayıf yönleri ile kendi kendini değerlendirecektir.

2.7.2.5 Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama olarak ifade edilebilir. Amaçlara göre yönetim kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Daha sonra George Odiorne ve John Humble tarafından bu kavram daha da geliştirilmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi amaçlara göre yönetim anlayışına dayanır. Amaçlara göre yönetim, kuruluşun gelişme hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan imkânlarla yöneticinin katkıda bulunabilmesi ve kendisini geliştirmesi için duyulan gereksinmeyi birleştirmeye yarayan dinamik bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin ne yapacağını bildirir. Yöneticinin işinin gereği gibi örgütlenmesini ve görevini yerine getirmesini mümkün kılar. Yönetimde denetleme işlevinin bir aracı olarak tutunmuş bir yönetim tekniğidir (Şimşek,2006:98).Amaçlara göre yönetim yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır ve işletme yönetimi alanında son 25 yıl içinde çok yaygın biçimde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Ancak bazı yazarlara göre son yıllarda personel güçlendirmesi kavramının ortaya çıkması ile amaçlara göre yönetim tekniğinin önemi azaldığı öne sürülmektedir.

Amaçların belirlenmesi işletmenin tepe yönetimi kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Uzun dönemli amaçların belirlenmesi stratejik planlamanın bir bölümüdür ve planlama faaliyeti ise işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurlarının izlenmesi ile başlar. İşletme dışı analiz ile endüstri alanındaki, genel ekonomideki değişmeler ve gelişmeler incelenip bunun işletme üzerindeki etkisi incelenir.

3. VERİMLİLİK KAVRAMI, TANIMI, İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR, ÖNEMİ VE TÜRLERİ

3.1 Verimlilik Kavramı ve Tanımı

Verimlilik, son dönemlerde hem kamu sektörü olsun hem özel sektör olsun üzerinde durulan ve en çok konuşulan konularının başında gelmektedir. Verimliliğin ölçülmesinde kamu kuruluşlarında “kamu yararı “ dikkate alınırken özel sektörde ise kar kriteri dikkate alınmaktadır. Değişen sürekli yenilik halinde olan ekonomik ve sosyal şartlara uyum durumu, başlıca ana etkeni oluşturur.

Bu durumda da şunu anlamak gerekir ki yenilikleri ve gelişimleri takip etme adına uyumu yakalamak önemli stratejilerin başında gelir (Talas, 1952:45).Yıllardır yapılan araştırmalar öngörüler sonucu, mutlu çalışanın verimli çalışan olduğu fikri benimsenmiştir. Çalışanın güdülenmesi, moralinin çalışma isteğinin yüksek olması verimliliği olumlu yönde etkileyerek başarıya arzusunu da daha yükseklere çıkarmaktadır. Yöneticilerinde personeline destek olması onları anlayarak yardımcı olması bu çıtanın daha da yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Verimle birlikte milli gelir oranı artarken bireyler, toplumsal refah seviyesinin yükselmesini sağlar (Tor ,1992:7).

Verimliliğin çeşitli tanımları mevcuttur. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Verimlilik, hizmet veya üretim sistemi içinde elde edilen toplam gelirin kullanılan gidere oranı şeklindedir (Efil, 2004:5).
- Verimliliğin bir diğer tanımı ise, var olan çıktıların kullanılan kaynaklara oranıdır (Özdemir , 1995:18).
- Verimlilik kavramı verilen tanımlar doğrultusunda, kurumların girdi miktarının ne kadarını ürüne çevirdiğini ne kadar kurumun kaynağının rasyonel şekilde kullanıldığını göstermektedir (Erdumlu, 1993:12).

Verimlilik, bireyin bağımsız, yaratıcı, bilgi, birikim ve deneyimlerini çalıştığı ortamda göstermesi ve bunu isteyerek refahlı bir ortamda sergilemesidir.

3.2 Verimlilikle İle Yakından İlişkili Olan Kavramlar

Verimlilikler ilgili yakından ilişkili olan kavramları şöyle sıralayabiliriz:

3.2.1 Verimlilik ve etkinlik

Etkinlik, sözcük anlamı olarak iş yapma ve yapılan faaliyetlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Etkinlik, verimliliği de kapsayan geniş bir kavramdır. Etkinlik analizi, organizasyonun fiili olarak kullandığı girdiler ve ürettiği çıktılar, başka organizasyonlar veya standartlar ile karşılaştırılmasını gerektirir. Hem ulaşılan sonuç hem de kullanılan kaynak önem arz eder. Etkinlik kavramı aşağıdaki gibi ifade edilir(Celep 2010)

Etkinlik= Çıktının Değeri / Fiziksel Çıktı

Etkinlik, verimliliğin önemli bir bileşenidir. Etkinlik verimlilik oranının payda kısmını oluşturan girdilerle yakından ilişkili bir kavramdır. Buna göre etkinlik, üretilen çıktı miktarı sabitken potansiyel olarak kullanılacak minimum girdi miktarının gerçekte kullanılan girdi miktarına oranıyla ifade edilmektedir. Bu tanım, kullanılan girdi miktarından tasarruf etmeyi amaçlayan bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Etkinlik, Drucker tarafından “işlerin doğru yapılması” olarak açıklanmaktadır. Bu tanım, etkinliğin, etkililik kavramıyla karıştırılmasını önleyen yararlı ve kabul gören bir tanımdır. Etkinlik, etkililik ve verimlilik işletmelerin performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Faaliyetlerin, üretim faktörlerinin, çalışanların performansının ölçümünde kullanılmaktadır (Yükçü, 2009:3). Sonuç olarak iş tanımı doğrultusunda üretim faktörleri ve performansın doğru oranlaması olarak ifade edersek doğru bir tanıma ulaşmış oluruz.

3.2.2 Verimlilik ve karlılık

Kâr, basit anlamda, satıştan elde edilen gelirin maliyet gelirleri arasındaki pozitif farktır. Kârlılık ise oransal bir ilişkidir; net kârın öz sermayeye oranı, ya da kârın toplam satışlara oranı olarak ifade edilebilir.

İşletmelerin en temel amacı kar elde etmek istemesi bu durumda ise verimlilik ikinci planda kalmaktadır. Fakat bu durum karlılık elde ediliyor durum güzel gidiyor

anlamına gelmemelidir. Verimlilik faktörü de göz ardı edilmemelidir. Karlılığı temel alan bir düşünce kısa vadeli bir düşünce durumudur.

Verimlilikle doğru orantılı olması sağlanmaz ise kısa vadede ortaya çıkmaz fakat uzun vadede durumun kötü sonuçları beraberinde getirir. Sonuç olarak işletmeler tek odaklı bir düşünce tarzından yola çıkmamalı birçok unsuru dikkate alarak hareket etmelidir(Yükçü, 2009:3).Günümüzde rekabet üstünlüğü artık yadsınamaz bir gerçek olup yeni yatırım olanaklarının oluşturulması hem yönetici hem çalışanlarının motivasyonunu daha da yükseltecek ve daha çok çalışma ile kar durumu bireyde çalışma azmi doğuracaktır.

3.2.3 Verimlilik ve etkililik

Etkililik, örgütlerin, amaç sonucunda gerçekleşen faaliyetlerin ne kadar amaca ulaşıldığını gösteren performansın boyutunu ifade eder. Pfeffer ve Salancik örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde sonuca ulaştığını ele almışlardır. Buna bağlı olarak örgüt işleri nasıl yaptı? Ve kaynakları iyi değerlendirme faktörünü dikkate almışlardır. Yönetimin görev tanımlarından biri de elbette ki örgütsel etkililiğin sağlanmasıdır. Yönetici yönetim süresi boyunca sorumluluk sahibi duygusu bulunan kişidir ve bu bilinç yönetici de olmalıdır. Bu nedenlere dikkate alarak yönetici kişiler koşul ne olursa olsun etkililik ölçütü oluşturup eşleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kreitner ve Kinicki'nin etkililik ölçütleri aşağıda dört ana başlık altında gösterebiliriz: (Yükçü, 2009:3).

- Hedefin olması ve hedeflerin ulaşılacak istenen sonuca ulaşma
- Kaynak unsurunu sahip olma - gerekli üretim girdilerin genişletilmesi
- İç süreçler – sağlıklı örgüt sistemleri kurma ve bunu devam ettirme

Stratejik oluşumların doyumunu ve buna bağlı olarak, kilit hissedarların veya katılımcıların doyumunun sağlanmasıdır.

Etkililik kavramı, daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Örgütün yapmak istediği, kendi plan çevresinde ulaşmak ve hedeflediği amaçlar doğrultusunda sonuçların istediği gibi şekillenmesi etkenleri

burada örgütün nasıl bir harita ile şekil aldığını görmek istemesinin önemini belirtmektedir.

3.2.4 Verimlilik ve kalite

Kalite'nin en kapsamlı tanımı müşteri istekleri doğrultusunda isteklerin karşılanma durumudur. Kalite, etkililik ile yakından ilişkili olarak verimliliği etkilemektedir. Verimlilik ve kalite birbirini tamamlayan iki unsurdur. Kurumlardaki verimlilik, üretimdeki girdinin nasıl olduğu durumudur. Doğru orantı kurmak gerekirse kalite artışı eşittir verimlilik denilebilir. Verimlilik, ekonomik ve teknik imkânların en iyi şekilde kullanılması, personelin istekli ve arzulu biçimde çalışmasını sağlamaktır. Yöneticilere bu konuda büyük görevler düşmektedir. Yönetici, personeli için özendirici araçlar olan sosyal - ekonomik faktörleri kullanarak, onların daha etkin çalışmalarına yardımcı olabilir. Kurumda verimlilik, personelin teşvik edilmesi ve personel davranışlarının, kurum amaçlarına yönlendirilmesiyle ortaya çıkacaktır. Personel, kendi amacına ulaşmasının kurumun amaçlarının gerçekleşmesi ile mümkün olduğunu anladığı zaman etkin biçimde çalışma gösterecektir (Ayhan, 2009:52-53). Tüm bu faktörler ele alındığında rekabet ortamında eğer farklı olmak ve yaratıcı bir şeyler yapmak istiyorsa kalite unsuru dikkate alınmalı ve ihtiyaçlar karşılanarak piyasada yer edinilmelidir.

3.2.5 Verimlilik ve iş tatmini

Çalışan bireyin işine karşı duyduğu istek ve memnuniyet derecesi iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Personel günün büyük bir kısmını kurumda geçirmektedir. Bireyin bu zaman zarfında kurumdaki memnuniyeti duyguları düşünceleri psikolojik sosyal haytana hiç koşulsuz yansımaktadır. İş tatmini işinden memnun olan bireylere bakıldığında kuruma verimliliği yanında çevresine de olumlu davrandığı ve mutlu olduğu gözlenilmektedir. Aksi halde yani birey isteksiz mutsuz çalıştığı takdirde verimsiz olmakla birlikte çevresinde mutsuz bir tavır sergileyerek işine yabancı kalarak beklide işini bırakarak olumsuz sorunlar ile karşı karşıya kalacaktır (Akıncı , 2002:7). Personelin işinden tatmin olma durumunu önemseme, işyeri fiziksel çalışma ortamı, personelin maaş ücret politikaları personele değer verme bunun dışında sosyal ve kültürel faktörler ne derece önemsenir ve uygulanır ise personel iş tatmini eşittir

verimlilik olarak sonuçlara yansiyacaktır (Genç, 2000:123). Tüm Çizelgeyi gözler önüne sermek gerekirse çalışanın değer unsuru ilk sırada yer alır ise diğer faktörlerde zaten şekillenecek bireyde bu algı ile işine devam ederek memnuniyet kavramı etrafında iş tatminini hissedecektir.

3.2.6 Verimlilik ve iş tatminsizliği

İş tatminsizliği, çalışanın işinden memnun olmaması, mutsuz olması ve her geçen gün işine isteksiz ve yabancı olma durumunu ifade eder. Personelin iş tatmini ve tatminsizliğini etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Personelin tatminini sağlayan dış faktörler olarak; işin fiziki yapısı, ücret, takdir, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, üst ile ilişkiler, ilerleme imkânları, çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Akıncı, 2002:7). Bireyin kişisel, kurumsal ya da çevresel öğelerin olumsuzluğu çalışanın tatmin olmama durumunu hızlandırmaktadır. Çalışan birey kendi ile birlikte, kuruma, işletmeye zarar vererek verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

3.2.7 Verimlilik ve ekonomiklik

Ekonomiklik, uygun düzeydeki kaliteyi gözeterek, bir faaliyette kullanılan kaynakların maliyetlerinin en aza indirgenmesidir. Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere ekonomiklik kavramıyla hedeflenen, kurumların belirlemiş oldukları kalite düzeyine sadık kalmaları koşuluyla üretim ve/veya hizmet sürecinde kullandıkları kaynakların maliyetini en az indirilmesidir. Kaynakların maliyetinin minimize edilmesi için kaynakların; Doğru zamanda, doğru yerde, uygun miktarda, uygun maliyetle tedariki ile mümkündür. Uygun miktar: kaynak ihtiyacının nicel düzeyini göstermektedir. Yönetim ihtiyaçlarını yeteri kadar belirlerken, en düşük maliyetle elde edilebilecek alternatifler üzerinde durmalıdır.

Uygun zaman: Kaynağa ihtiyaç duyulduğu andır. Uygun yer: Kaynağın ihtiyaç duyulduğu yerde kullanılmasıdır. Uygun maliyet: Kullanımdaki en düşük maliyet anlamına gelir (Kubalı, 1998:33).

Kaynak maliyetleri hesaplanırken mal veya hizmetlerin sadece fiyatları ile sınırlı kalmadan, aynı zamanda bulundurma maliyetleri, tedarik maliyetleri ve alternatif maliyetlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

3.3 Verimliliğin Önemi

Verimliliğin ülke refahını arttırmada ki önemi bu gün hemen hemen herkes tarafından bilinmekte gün geçtikçe bu algı daha da kafalarda oturmaktadır. Verimliliğin artması eşittir milli gelir ile doğru orantılı olmaktadır. Verimlilik, ekonomik kalkınma, sosyal ilerleme ve hayat standardı gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Dünyada bile örneklere bakıldığında gelişen ülkelerin paylarında gayri safi milli miktarının artmasında emek verimliliğinin faktörünü görülmektedir. Verimlilik, kavramı ile artık ortak görüşler oluşarak olmazsa olmaz unsurlar arasına konarak toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında etkili olduğu ve üzerinde çalışılması, plan yapılması ve belirli sistematikle ilerlemesi hedeflenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

3.3.1 Verimliliğin çalışanlar açısından önemi

Bir işletmede çok sayıda nitelikli iş gören bulunması verim için tek başına yeterli değildir. Çalışanın istediği ortamı sağlamak ve bunu belli bir standartta tutmak motivasyonla gerçekleşir. Çalışan motive olarak çalıştığı zaman işini mecburiyetten ziyade daha mutlu ve istekli yapacaktır.

İş görenlerin performanslarının iyi olmasını istiyor isek tatmini düzeylerine dikkat etmemiz gerekir. Tatmin düzeyi eşittir performans doğru orantısı ile yola çıkabiliriz. Ve şunu düşünmeliyiz ki çalışan motivasyonu verimliliği bize işletme verimliliğini vermektedir. İnsanlar, çalışanlar hakkında çok azda olsa bir durum değerlendirmesi ile çalışanları anlamalı ve ona göre hareket etmeliyiz. İş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurabilirler. Güdüleme kavramını anlamak, bireyin sosyal çevresinde, aile ilişkilerinde uyumlu yaşama açısından yarar sağlayarak ilerde herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşmaya engel bir durum teşkil edecektir (Diane, 2011:25-28). Burada iki orantılı durum anlaşılmadığı ki, istekli güdüsü tam olan çalışanlar eşittir kurum verimliliği diye ifade edebiliriz.

3.3.2 Verimliliğin yöneticiler açısından önemi

Verimlilik, yöneticileri yakından ilgilendiren bir kavramdır. Başarılı bir yönetim, verimlilik ve motivasyon unsuru olmadan gerçekleşemez. Yöneticiler, çalışanları işletmenin amacı doğrultusunda hem iş verip ne yapacağını bildiren kişidir.

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, bireyin davranışlarını, tutumlarını gözlemlemek, ihtiyaçlarının giderip giderilmediğini kontrol etmek ve gidermektir. Çünkü zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte olan kişilerin yaşadığı her şey iş verimine, iş kalitesine olumlu ya da olumsuz şekilde yansır. İhtiyaçları karşılanamayan, yaşadıklarının farkına varılmayan birey, iş tatminsizliği, moral bozukluğu yaşayabilir. Bu yaşananlar başarıyı ve iş verimini etkileyen önemli faktörlerin başında gelir. Yönetici çalışanın motivasyonu ile ilgilenerek verimlilik faktörünü görmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı çalıştığı kişilerin yaratıcılığına bilgisine yeteneğine ve bunları kullanmasına bağlıdır. Burada yöneticiye düşen görev gözlemle davranışlarının nedenlerini inerek verimliliği artırma çabası içerisinde olmasının gerekliliğine inanmasıdır (Haimann ve diğerleri (1978:410).Bireyi farklı sosyal çevre farklı bir dünya olarak düşünmeli ve davranışları anlamlandırmada kılavuz olması çalışanlara yardımcı olarak bireyi motive etme yolunda faaliyetlerde bulunmalıdır.

Günümüzde çalışanlara artık daha geniş ufuklarla bakılmalı ve empati yapılmalıdır. Para faktörü artık sadece çok önemli bir kavram olarak yerini çoktan yitirmiştir. Korkutma ve para faktörü dikkate alınan çalışma şekilleri düşüncesi atılmalıdır. Birey nasıl motive olur bilgi becerisini nasıl sergiler ve neler yapılmalı bu faktörler üzerinde durulmalıdır.

3.3.3 Verimliliğin işletmeler açısından önemi

İş görenlerin amaçları ile işletmenin amaçları uyum içinde olmalıdır. İş gören, işletmelerin kendisine sağlayamayacağı olanakları istememelidir. İşletmeler de kendilerine uyan kriterlere göre kişileri seçmelidir. İş görenlerin, hangi istek ve ihtiyaçta olduğunu bilmelidir. Bunlar için çaba sarf etmeyen yönetim başarılı olamaz. Kendi içinde kopukluk yaşar. İş görenler ne istediğini bilen, sorunlarına çözüm bulabilen bir işletmede çalışmak isterler.

Çalışanlarını motive etmek, verimlerini artırmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarını iyi analiz etmeli, motivasyonlarını sağlayacak çalışma ortamı sunmalıdır. Varlığını verimli bir şekilde devam ettirebilmek için işletmeler motivasyon konusunda bilinçli hareket etmelidirler.

Bir işletmenin temel amacı karlılıktır. Örgütlerde personeli kazanmak, başarıyı yakalamak için öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek gerekir. Çünkü başarının temeli motivasyondur. Eskiden olduğu gibi insanları zorla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek, başarıyı artırabilmek için önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak gerekir (Genç, 2007:261). Bir işletme çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine yardımcı olursa, hiçbir bedel ödemediği verimliliği artırabilir. Bu planlama ve motivasyon stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleşir. Bireyin verimi artarsa kurumunda veriminin artacağı hususu unutulmamalıdır (Kumar, 2011:24-27)Günümüzde işletmeciler yöneticiler önce birey hedefli olumlu politikalar sergilemeli ve sonucunda kurum ve işletmenin daha da ilerlediği sonucu görmek zorundadır.

3.4 Verimlilik Türleri

3.4.1 Toplam faktör verimliliği

Toplam faktör verimliliği, üretim faaliyet sonucu ürünün üretim faktörlerine bölümü olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle, bu kavram üretimde kullanılan kaynakların etkinlik derecesini gösterir (Öney, 1968:13). Verimlilik oranı ortalama büyüklük olarak hesaplanmanın yanı sıra marjinal bir büyüklük olarak da belirlenebilir. Bu durumda her ilave girdi bileşiminin neden olduğu çıktı miktarındaki artış belirlenmelidir (Müftüoğlu, 1994:282).

3.4.2 Kısmi verimlilik

Kısmi verimlilik oranları, işgücü, sermaye vb.'nin tek olarak ele alınarak çıktı ile oranlanması sonucunda elde edilen değerleri ifade etmektedir. Üç şekilde gösterilmektedir: (Tanyas, 2000:38).

Çıktı / İşgücü Oranı: Bu verimlilik hesaplaması oranı, elde edilen çıktının işgücü sayısı ile oranlanıp dönemsel olarak yorumlanması esasına dayanmaktadır. İşgücünün verimliliğini ölçmek için kullanılacak bir yöntemdir. İşgücü diğer üretim faktörleri içerisinde tek başına hesaba katılarak sistemin çalışmasında ne kadar verimli şekilde kullanılmış, bunun bir ölçümüdür.

Çıktı / Malzeme Oranı: Bu verimlilik hesaplaması oranı, elde edilen çıktıların kullanılan malzeme miktarı ile oranlanıp dönemsel olarak yorumlanması esasına dayanmaktadır. Malzemenin verimliliğini ölçmek için kullanılacak bir yöntemdir. Malzeme girdisi diğer üretim faktörlerinden bağımsız olarak ele alınmakta ve çıktı ile oranlanması sonucunda sistemin işleyişinde malzemenin ne kadar verimli şekilde kullanıldığını ölçmeye yarayan bir orandır.

Çıktı / Sermaye Oranı: Bu verimlilik hesaplaması oranı, elde edilen çıktıların sermaye miktarı ile oranlanıp dönemsel olarak yorumlanması esasına dayanmaktadır. Sermayenin verimliliğini ölçmek için kullanılacak bir yöntemdir. Sermaye diğer üretim faktörlerinden bağımsız olarak ele alınmakta ve çıktı ile oranlanarak sistemin çalışmasında sermayenin ne kadar verimli şekilde kullanıldığını ölçmeye yarayan bir orandır.

3.4.3 Çok faktörlü verimlilik

İşgücü, sermaye vb. kombinasyon halinde ele alınarak çıktı ile oranlanması sonucunda elde edilen değerleri ifade etmektedir. İki şekilde gösterilmektedir. Çıktı / İşgücü, Malzeme, enerji oranı: Bu verimlilik hesaplaması oranı, elde edilen çıktıların kullanılan işgücü sayısı, malzeme miktarı ve enerji miktarı toplamları ile oranlanıp dönemsel olarak yorumlanması esasına dayanmaktadır. Girdi olarak kullanılan üretim faktörlerinden işgücü, malzeme ve enerji kombinasyonel olarak ele alınmakta ve tek tek verimliliğinin ölçülmesi yerine daha isabetli bir ölçüm yapılmaya çalışılmaktadır.

Girdilerin hepsi hesaba katılmaya çalışıldığı için kısmi verimlilik oranlarına göre daha sağlıklıdır. Çıktı / işgücü, malzeme, sermaye oranı: Bu verimlilik hesaplaması oranı, elde edilen çıktıların kullanılan işgücü sayısı, malzeme miktarı ve sermaye miktarı toplamları ile oranlanıp dönemsel olarak yorumlanması esasına dayanmaktadır. Girdi olarak kullanılan üretim faktörlerinden işgücü, malzeme ve sermaye kombinasyonel olarak ele alınmakta ve tek tek verimliliğinin ölçülmesi yerine daha isabetli bir ölçüm yapılmaya çalışılmaktadır. Girdilerin hepsi hesaba katılmaya çalışıldığı için kısmi verimlilik oranlarına göre daha sağlıklıdır (Uzay, 2005:18-21).

3.5 Verimliliği Etkileyen Temel Faktörler

İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler içerisinde, insanın çok özel bir yeri vardır. Bugün insan kaynakları, bir işletmenin en değerli kaynağını, işletmede çalışanlar olarak göstermektedir. Verimlilik, geliştirme çabaları önce insandan başlanmalıdır. Çalışanların, işletme içinde başarılı ya da başarısız bir rol oynamaları, yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi nitelikleriyle ilgilidir. Burada çalışana verilen eğitimidir önem kazanmıştır.

Günümüzde rekabet koşulları ile birlikte işletmeler çalışanları eğitme ve geliştirme yolun gitmişlerdir. Bu duruma paralel olarak eğitim konusuna ilgi artarak birey esaslı çalışmalar yapılmaktadır (Ekin,1997:245).Yöneticiler, işletmede verimliliğin artması adına olumsuz noktaları fark ederek yok etme yoluna başvurmalıdır. Çalışanlar ile ortak bir amaç etrafında işbirliği halinde işletme huzur ve güveni için etkin rol oynamalıdır. Yöneticiler disiplini elden bırakmayarak çalışan ile devamlı işbirliği halinde olmalıdır.

Bireyin bilgi, beceri, fiziki yapısı ve sağlığının işin özelliklerine uygun olması ölçüsünde verimliliğe ulaşmada ilk isabetli adım atılmış olacaktır. Her ne kadar zamanla bilgi ve beceri noksanlıkları hizmet içi eğitimle giderilecek olsa da, başlangıçta eğer mümkünse zaman kaybına uğratmayacak ve noksanı olmayan bir seçim yapmak ilk günlerin verimlilik noksanlıklarını da azaltacaktır (Gülerman, 2001:14).Verimliliği etkileyen faktörleri niceliksel ve niteliksel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Niceliksel faktörler, miktar veya para olarak ölçülebilir ekonomik katma değer, çıktı-çalışma saatleri, çıktı-çalışan sayısı gibi faktörler, niteliksel faktörler ise, örgüt yapısı, yönetimin kalitesi gibi ölçülmesi daha zor olan faktörlerdir (Özevren, 1996:40).

Çalışanlar kendilerine ve işlerine değer verildiğini algılayabiliyorlarsa o işletmede moral yönünden sorun olmayacak, çalışanlar kendilerini ise ve işletme amaçlarına vereceklerdir.

Kendisini bir işletmeye ait hisseden bir insan da verimlilik için elinden geleni yapacak kadar psikolojik yönden hazır demektir. Yönetim kademeleri, çalışanlara aidiyet

duygusu verebilmek için çaba göstermeli, işletme içinde veya dışında sosyal tesisler, etkinlikler, dinlenme tesisleri, tatil olanakları ve anlaşabileceği çalışma arkadaşları sağlama gibi yöntemlere işlerlik kazandırmalıdır (Eren, 1996:525-530).

Verimliliği etkileyen faktörler sınıflandırılırken içsel yani kontrol edilebilen verimlilik faktörü, dışsal yani kontrol edilemeyen verimlilik faktörü göz önünde bulundurulur (Canbey, 2007:7).

İçsel (Kontrol Edilebilen) Faktörler: İç faktörler, katı ve esnek olmak üzere iki grupta incelenir. İç faktörleri iki grupta incelemenin nedeni, verimlilik faktörlerinin kumanda edilebilmelerine göre sınıflandırılmalarının gerekliliğindedir. Katı verimlilik faktörleri arasında hizmet verimliliği, kurum ve araç – gereç verimliliği, teknolojik yenilik, hizmet ve enerji yer almaktadır. Esnek verimlilik faktörleri arasında ise, insan, organizasyon ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri yer almaktadır.

Dışsal (Kontrol Edilemeyen) Faktörler: Kurumların denetimi dışında olan faktörlerdir. İşletmelerin dış çevresinde; devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler, fiziksel (doğal) çevre koşulları yer alır. Dış çevre unsurlarını; yasal-siyasal çevre, toplumsal ve kültürel çevre, ekonomik çevre ve fiziksel çevre olarak da gruplandırabiliriz. Uluslararası faaliyetleri olan işletmeler yukarıda sayılanlar dışında, uluslararası çevre koşulları ile çevrelenmiştir.

3.5.1 Verimliliği Etkileyen İşletme İçi Faktörler

İşletme içi faktörlerin kimi diğerlerine göre daha kolay değiştirilebilir niteliktedir. Bundan dolayı işletme içi verimlilik faktörlerini kolay değiştiremeyen katı faktörler; kolay değiştirilebilen esnek faktörler olarak iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar aşağıda başlıklar halinde ele alınacaktır (Prokopenko , 1992:7).

Katı faktörler; işletmelerde verimliliği etkileyen iç faktörlerden katı faktör olarak nitelendirilen faktörleri ürünler, teknoloji, teçhizat ve hammadde şeklinde sıralayabiliriz:

Bu faktörleri kısaca şöyle açıklayabiliriz (Prokopenko , 1992:7).

Ürün; Ürünün katı bir verimlilik faktörü olması çok doğaldır, çünkü ürün özellikleri birçok dış ve iç etken tarafından belirlenir. Bundan dolayı bu etkenlerin her biri için uygunluk sağlanması gerekmektedir.

Fabrika ve teçhizat; Fabrika ve teçhizat verimliliği, kullanım, yas, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü, vb. gibi konulara özen göstererek artırılabilir.

Teknoloji; Teknoloji, işletmelerin yapması gereken iş sürecinde kullandığı bilgi ve süreçlerdir (Dinçer, 1992:107). Teknolojik değişimler işletmelere büyük fırsatlar sunduğu gibi, varlığını tehlikeye de sokabilecek gelişmelere yol açabilmektedir. Verimlilik artısında çok önemli bir rolü olan bir diğer faktör, teknolojik yeniliktir. Gelişen teknoloji ile birlikte yaygın bilgi teknolojisi, mal ve hizmet miktarlarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri gibi değişen koşullara verimli bir şekilde uyum sağlamayı kolaylaştırır. İşletmelerin teknoloji faktörü işletme verimliliği doğrultusunda avantaja dönüştürebilmeleri için şunlar dikkate alınmalıdır: Faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir. Teknolojinin değişme hızı dikkate alınmalıdır (Dinçer, 1992:107). Ülke içi ve dışındaki teknolojilerin mevcut yapısı ve gelişme potansiyelleri belirlenmelidir.

Malzeme ve enerji; Katı verimlilik faktörlerinden bir diğeri de malzeme ve enerjidir. Bunlar: yağlar, yakıtlar, yedek parçalar, kimyasallar, mühendislik malzemeleri, ambalaj malzemeleri vb. olarak sıralanabilir. Daha düşük kaliteli bir malzeme kullanımı ile ürün maliyetini düşürmek mümkündür. Ancak ilk bakışta verimlilikte de bir artış olduğu düşünülse de gerçekte ürünün kalitesinde de bir düşüş söz konusu olacaktır ki, bu da verimliliği olumsuz etkileyecektir.

Esnek faktörler; Esnek faktörler, insan gücü, örgütsel yapı ve sistemler, prosedürler, yönetim yaklaşımı ve iş yöntemleri olarak sıralanabilir (Prokopenko, 1992:7). Alt başlıklar halinde şöyle ifade edebiliriz:

İnsan; İşletmelerde verimlilik unsuru deyince hiç şüphesiz insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Günümüzde modern yapı ile birlikte gelişmeler, verimliliğin geliştirilmesinde insan faktörünün önemini ortaya koymuştur. Modern yönetim

yaklaşımı, toplam kalite yönetimi, gerek kalitenin geliştirilmesinde, gerek yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında insan en etkili yönetim unsurudur (Prokopenko, 1992:7).

Yönetim yaklaşımı; İşletmeler, bir yönetici ve yönetim tarafından yönetilir. Yöneticilerin aldıkları kararlar, bu kararlar doğrultusunda uygulamaya koydukları stratejiler işletmeleri bütün yönleriyle etkiler. Yöneticiler, merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim yaklaşımı benimseyebilecekleri gibi, esnek, demokratik bir yönetim yaklaşımını da benimseyebilirler. Yönetim insan kaynaklarını önemsemeli, başarıyı ödüllendirmeli, bilgi beceriyi arttırmayı hedefleyerek verimlilik artışında olumlu adımlar atmalıdır (Üstün, 1996:354-359).

Örgüt yapısı ve sistemi; İşletmelerde verimlilik üzerinde etki eden esnek faktörlerden biri de örgüt yapısı ve sistemidir. İşletmelerde verimliliğin artırılabilmesi için örgüt içinde işlerin belirlenip gruplandırılması, neyin nerede kim tarafından yapılacağına araç ve yöntemlerinin, yetki ve sorumluluklarının doğru biçimde belirlenmesi, bunların yapılabilmesi için etkin bir iletişim ve denetim sisteminin varlığı gerekmektedir (Efil, 2004:5). Örgüt yapısının merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi gibi durumlar da gözden geçirilerek verimliliği sağlayacak en doğru yapı kurulması gerekir.

İş yöntemleri; İşletmelerde iş yöntemleri farklılık göstererek üretim ve hizmet süreçleri ile paraleldir. Yapılan iş ve faaliyetler farklılık gösterir. Yapılan bu çalışmalar işlerin uzamasın kısılmasına etki eder. Bu durum verimlilik üzerinde mutlak etkiye sahip olabilmektedir.

3.5.2 Verimliliği etkileyen işletme dışı faktörler

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları siyasi ekonomik sosyal koşulları iş ortamı finansman enerji sutaşıma iletişim ve hamlede sağlama olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir işletme verimliliğini etkilemekte ancak işletme bunları denetleyememektedir. Bu faktörler bilinmeli ve yönetim verimlilik programlarının planlaması ve uygulanması sırasında bunları dikkate alınmalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler toplum yapısının üst kademeler

ive kurumlar tarafından denetim altına alınabilir. Tüketiciler işçiler yöneticiler hükümet farklı baslı grupları kurumlarla örgütsel altyapı arasındaki tüm sürecini hızlandıran ya da engelleyen temel makro verimlilik arttırma faktörlerini tartışmak yararlı olacaktır. Verimlilik, rekabet gücü ve insan refanı büyük ölçüde etkilediğinden politika koyucular verimlilik artış düşünün gerçek nedenlerin bulmak için yoğun çaba harcarlar. Günümüzdeki hızlı değişimler, yenilikler insanı ve insanla bağlantılı her şeyi değiştirmekte aile ortamını çalışma ortamını, yaşam biçimini, ekonomiyi kısacası her şeyi değiştirerek yeni bir bilinç doğurmuştur(Pauley, 1984:3).İşletmelerde ise, işletmeleri her alanda değişime iterek rekabetçi bir ortama bırakarak yeniliğe mecburi bir istikamet yolu sergilemektedir. Bu nedenle bu gelişmelere uyum sağlama çabası işletme yönetimlerini yüksek performans ve verimlilik araştırmalarına yönlendirmektedir.

3.6 Organizasyonlarda Verimliliğin Düşük Olmasının Nedenleri

3.6.1 Kişi – iş uyumsuzluğu

İşletmenin gelişmesi, ilerlemesi çalışan bireylerin gelişmesine daha başarılı olarak verimli olmasını sağlamaktadır. İşletmede çalışan bireyin işe uygun seçilmesi işin gerektirdikleri iş tanımı ve o görevleri yapacak kişinin işe uygun seçilmesi önemlidir. Burada iş görüşmelerinde baştan tüm detayları dikkate alarak hareket edilmelidir. İşe uygun birey seçilerek yanlış eleman seçimi kesinlikle söz konusu olmamalıdır. İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin değerlemesi yapılır, özellikleri, işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Ayrıca işi yapacak kişilerde aranan nitelikler iş tanımında tespit edilir. Çeşitli işler, insanlardan değişik davranışlar istemektedir. Kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen birisinin, iş yerinde huzursuz olacağı, hatta bunalıma girebileceği söylenebilir.

Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel olarak geleceğin planlanmasındaki ilk adım, kişinin ilgileri, değerleri, tutumları ve becerileri hakkında öğrendikleridir. Doğal olarak insanlar ilgilendikleri işlere yönelmek isterler. Holland'a göre; bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir (Dessler, 1988:530).

Yöneticiler öncelikle ileride olası olumsuzlukları önlemek, iş başarısını ve verimini artırmak için, işe alacağı kişilerde aradığı kriterleri iyi belirlemeli, işe uyan özellikteki kişilerle çalışma ekibi oluşturmaya çalışmalıdır. Zaman, emek ve para kaybının olmaması için işi bilen, işe uygun kişilerle çalışılmalıdır.

3.6.2 Düşük ücret

Ücret dar anlamı ile ifade edecek olursak bireyin emeğinin karşılığını almasıdır. Çalışan bireyin çalıştığı işten memnuniyet derecesinin üst seviyede olmasının önemi faktörlerinin başında ücret göz ardı edilemez bir unsurdur. Çalışan yaptığı iş karşılığı her zaman eminin karşılığını almak ister buna bağlı olarak eğer alamaz ise bu çalışanın motivasyonun düşmesin ve verimliliğin azalmasına neden olur. Ücret ödemeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramınının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır. Fakat bu etki, farklı bir şekilde oluşur. Çünkü ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir. İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel şartlara bağlı olmasından ileri gelir. Emek unsuru, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma şartları ile sıkı bir şekilde ilgilidir.

3.6.3 Adil bir ödül sisteminin olmaması

Çalışan, çalıştığı kuruma sadece işe kuruma elbette ki sadece işimi yapıp gideyim mantığı ile bakmaz. Alıştığı kuruma yenilik yaratıcılık getirmek ister bununla birlikte kurum ödül sistemine giderse hem çalışan hem kurum ortak hedefler etrafında birleşir. Bununla birlikte çalışanın motivasyonu artarak daha da istekli ve mutlu çalışma isteği duyar. Ödül sistemi para odaklı düşünülmemelidir Ödüllendirme stratejileri kuruluş değerlerine, inançlarına paralel olarak, kurum ve çalışan arasında karşılıklı memnuniyet durumu olmalıdır.

İstisnasız her örgüt başarı için çalışanlarının performansına bağlıdır. Ödül stratejilerinin adil olarak görülmesi amaçlanmalıdır.

Ödül alan kişilerin, neden ödüllendirilmiş olduklarını ve ödül almalarına neden olan katkılarının ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkân veren pozisyonlara terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Çalışanların yeni davranış kalıplarını benimsemesinde ve pekiştirmesinde bu yönde oluşturulacak olan bir ödüllendirme sisteminin önemi açıktır. Ödüllendirilen bu davranışlar çalışanları yeni başarılar için motive edecektir (Aktaş, 2002:50-57).Fakat burada üzerinde durulması gereken husus her türlü verilen ödülün adil olmasıdır. Çalışanlar arasında eşitlik konusu göz ardı edilmeyerek sistem bu şekilde ilerlemelidir.

3.6.4 Çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler

Birey çalıştığı ortamda doğal olarak istek arzu mutluluk ve huzur ister. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerde uyum birlikte çalışma isteği, beraberlik duygusunda bütünleşerek devam durumu çalışanlar açısından göz ardı edilemez bir durumdur. Ekip çalışması, birlikte çalışma isteği içerisinde olan bireyler elbette ki çalıştığı kuruma motive olarak bunun sonucunda verimlilik getirecektir. Bireyler sosyal bir varlıktır ve tek başına olabilecekleri fikri olumlu bir fikir değildir. Sosyallikten uzak bir yaşam hem doğal çevre hem iş çevresi bakımından yanlış bir düşüncedir. Bireyin çalıştığı kurumda arkadaşları ile olumsuz ilişkileri motivasyonunun düşmesine, çalışma isteğinin azalmasına iş yerindeki olumsuz davranışlarına yol açacaktır. Bireylerin birlikte çalışmasının ana unsuru kişinin faaliyette bulunduğu işin kendisi için öngörülen sürede tamamlanmayacağına bilinmesi durumudur. İnsanlar karşılıklı yardımlaşma, dayanışma insanlık tarihi boyunca gözlenmiş bir durumdur. Geçmişte sanayileşmiş bir dünyanın yerini, günümüzde bilginin, zamanın ve insanın değerli olduğu bir dünya almıştır. Bunun en önemli sonucu, ekip olarak çalışma arkadaşları ile birlikte çalışma kavramının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Bireyleri ve organizasyonları ekip çalışmasına iten en temel neden, elde edilen sonuçların üstün niteliği olmuştur.

Çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler, verimliliğe artmasına, yüksek performansa ne kaynakları etkin kullanarak daha güdülü bir şekilde verimliliğe katkıda bulunur.

3.6.5 Yöneticilerle olan olumsuz ilişkiler

Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya gelip işbirliği yapmasıdır. Yönetici ise bu işbirliğini sağlayan çalışanları o amaca yönelten kişidir (Aytürk, 2007:1).Belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla, iş görenleri işbirliği ve uyum içinde düzenli, disiplinli, verimli şekilde çalışmasını sağlamak yöneticinin görevidir. Bu görevi yerine getirirken adil bir şekilde işbölümü yapmalı, yapılan işleri kontrol etmeli, motive edici koşulları sağlamalıdır. Bunu sağlayabilmesinde iş görenlere yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Her yöneticinin yönetim anlayışı farklıdır. Hatta tüm koşullar aynı olsa bile sonuçlarında farklılık olur.

Çalışan bireylerin ortak çalışmalar etrafında birleşme kurum işletme menfaati için bir arada olduğu karşılıklı bilgi birikimi etrafında birleşerek çalışması son derece önemli bir durumdur. Fakat diğer yandan yönetici ile aranın kötü olması, iletişim problemi ve hem iş hem de diğer fikir bilgi beceri anlamında uyuşmama beraberinde olumsuz duygularla birlikte verimsizliği getirir. Bu durumun çalışanın işe adapte olamaması hatta işi bırakmasına neden olur.

Yönetici ile çalışanın birlikte uyumlu bir çalışma sergilemesi hem kuruma hem bireye hem de yöneticiye karşılıklı menfaatler sağlamaktadır. Böylece ortak bir çalışma ile başarı yakalanmış olur.

3.6.6 Sağlıksız ve güvenliksiz çalışma ortamı

Personelin motivasyonunu sağlayan ve olumlu etkileyen iş ortamı çalışma şartları oldukça önemlidir. Personelin çalıştığı kurum ısı, nem, havalandırma, aydınlatma ve temizlik bakımından uygun bir ortam olmalıdır (Karaman, 2010:68).Ayrıca personel, gün boyu masa başında bulunduğu için iş ortamının uygun ve rahat olmasını ister. Personelin verimli çalışabilmesi için rahat çalışma şartlarının olması gerekir. Çalışma saatlerinin uzun olmaması gerekir. Çünkü çalışma hayatın yanında personelin bir de sosyal hayatı vardır ve sosyal hayatına vakit ayıramayan personel, mutsuz olur. Çalışma ortamı fiziki koşulları personel için en önemli detay olup önem derecesi birinci sırada olması gereken faktörlerin en başında gelir. Çalışmada olumlu sonuçlar bekleniyor ise bu çalışma ortamı personele verilmelidir. Havalandırma mekanizması,

aydınlatmalar, gürültüsüz ortam bu kavramlar önemsenmeli ve çalışanlara yapılması gereken en iyi imkânlar sunulmalıdır.

Birey çalıştığı kurumda değer verilmesi gereken ve önemsenmesi en gerekli faktördür bununla birlikte çalışana verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak için rahat sağlıklı çalışma koşulları sağlanmalıdır.

3.6.7 Düşük motivasyon

Bireylerde çalışmama isteği içten gelmeme durumunun çok çeşitli faktörleri vardır. Birey çalıştığı kurumda istediği şartların yerinde getirilmediğini gördüğünde, terfi alamadığında ve çalıştığı işler ücretin doğru orantılı olmadığını gördüğü takdirde motivasyonu düşük olacaktır. Bunun yanında çalışanların sosyal, ailevi ve çevresinde gelişen olaylarla duyarsız olması beklenemez bununla birlikte olumsuz durumlarda işine yansiyacak ve çalışan düşük bir performans sergileyecektir. Çalışanın sadece çalışan bir makine olarak görülmesi sosyal aktivite eksiklikleri ve değer verilmeme durumları da olumsuzlukları beraberinde getirecektir. Çalışanların şirkette aynı işi yapıp farklı maaş durumları ekonomik anlamda adaletsizlik gibi durumlarda bireyi etkileyen faktörlerin başındadır. Burada görev yöneticilere düşerek bu durumun nedenlerini araştırmalı ve nasıl yardımcı olabileceğinin yol haritasını çizmelidir. Öncelikle sebeplerini belirlemeli ve çalışanına yardımcı olmalıdır.

Yönetici ve çalışan arasındaki bu olumlu durum çalışanın işine daha sıkı bağlanmasına işine daha motive olmasına ve kurumunda da verimlilik göstergelerinin yükselmesine fayda elbet ki fayda sağlamaktadır.

3.7 Organizasyonlarda Verimliliği Artırma Yöntemleri

Performans yönetim sisteminin kullanılmasının iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu alanında da çeşitli yararları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz: (Güney, 2000:89).

3.7.1 İş genişletme

İş Genişletme, işin yatay bir biçimde genişletilmesini içeren bir faaliyettir. Bunun uygulanması ilave bir mesuliyet gerektirmez. Yalnızca iş çeşitliliği artış gösterir. İşin tekdüze olması ve çalışanın işine yabancılaşması iş genişletme ile engellenir.

İş genişletme, çalışanın bilgi beceri, teknik sorumluluk düzeyinin değişmemesi iş alanının genişletilmesi durumudur. Yatay iş zenginleştirme olarak da ifade edilebilir. Burada amaç çalışanın işkollarını genişletip sıradan rutin işlerin dışına çıkarak ekstra iş vererek daha aktiviteli ve performanslı çalışmasını sağlamaktır. Örneğin, sadece santral memuruna telefonlara bakması yanında kurumda ufak çaplı basit konulu raporlar hazırlamasını isteme örneği verilebilir.

3.7.2 İş zenginleştirme

İş zenginleştirmenin esas hedefi, personelin kendisini görevine adanmasını ve işini istekle yapmasını sağlamaktır. Diğer bir deyişle işletme personelinin içsel anlamda doyuma ulaşmaları hedeflenmiştir. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta iş zenginleştirmenin her durumda olumlu sonuç vermeyeceğinin bilinmesidir. İş zenginleştirme kararı almadan önce organizasyonun yapısı değerlendirilmelidir. Kısaca tanımlamak istersek iş zenginleştirme işin dikey olarak genişlemesidir.

İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey yönde genişlemesini sağlayan bir tekniktir. Bu teknikle farklı nitelikteki fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey olarak genişletilmiş ve farklı hiyerarşik düzeydeki faaliyetler (genellikle de iş planları yapma, problem çözme ve amaç belirleme) bir kişide toplanmış olur.

Temel amaç, çalışanların kendilerini denemeleri için daha fazla olanak, gelişmiş becerilerini kullanmaları için daha çok fırsat, fikirleriyle katkıda bulunmak için daha çok şans vererek onlar için işlerini çekici hale getirmek ve motive etmektir. Örneğin, işi sadece içerik ve şekil olarak başkaları tarafından tasarlanmış yazıları bilgisayarda yazmak olan bir memura bu yazıların planlanmasından yazılıp bitirilmesine kadar tüm aşamalarını yerine getirmesi istendiğinde söz konusu olur.

3.7.3 İş etüdü

İş etüdü temelde verimliliği ve üretkenliği artırmak için kullanılan bir tekniktir. İşi baştan planlayarak analiz ederek gereksiz zaman kaybı yaşamak ve daha sistemli ilerlemenin yolundan gitmektir. İş etüdü, personelin çalışmasını incelemek ve verimini etkileyen faktörleri bulmak için kullanılan metot etüdü ve iş ölçümü tekniklerinden meydana gelir.

Daha basit daha etkili yöntemler geliştirilerek uygulanması ve maliyetleri en aza indirerek var olan ve önerilen çalışma biçimlerinin düzenli olarak kaydedilmesidir. Faydalı işin yapılmadığı, etkili olmayan zaman diliminin araştırılıp ortadan kaldırılması için kullanılır. Yani personelin belirli bir işi yapması için gerekli zamanın saptanmasıdır. Kısacası, metot etüdü, basit ve etkili yöntemleri geliştirilerek uygulanması için iş etüdü de, etkili olmayan zamanın araştırılmasında kullanılır.

İş etüdü; metod etüdü ve iş ölçümü bölümlerinden oluşmaktadır. Bu yöntem esasen teşvikli ücret sistemlerinin uygulanmasının da ön koşuludur. Bu yöntemin temel teşkil etmediği planlama ve ücret modellerinin başarılı olması beklenemez.

İş etüdünde uzman kadro ile birlikte yöneticilerin bilgisi gereksiz harcamaların engellenmesi unsurları gerekli faydaları kuruma getirmektedir (Gönen,1991:173).Sistem kavramı burada da devreye girerek düzenli sistemli çalışma tavrı sergilenmelidir.

3.7.4 İş basitleştirme (iş inceleme)

Kişinin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirmesi durumudur. İş basitleştirmenin temel yaklaşımı, bu işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir. İş basitleştirme, çalışanların uyguladığı yöntemlerin incelenmesi ve engellerin ortadan kaldırılması, beceri, üretilen ürünün araç, zaman, iş basamakları ölçülmesini içerir (Peker, 1994:152).

Çalışanın çalıştığı saha alanı itibari ile daha pratik daha zamanı kaliteli kullanması ve daha az çaba ve masrafla sonuca ulaşmasıdır.

3.7.5 Pareto analizi

Pareto analizi, birden fazla potansiyel fırsattan hangisinin daha önce ele alınacağını belirlemek için kullanılan bir fırsat sıralama sürecidir. Pek çok önemsiz içinden birkaç önemliyi ayırmak olarak da bilinmektedir. Pareto diyagramları, problemleri sebep ve olaya göre sınıflandırır. Kalite geliştirme çalışmalarında ve problem çözmede yaygın olarak yararlanılan bir tekniktir.

Pareto analizi, 80/20 kuralı olarak da adlandırılır. Pareto, sonucun yüzde 80'inin, harcanan çabanın yüzde 20'siyle ortaya çıktığı ilkesini ileri sürer. Pareto analizi, en önemli konu ve sorun üzerinde yoğunlaşarak öncelik sırasını belirlenmesini sağlar. Verimlilik analizi için iyi bir araçtır (Peker, 1994:152).Kurum ve işletmeler açısından da hangi fırsat daha öncelikli kurum için hangi strateji unsuru daha öne çekilmeli üzerine yoğunlaşan faaliyetlerin saptanılmasıdır.

3.7.6 Değer analiz yöntemi

Verimlilik analizinde üretilen değer ölçümü çok kolay olmamakla birlikte daha güvenilir ve daha az karmaşık bir yöntem gibi görünmektedir. Değer açısından verimlilik analizi, belli bir kritere, örneğin katma değere göre ne kadar üretildiğinin analizidir.

Değer analizi yönteminde amaç, bir araya geldiğinde verimlilik açısından önemli olabilecek küçük ölçüde tasarruflar ya da iyileştirmeler sağlanmasıdır. Değer analizi, bir ürünün veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacına yönelik, örgütlü ve yaratıcı bir yaklaşımdır. Bir ürünün veya hizmetin tasarımı, malzemesi, üretim süreci her biri ürünün değerine katkısı açısından analiz edilir. Bu analizlerde değer ölçütleri; bedeli, arzu edilebilirliği ve kullanımınıdır (Peker, 1994:152).Yapılan faaliyet çalışmasında nasıl tasarruf yoluna gidilir ve nasıl bir yol izlenmelidir soruları ile tasarruf kavramı en etkin nasıl kullanılabilir ile bu yöntemi sağlamak amaçlanmaktadır.

3.7.7 Maliyet – fayda analizi

İşletmelerde verimlilik ölçmek için uzun yıllardır kullanılan bir yöntemdir. Bir yatırım dönemi ve ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı faydalar ile ortaya çıkacak maliyetlerin ölçülmesi ve belli bir referans yıla indirgenerek karşılaştırılması işlemidir. Bir projenin net ekonomik değerini hesaplamamızı sağlayan bu işlem maliyet ve faydanın parasal olarak hesaplanıp değerlendirildiği bir analiz şeklidir. Bu analizde hangi yatırım kararı daha çok fayda sağlıyor sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu analiz temel mikro-ekonomik modeller (birey - firma tabanlı) üzerine kurulu rasyonel kararlar geliştirilebilmesi için prosedür oluşturmaktadır.

Maliyet - fayda analizi, kamu ekonomisinde yatırım projelerini etkinlik açısından değerlendirmeye yarayan ve topluma en yüksek faydayı sağlayacak olan projelerin seçiminde yararlanılan bir tekniktir. Kamu yatırımlarında israf ve savurganlıkların ortadan kaldırılmasında maliyet - fayda analizinin uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Maliyet – fayda analizi, özel kesimdeki yatırım projelerine uygulanırken zaman içinde kamu yatırım projelerinde de uygulanmaya başlanmıştır (Prokopenko, 1992:156). Günümüzde gelişen ekonomi ile birlikte ekonomi alanında hangi yatırım daha çok gelir, fayda getiriyor ise kurum ve işletmeler çalışmalarını ebetteki bu alanda sürdürürler.

3.7.8 Sıfır bazlı bütçe yöntemi

Sıfır bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme, planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu yöntem, işin, nasıl daha iyi yapılabileceğinin yanı sıra, harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yüklemektedir.

Sıfır bazlı bütçedeki asıl amaç ise, genel masrafların azaltılmasıdır ve bu yöntem kaynakların genel etkinlikler arasında tahsis edilmesi, genel masrafların uygun biçimde bölümlendirilmesi ve her bir masraf bölümünün dikkatle analiz edilmesi için kullanılmaktadır (Aysu, 2013:46).Bu durum ile birlikte yönetici sorumlukları dahilinde işletme stratejilerinin ne kadar az masraf ile ortaya konulmak istenmesidir.

3.7.9 Güç alan analiz yönetimi

Güç alanı analizi, sorun çözümede kullanılan bir araç olup, etkili sorun çözme kararları verebilmek amacıyla soruna etki eden güçler alanının incelenmesi anlamına gelmektedir. Bu araç, harcanan çabayı ve karışıklığı en aza indirerek, kuruluş içindeki değişikliği kolaylaştırır. Sorunlara, ya doğru bir yanıt, ya da yaratıcı bir yanıt gerektiren konular olarak bakıldığında, mantıksal sorun çözme yönetimine, genellikle sorun teknik bir nitelik gösterdiği zaman başvurulmaktadır. Yaratıcı sorun çözme yöntemine ise genellikle insan faktörü işin içine girdiğinde, ya da doğru veya yanlış bir yanıtın söz konusu olmayacağı karmaşık durumlarda başvurulmaktadır.

Güç alanı analizi, performans-verimlilik düzeyinin, harekete geçiren ve itici güçler ile kısıtlayıcı veya engelleyici güçler arasındaki dengenin bir sonucu olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Performans – verimlilik ilişkisinin, harekete geçiren - itici güçler ile kısıtlayıcı – engelleyici güçler arasındaki dengenin sonucu olduğu düşüncesini ifade eder. Değiştirilmesi gereken bir durumun incelemesinde araç olarak kullanılır. Bu sayede kurum içindeki değişimi sağlama kolaylaşır (Prokopenko, 1992:156). Toplam bu faktörler ele alındığında orantılı sistem içinde güç alan analiz yöntemi doru şekilde yapılmış olur.

3.7.10 Nominal gruplama yöntemi

Ortada hangi sorun var ne gibi problemlerle uğraşılması gerekiyor ise ne yapılması şart ise o ortamda etkin kişi daha büyük rol oynar. Burada otorite ön plana çıkmaktadır. Bu durum takım içindeki kişilerde kendi problemleri üzerinde asla çalışamayacağı düşüncesi uyandırır. Bu seçilen problem üzerinde bağlantı eksikliğine ve daha başlangıçta yanlış problemin seçilmesine yol açabilir.

Nominal grup tekniği problem seçiminde grup içerisinde herkese eşit hak verilmesini sağlayan bir tekniktir. Bu kişilere eşit haklar ve fırsatlar sunulmadığı takdirde grup amacına ulaşamaz ve bu durum olumsuz sonuçlara yol açar.

Nominal gruplama tekniği, veri elde etme, sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme ve gelişmelerin değerlendirilmesi amacıyla katılımı öngören

bir tekniktir (Prokopenko, 1992:7).Yani ilk önce sorunlar belirlenir. Sorunlar için bağımsız bir şekilde fikir üretilir ve bu fikirler kendi içinde tartışılır, öneriler ortaya konulur. Grup içerisinde ortaya atılan fikirler çözüme ulaşma yolunda daha şeffaf yollara ilerlenmesini sağlar.

3.7.11 Beyin fırtınası

Beyin fırtınası, olmuş veya olacak sorunların çözüme kavuşması ve sorunu engelleme durumu olarak ifade edilme durumudur. Beyin fırtınası birden fazla insanın fikir ortaya atması ve bu fikirleri tartışma durumudur. Bireylerin önerilerde bulunması, yaratıcılık faktörü burada etkili faktörlerdir.

Beyin fırtınası, yaratıcı düşünmenin temel boyutlarını somutlaştırmaktadır. Fikir, ancak verilen bir durumda uygulanabilen bir yeniliğin parçası olduğunda yaratıcı bir özellik taşır. Beyin fırtınası, sistemli bir yaklaşım ortaya koyması ve yaratıcılık yöntemleri içindeki kullanımı göz önüne alındığında düşünce oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir süreçtir.

Beyin fırtınası tekniği süreci ifade eder. Sorunların çözümüne yönelik yeni fikirlerin ve anlayışların geliştiği, açık ortamda gerçekleştirilen tartışmadır. Tartışma gerçekleştirilirken bir sınır yoktur. Personel ne söylediği konusunda sınırlamaya gidilmezken konunun tüm yönleri gözden geçirilir. Grup olarak gerçekleştirildiğinde daha etkili bir yöntemdir. Bu tekniğin etkili kullanılması gruplara güç ve güven kazandırır (Prokopenko, 1992:26 Beyin fırtınasında, sıradan fikirler yerine üretme yeteneği çerçevesinde düşünceler ortaya atılmaktadır. Durum değerlendirmeleri sorunlar, problemler fikir ve seçenekler ortaya atılarak bir münazara havası ile geçmektedir.

3.7.12 Örgüt geliştirme yöntemi

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkin ve sağlığını artırmak için çerçevesinde bilim ve teknik unsurlarını da dikkate alarak değer, inanç tutum ve davranışlarının değiştirilmesidir. Örgüt geliştirme de bir süreç olup; planlı, yönlendirilmiş, sistematik bir süreçtir. Bu süreçteki amaç, örgütün kültüründe, davranışında ve sistemlerinde değişiklik yaratmaktır. Dolayısıyla geliştirme kültür, yapı, süreç ve teknoloji

arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası olmaktadır.

Örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak ve yönlendirmek için, örgüt geliştirme bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim, yapısal ve davranışsal değişimi içine alan kapsamlı bir değişimi ifade etmektedir. Bu değişimin esası yapısal yeniliklerin davranış değiştirme veya davranış geliştirme ile tamamlanmasına dayanmaktadır. Yapının işlevselliğini belirleyen, önemli ölçüde insan unsurudur. Örgüt geliştirme, yöneticilerin iş yaşamına ilişkin davranışlarını değiştirmeyi amaç edinen yönetimi geliştirmeyi de kapsamaktadır. Farklı bir anlatımla örgüt geliştirme tutum ve davranışlarla birlikte bütün örgüt kültürünü hedef almaktadır (Ayhan, 2009:51). Sonuç olarak, örgüt değişimi yeniliklerin gelişimlerin paralelinde davranış değiştirme durumudur

3.8. Organizasyonlarda Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Önemi

Verimlilik kaynaklarından belki de en önemlisi motivasyondur. Personelin düşüncelerine önem verilmesi, kurum içinde karar almada katılımının sağlanması işgücünün verimliliğini oldukça etkilemektedir.

Personelin kurum için verimli olması kişisel çıkarı ve motive olup olamamasına bağlıdır. Kişisel çıkarını sağlayan ve motive olan personel yeteneklerini en üst seviyede yansıtacaktır. Görüldüğü gibi verimlilik personelin yeteneğiyle ilişkilidir. Personelin motive olamaması ya da yeteneğin olmaması verimli olmamasına neden olacaktır. Motivasyon, verimliliğin en önemli literatürüdür. Kurum içinde alınan kararlarda katılımın çokluğu; işverenin, personel düşüncelerini önemsemesi ve verimliliğin personel üstündeki etkisi ile doğru orantıdadır.

Personelin kurum içindeki motivesi, kendi kişisel çıkarlarına ve verimlilik sürecinin uzun ömürlü olması ile doğru orantıdadır. Kişisel çıkarını sağlayan ve motive olan personel yeteneklerini üst seviyede yansıtacaktır. Verilen örneklerde de görüldüğü üzere verimlilik personelin yeteneğiyle ilişkilidir. Personelin motive olamaması ya da yeteneğin olmaması verimli olmamasına neden olacaktır (Ayhan, 2009:51).

Sonuç olarak motive olan birey işi artık bir zorunluluk ve mecburiyet durumu olarak görmeyecek ve iinden gelerek yaparak hem kendine olumlu katkılar sağlayarak hem de kurumun ilerlemesi için çalıŐmalarda bulunacaktır.

4.BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ MOTİVASYON-VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Üniversitede motivasyon ve verimlilik kavramları teorik kısımda anlatılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise, bir vakıf üniversitesinde uygulanan anketin sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca üniversiteler için önerilerde bulunulmuştur.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmadaki amaç; bir vakıf üniversitesi personelinin motivasyon ve verimlilik düzeylerini belirlemektir. Üniversitede personelin çalışmak istediği çalışma ortamını belirlemek, personel arasındaki kişisel farklılıkları bulabilmek, personelin kurumuna bağlılığını artırmak isteyen yöneticilere, üzerinde durması gereken etkenler ile ilgili bilgi sunabilmektir.

Bu araştırma, ileride daha derinlemesine yapılabilecek araştırmalara kaynak oluşturması açısından önem taşımaktadır.

4.2 Sınırlılıklar

Araştırma, bir vakıf üniversitesi 'nde daire başkanı /Koordinatör, Müdür/Uzman, Uzman Yardımcısı/Memur ve İdari İşlere uygulanmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın, evreni - örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yöntem ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

4.4 Evren – Örneklem

Araştırmanın evrenini bir vakıf üniversitesi'nde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma anketinin uygulandığı örneklem, çalışan evren içinden seçilen 100 personelden oluşmaktadır.

4.5 Veri Toplama Araçları

Araştırmada, üniversitede personelinin motivasyon ve verimlilik düzeylerini ölçmeye yönelik ampirik bir çalışmayla anket yöntemi uygulanmıştır.

4.6 Verilerin Toplanmasında İzlenen Yöntem

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket; personelin statü ve görevi fark etmeksizin tüm birimlerde dağıtılmıştır. Dağıtım esnasında anket sorularına verilecek cevabın kendilerine herhangi bir olumsuz yansıması olmayacağı, ayrıca anket üstüne isim yazmamaları önemle vurgulanmıştır. Ayrıca anketin amacının ne olduğu hakkında ve samimi cevaplar verilmesini sağlamak üzere cevaplayıcıların kimlik bilgilerinin sorulmayacağı ve bu konudaki izlerinde gizli tutulacağına dair açıklayıcı bir ön yazı ankette sunulmuştur. Buna rağmen çekinen personelin, ankete cevap vermeyen personelin olduğu da görülmüştür.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplam iki bölümden ve 25 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde personelin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu ilk bölümde ankete katılanların cinsiyetleri, yaşları, statüleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri, ele alınmıştır.

Anketin ikinci bölümü ise, motivasyon araçlarının çalışan performansı üzerine etkisi ve personelin verimlilikleri konusundaki kendilerini değerlendirmelerine ilişkin soruları ve kurumun fiziksel özellikleri ile ilgili soruları kapsamaktadır.

Ankette T.C. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı öğrencisi Seygün AYSU tarafından yazılan “Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği” yüksek lisans tezinde yer alan ankette yararlanılmıştır.

- Anketi oluşturan 25 sorunun faktörlere göre dağılımı şöyledir:
- Ödüllendirme: 2.,6.,10.,11.,12.,22.,23.sorular
- Motivasyon:1.,4.,5.,7.,8.,9.,15.,16.,20.,25. sorular
- Kurumun Fiziki Yapı : 3.,13.,14.,18.sorular

- Yönetici – Personel İlişkisi:17.,19.,21.,24. sorular

4.7 Verilerin Analizi

Anketteki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Anket verileri, SPSS (Statistical Program for Social Sciences) istatistik programında değerlendirilmiştir. Veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, istatistiksel analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Değerlendirmede faktör analizi uygulanmıştır.

Anket sorularının cevapları beşli Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Personelin her bir soru için 0 ile 5 arasında kendilerine en uygun katılma derecelerini gösteren 5: tamamen katılıyorum, 4: katılıyorum, 3: kısmen katılıyorum, 2: kesinlikle katılmıyorum ve 0: fikrim yok, seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

4.8 Araştırma Ölçeğinin Güvenirliliği

Motivasyon ve verimlilik ölçeğinin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa Katsayısı 0,837 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.1: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,837	25

4.9 Bulgular ve Yorumlar

Yapılan anket çalışması sonucunda, üniversite personeli tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.2: Görev

Gruplar	Kişi	Yüzde
Daire Bşk./Koordinatör	14	14,0
Müdür/Uzman	16	16,0
Uzman Yrd./Memur	27	27,0
İdari İşler	43	43,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan % 14'i Daire Başkanı/Koordinatör , % 16 Müdür / Uzman, % 27 Uzman Yardımcısı/Memur , % 43 'ü İdari İşlerde görev almaktadır. Anket toplam 100 kişiye uygulanmıştır. Üniversite personelinin çoğunlukla idari işler biriminde çalışmanın oluşturduğunu görmekteyiz.

Çizelge 4.3: Yaş

Gruplar	Kişi	Yüzde
18-25	21	21,0
26-35	53	53,0
36-45	12	12,0
46-55	12	12,0
55<	2	2,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan 21 kişi % 21’i 18-25 yaşlarında, 53 kişi % 53 ‘ü 26-35 yaşlarında, 12 kişi % 12.’si 36-45 yaşlarında, 2 kişi % 2’si 55 ve üzeri yaşlarındadır.

Üniversite personeli genellikle genç ve orta yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 4.4: Cinsiyet

Gruplar	Kişi	Yüzde
Kadın	50	50,0
Erkek	50	50,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan % 50'si kadın % 50, 'si 50 erkekten olmak üzere toplam 100 kişidir.

Çizelge 4.5: Medeni Durum

Gruplar	Kişi	Yüzde
Evli	29	29,0
Bekar	71	71,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan 29'u evli personel (% 29,0), 71'i ise bekâr personel (% 71.0) olmak üzere 100 kişidir. Üniversite personelini çoğunlukla evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Çizelge 4.6: Öğrenim Durumu

Gruplar	Kişi	Yüzde
İlköğretim	1	1,0
Lise	15	15,0
Lisans	46	46,0
Yüksek Lisans	28	28,0
Doktora	10	10,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan 1'i ilköğretim (% 1,0), 15'i lise (% 15,0), 46'sı lisans(% 46),0 ve 28'i yüksek lisans % 28,0,doktora, 10'u % 10,0 mezunu olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.7: Çalışma Süresi

Gruplar	Kişi	Yüzde
0-2	53	53,0
3-5	29	29,0
6-8	10	10,0
9-11	8	8,0
Toplam	100	100,0

Kurumda mesleki hizmet süresi, ankete katılanlardan 53'ü 0-2 yıl (% 53,0), 29'u 3-5 yıl (% 29,056)'sı 6-8 yıl (% 10,0), 10'u 9-11 yıl (% 8,0) ve 8'i 26 yıl % 8 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.8: Aldığım ödülün beklentimi karşılaması işteki verimimi arttırmaktadır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	8	8,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	9,0
Katılmıyorum	4	4,0
Kısmen katılıyorum	11	11,0
Katılıyorum	29	29,0
Kesinlikle katılıyorum	39	39,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanlardan % 39'luk kesim, aldığı ödülün beklentisini kesinlikle karşıladığını belirterek işteki verimini arttırdığını , % 9'luk kesim ise aldığı ödülün beklentisini karşılaması işteki verimini arttırmadığını belirtirken, % 8'lik kesim de bu konu hakkında fikrinin olmadığını söylemektedir. Alınan ödül insanlarda olumlu duygular oluşturmaktadır. Olumlu duygular ise verimliliğin artmasına neden olmaktadır.

Çizelge 4.9: Başarısız ve yetersiz olduğumuzda yönetimin sağladığı destekten memnunum.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	9	9,0
Kesinlikle katılmıyorum	15	15,0
Katılmıyorum	14	14,0
Kısmen katılıyorum	34	34,0
Katılıyorum	22	22,0
Kesinlikle katılıyorum	6	6,0
Toplam	100	100,0

Yönetimin sağladığı destek konusunda, personelin başarısız ve yetersiz olduğunda yönetimin sağladığı destekten memnun olan oranı % 34 civarındadır. Yönetimin sağladığı desteği bu konuda yetersiz görenler ise % ' 14'lük bir orana sahiptir. Genelde yönetimin sağladığı desteğin varlığından söz edebiliriz.

Çizelge 4.10: Çalışma saati süresince müzik yayını yapılmaktadır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	16	16,0
Kesinlikle katılmıyorum	38	38,0
Katılmıyorum	26	26,0
Kısmen katılıyorum	7	7,0
Katılıyorum	4	4,0
Kesinlikle katılıyorum	9	9,0
Toplam	100	100,0

% 4'ü çalışma saati süresince müzik yayını yapıldığını, % 26 'si çalışma saati süresince müzik yayını yapılmadığını belirtmektedir. % 16' sını ise bu konu hakkında fikri olmadığını belirtmiştir. Çalışma saati süresince müzik yayını yapıldığını düşünen personelin, aslında kendisinin müzik açtığı düşünülebilir.

Çizelge 4.11: Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	3	3,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0
Katılmıyorum	8	8,0
Kısmen katılıyorum	9	9,0
Katılıyorum	32	32,0
Kesinlikle katılıyorum	45	45,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılan tüm personelin yüksek bir oranla katıldığı bir konudur. Personelin % 29'u işini yapabilmesi için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmanın motivasyonunu arttırdığı ifade etmektedir. Bunun nedeni ,üniversitenin çalışanlarına gerekli olan tüm kaynak ve araçların sağlanmasıdır.

Çizelge 4.12: İşim çaba sarf etmeme değecek bir iştir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	4	4,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,0
Katılmıyorum	6	6,0
Kısmen katılıyorum	12	12,0
Katılıyorum	24	24,0
Kesinlikle katılıyorum	48	48,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 24'lük bir kısmı işini çaba sarf etmeye değecek bir iş bulurken, ancak % 24'lük bir kısmı işini çaba sarf etmeye değecek bir iş olarak bulmamaktadır.

Katılanların büyük çoğunluğu işini sevmektedir.

Çizelge 4.13: İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	3	3,0
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,0
Katılmıyorum	1	1,0
Kısmen katılıyorum	4	4,0
Katılıyorum	29	29,0
Kesinlikle katılıyorum	59	59,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılan tüm personelin yüksek bir oranla katıldığı bir konudur. Personelin % 29'u işini yapabilmesi için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmanın motivasyonunu arttırdığı ifade etmektedir.

Çizelge 4.14: Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	2	2,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0
Katılmıyorum	5	5,0
Kısmen katılıyorum	19	19,0
Katılıyorum	22	22,0
Kesinlikle katılıyorum	49	49,0
Toplam	100	100,0

Kurumdan beklediği ödülü almanın kurum için değerli olduğunu bir göstergesi olduğunu düşünenler % 49, aldığı ödülün kurum için değerli olduğunun göstergesi olmadığını düşünenler de % 5'lik bir orandır. Birbirine oldukça uzak iki orandır. Bu durumda alınan ödülün personel için oldukça önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Çizelge 4.15: Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	28	28,0
Kesinlikle katılmıyorum	21	21,0
Katılmıyorum	26	26,0
Kısmen katılıyorum	14	14,0
Katılıyorum	7	7,0
Kesinlikle katılıyorum	4	4,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 21’lik bir kısmı verilen ödüllerin beklentileri doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgisinin düştüğünü ancak % 28’lik kısmı ise bu fikre katılmadıklarını bildirmişlerdir. Bu da verilen ödüllerin personelin beklentisi doğrultusunda olmasını gerektiğini aksi takdirde personelin işe karşı ilgisinin düşeceğini göstermektedir.

Çizelge 4.16: Kurumunda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	16	16,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,0
Katılmıyorum	16	16,0
Kısmen katılıyorum	19	19,0
Katılıyorum	28	28,0
Kesinlikle katılıyorum	15	15,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların kurumunda belirli dönemlerde mesleki eğitim programları düzenlendiğini söyleyebilenlerin oranı % 28 iken % 16'i mesleki eğitim programları düzenlenmediğini söylemektedir. Mesleki eğitim programların verildiği konusunda personelin büyük kısmı aynı fikirdedir.

Çizelge 4.17: Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...) ödüller verilmektedir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	22	22,0
Kesinlikle katılmıyorum	31	31,0
Katılmıyorum	22	22,0
Kısmen katılıyorum	13	13,0
Katılıyorum	7	7,0
Kesinlikle katılıyorum	5	5,0
Toplam	100	100,0

Kurumunda maddi nitelikli ödüller verildiğini düşünen personel % 7 ve katılanlar da % 5'dir. Kurumunda maddi nitelikli ödüller verildiğini düşünmeyenler % 22 civarındır.

Çizelge 4.18: Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki artırımı ...) gibi ödüller verilmektedir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	24	24,0
Kesinlikle katılmıyorum	25	25,0
Katılmıyorum	18	18,0
Kısmen katılıyorum	17	17,0
Katılıyorum	11	11,0
Kesinlikle katılıyorum	5	5,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 18'i kurumunda manevi nitelikli ödüllerin verildiğini düşünürken, % 24'ünün fikri yok ve % 18'i de kurumunda manevi nitelikli ödüller verilmediğini düşünmektedir. Üniversitede manevi nitelikli ödüllerin verildiğini düşünen personel ile manevi nitelikli ödüllerin verilmediğini düşünen personel oranı oldukça birbirine yakındır.

Çizelge 4.19: Kurumunda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	27	27,0
Kesinlikle katılmıyorum	30	30,0
Katılmıyorum	22	22,0
Kısmen katılıyorum	11	11,0
Katılıyorum	8	8,0
Kesinlikle katılıyorum	2	2,0
Toplam	100	100,0

Kurumunda ödüllendirme kriterin personele açıkça aktarıldığını düşünler % 2 ve katılanlar da % 8'dir. Ankete katılanların % 30'u de ödüllendirme kriterin personele açıkça aktarılmadığını düşünmektedir.

Çizelge 4.20: Kurumumda rahat çalışma ortamı mevcuttur.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	3	3,0
Kesinlikle katılmıyorum	11	11,0
Katılmıyorum	17	17,0
Kısmen katılıyorum	46	46,0
Katılıyorum	14	14,0
Kesinlikle katılıyorum	9	9,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 14'ü kurumunda rahat çalışma ortamı bulunduğunu söylemektedir, buna katılmayanların oranı ise % 17'dir. % 3' ü de bu konu hakkında fikri olmadığını belirtmiştir. Ankete katılanların çoğu aynı fikirdedir.

Çizelge 4.21: Kurumumda renk uyumu vardır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	14	14,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	8,0
Katılmıyorum	15	15,0
Kısmen katılıyorum	33	33,0
Katılıyorum	22	22,0
Kesinlikle katılıyorum	8	8,0
Toplam	100	100,0

% 22'si kurumunda renk uyumu olduğunu, ancak % 15' i renk uyumu olmadığını inanmaktadır. Kurumda renk uyumu olmadığı konusunda personel hemfikirdir.

Çizelge 4.22: Kurumumda verilen ödüller hakkındaki fikirlerimizi yöneticilerimize rahatlıkla söyleyebilmekteyiz.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	17	17,0
Kesinlikle katılmıyorum	14	14,0
Katılmıyorum	15	15,0
Kısmen katılıyorum	31	31,0
Katılıyorum	16	16,0
Kesinlikle katılıyorum	7	7,0
Toplam	100	100,0

Personel verilen ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticilere rahatlıkla söyleyebildiğini savunan personel % 16, söyleyemediğini savunan ise % 14' tür. Genel olarak verilen ödüller hakkında fikirlerini yöneticilere rahatlıkla söyleyebilme oranı yüksektir diyebiliriz.

Çizelge 4.23: Kurumunda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	3	3,0
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,0
Katılmıyorum	3	3,0
Kısmen katılıyorum	11	11,0
Katılıyorum	21	21,0
Kesinlikle katılıyorum	57	57,0
6,00	1	1,0
Toplam	100	100,0

Kurumunda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonu olumlu yönde etkilediğini düşünenler % 21'dir. Bu düşüncede olmayanlar % 3' dür. % 3'ü de fikri olmadığını söyleyen çalışanlardır.

Çizelge 4.24 Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	2	2,0
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,0
Katılmıyorum	6	6,0
Kısmen katılıyorum	26	26,0
Katılıyorum	37	37,0
Kesinlikle katılıyorum	28	28,0
Toplam	100	100,0

Personelin % 37 gibi yüksek orandaki personel, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştığını, % 6' sını ise yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmadığını belirtmiştir. Personelin yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışma memnuniyeti oldukça yüksektir. Örgüt kültürünün geliştiğini ve personelin birbirlerine bağlı olduklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.25: Kurumumdaki çalışma sandalyesinden memnunum.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	8	8,0
Kesinlikle katılmıyorum	28	28,0
Katılmıyorum	16	16,0
Kısmen katılıyorum	21	21,0
Katılıyorum	19	19,0
Kesinlikle katılıyorum	8	8,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 19'u çalışma sandalyesinden memnun iken, ankete katılanların % 16' sı ise çalışma sandalyesinden memnun değildir. Çizelgeye bakıldığında çalışma sandalyesinden bir memnuniyet vardır.

Çizelge 4.26: Kurumunun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunun.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	19	19,0
Kesinlikle katılmıyorum	24	24,0
Katılmıyorum	20	20,0
Kısmen katılıyorum	23	23,0
Katılıyorum	10	10,0
Kesinlikle katılıyorum	4	4,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 10'u kurumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnun iken, ankete katılanların % 20'si kurumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnun değildir.

Çizelge 4.27: Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	6	6,0
Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0
Katılmıyorum	14	14,0
Kısmen katılıyorum	26	26,0
Katılıyorum	22	22,0
Kesinlikle katılıyorum	22	22,0
Toplam	100	100,0

Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih edeceğini söyleyenler % 22, tercih etmeyeceğini düşünenler de % 14'lük bir orandır. Birbirine yakın oranlar belirtilmiştir.

Çizelge 4.28: Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	4	4,0
Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0
Katılmıyorum	11	11,0
Kısmen katılıyorum	28	28,0
Katılıyorum	31	31,0
Kesinlikle katılıyorum	16	16,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 31' i yöneticilerin personel şikâyet ve isteklerin dikkate aldığından yana iken, % 1' i yöneticilerin personel şikâyet ve isteklerin dikkate almadığından yanadır. Çalışanlar, yöneticinin personel şikâyet ve istekleri dikkate aldığından memnundur.

Çizelge 4.29: Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	6	6,0
Kesinlikle katılmıyorum	11	11,0
Katılmıyorum	11	11,0
Kısmen katılıyorum	28	28,0
Katılıyorum	28	28,0
Kesinlikle katılıyorum	16	16,0
Toplam	100	100,0

Yöneticilerinin adil olduğunu % 28' i düşünürken, % 11' i de yöneticilerinin adil olmadığına katılmaktadır. Büyük oranda bu konuda memnuniyet söz konusudur.

Çizelge 4.30: Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	7	7,0
Kesinlikle katılmıyorum	15	15,0
Katılmıyorum	15	15,0
Kısmen katılıyorum	27	27,0
Katılıyorum	24	24,0
Kesinlikle katılıyorum	12	12,0
Toplam	100	100,0

Yöneticilerin kurum içinde karar alırken personelin görüşünü almaya özen gösterdiğini düşünenler % 24 iken, % 15 bu konu hakkında tam tersini düşünmektedir. Büyük çoğunluk yöneticilerin kurum içinde karar alırken personelin görüşünü almaya özen gösterdiği konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.31: Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	6	6,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	8,0
Katılmıyorum	10	10,0
Kısmen katılıyorum	26	26,0
Katılıyorum	33	33,0
Kesinlikle katılıyorum	17	17,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 33' ü yöneticinin söylediklerini özenli bir şekilde dinlediğini, % 10' u ise buna katılmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin personeli dinlediğini söyleyebiliriz. Yöneticiden genel bir memnuniyetlik söz konusudur.

Çizelge 4.32: Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.

Gruplar	Kişi	Yüzde
Fikrim yok	3	3,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0
Katılmıyorum	4	4,0
Kısmen katılıyorum	6	6,0
Katılıyorum	25	25,0
Kesinlikle katılıyorum	59	59,0
Toplam	100	100,0

Ankete katılanların % 59'luk bir kısmı yükselme olanaklarının mesleğimde motivasyonu için önemli olduğunu ancak % 3'lük kısmı ise bu fikre katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu da personelin yükselme olanağının motivasyonu için önemli olduğunu göstermektedir.

4.10 Hipotez Analizi

4.10.1 Motivasyon ve verimlilik faktör analizi

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi değişkenler arası ilişkileri inceler, daha az sayıda dönüştürülmesine yardımcı olur. Burada amaç:

- Değişken sayısını azaltmak
- Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır.

Bizde anket sorularımızdan çıkardığımız değişkenlerimize faktör analizi uygulayarak değişken sayısını en anlamlı olacak şekilde ve aralarındaki yapıyı ortaya çıkartmak için faktör analizi uyguladık.

Faktör analizi uygulayabilmemiz için verilerimiz küresellik varsayımına uymalıdır. Verilerin küresel dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla kmo barlett testi sonuçlarını yorumlamak gereklidir.

Çizelge 4.33: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	936,635
	Df	300
	Sig.	.000

Faktör analizi yapabilmek için kmo-barlett testinin ilk satırı olan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,60 dan büyük olması (0,728) veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.34: Değişkenlerin Toplam Faktör Çizelgesi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,460	21,839	21,839	5,460	21,839	21,839	3,231	12,924	12,924
2	3,003	12,012	33,850	3,003	12,012	33,850	3,211	12,844	25,768
3	2,216	8,864	42,714	2,216	8,864	42,714	2,701	10,803	36,571
4	1,663	6,652	49,366	1,663	6,652	49,366	2,038	8,153	44,724
5	1,323	5,294	54,660	1,323	5,294	54,660	1,844	7,378	52,102
6	1,291	5,164	59,824	1,291	5,164	59,824	1,558	6,233	58,335
7	1,226	4,905	64,729	1,226	4,905	64,729	1,319	5,278	63,613
8	1,014	4,057	68,786	1,014	4,057	68,786	1,293	5,173	68,786

Çalışmamızda özdeğer istatistikleri 1 den büyük olan 8 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın **%12,924'** ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın **%25,768'** ini açıklamaktadır. Birinci ikinci ve üçüncü faktör birlikte toplam varyansın **%36,571'** ini açıklamaktadır. Birinci ikinci üçüncü ve dördüncü faktör birlikte toplam varyansın **%44,724'** ünü, birinci ikinci üçüncü dördüncü ve beşinci faktör toplam varyansın **%52,102'** sini, birinci ikinci üçüncü dördüncü beşinci ve altıncı faktör toplam varyansın **%58,335'** ini, birinci ikinci üçüncü dördüncü beşinci altıncı ve yedinci faktör birlikte toplam varyansın **%63,613'** ünü, birinci ikinci üçüncü dördüncü beşinci altıncı yedinci ve sekizinci faktör birlikte kümülatif olarak toplam varyansın **%68,786** sını açıklamaktadır. Bu durumda çalışmamızdaki 25 sorudan oluşan ve her soruyu bir değişken olarak incelediğimiz anketimizde sonuç olarak 8 sorunun aslında toplam bu 25 soru için karar verici ve belirleyici olarak bulunduğunu faktör analizi ile saptamış olduk.

Çizelge 4.35: Değişkenlerin Toplam Varyans Çizelgesi

Değişkenler	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır.	,711	,174	-,353	-,128	-,118	-,305	,151	-,102
Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir.	,665	,237	-,378	,020	-,301	-,037	,022	-,076
Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır.	,603	,068	-,491	-,247	-,110	-,278	,157	-,013
Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.	,581	-,037	-,146	-,333	,250	,017	-,044	-,125
İşim çaba sarf etmeme değecek bir iştir.	,576	,399	-,259	-,031	-,148	-,188	,098	-,011
İşim çaba sarf etmeme değecek bir iştir.	,571	-,423	,133	,412	,001	,006	-,147	,011
Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.	,541	,422	,326	,294	,078	-,066	-,003	,068
Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.	,523	-,376	,234	-,247	-,241	,153	-,007	-,169

Çalışmamızda rotasyon matrisine bakıldığında 8 faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları (factor loadings-değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyon katsayısı) verilmiştir. Çizelgede (Yöneticilerin adil bir şekilde davranır.) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında almıştır. (0,711),

(Yöneticim söylediklerimi özenli bir şekilde dinlemektedir.) değişkeni yine birinci faktör altında ikinci en yüksek ağırlığa sahiptir. (0,665),

(Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır.) değişkeni yine birinci faktör altında üçüncü en yüksek ağırlığa sahiptir. (0,603),

(Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.) değişkeni yine birinci faktör altında dördüncü en yüksek ağırlığa sahiptir. (0,581).

(Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır.) değişkeni yine birinci faktör altında beşinci en yüksek ağırlığa sahiptir.(0,576).

(İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir.) değişkeni yine birinci faktör altında altıncı en yüksek ağırlığa sahiptir.(0,571).

(Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.) değişkeni birinci faktör altında yedinci en yüksek ağırlığa sahiptir.(0,541).

(Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.) değişkeni birinci faktör altında sekizinci en yüksek ağırlığa sahiptir.

4.11 Hipotezlerin Yorumlanması

Ha: Motivasyon ve Verimlilik Üzerinde Etkilidir.

Motivasyon ve verimlilik değişkenlerini ölçen anket sorularımız;

Aldığım ödülün beklentimi karşılması işteki verimimi arttırmaktadır.

Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.

İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir.

Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.

Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.

Kurumumda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir.

Kurumumda verilen ödüller hakkındaki fikirlerimizi yöneticilerimize rahatlıkla söyleyebilmekteyiz.

Kurumumda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.

Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.

Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir sorularıdır.

Yaptığımız faktör analizinde bu değişkenlerden “İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir. Kurumumda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir ve Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir “ değişkenlerinin faktör skor oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Yani motivasyon verimlilik üzerinde etkilidir. Hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

Hb: Ödüllendirme Verimlilik Üzerinde Etkilidir.

Ödüllendirme Verimlilik değişkenlerini ölçen anket sorularımız;

Başarısız ve yetersiz olduğumuzda yönetimin sağladığı destekten memnunum.

İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.

Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret,fiziksel koşullar ...)ödülleri verilmektedir.

Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi,takdir,yetki artırımı ...)gibi ödüller verilmektedir.

Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.

Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır.

Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır sorularıdır. Yaptığımız faktör analizinde bu değişkenlerden ‘Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır ve Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır ‘ değişkenlerinin faktör skor oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Yani ödüllendirme verimlilik üzerinde etkilidir .Hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

Hc: Kurumun Fiziki Yapısı Verimlilik Üzerinde Etkilidir.

Kurumun fiziki yapısını ölçen anket sorularımız;

Çalışma saati süresince müzik yayını yapılmaktadır.

Kurumumda rahat çalışma ortamı mevcuttur.

Kurumumda renk uyumu vardır.

Kurumumdaki çalışma sandalyesinden memnunum sorularıdır. Yaptığımız faktör analizinde bu değişkenlerin faktör skor oranı düşük çıkmıştır. Bu durumda kurumun fiziki yapısı verimlilik üzerinde etkili değildir diyebiliriz. Hipotezimiz olumsuz çıkmıştır.

Hd: Yönetici ve Personel İlişkisi Verimlilik Üzerinde Etkilidir.

Yönetici ve Personel İlişkisini ölçen anket sorularımız

Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.

Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.

Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır.

Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir sorularıdır.

Yaptığımız faktör analizinde bu değişkenlerden ‘Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşarımla uyumlu bir şekilde çalışırız’ ‘Yöneticim şikâyet ve isteklerimi dikkate almaktadır’ ve ‘Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir’ değişkenlerinin faktör skor oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durumda Yönetici ve Personel İlişkisi Verimlilik üzerinde etkilidir .Hipotezimiz olumlu çıkmıştır.

Değişkenleri gruplandırma aşamasından sonra faktörlere göre yorumlayacak olursak, görüldüğü üzere verimlilik üzerinde motivasyon ve yönetici personel ilişkisi büyük bir paya sahipken, ödüllendirme motivasyon ve yönetici personel ilişkisine nazaran daha düşük bir etkiye sahiptir. Grupları göz ardı edip tek tek faktörleri yorumlayacak olursak verimlilik üzerindeki en yüksek etkiye sahip olan faktörün ‘Yöneticilerin Adil Bir Şekilde Davranması’ verimlilik üzerindeki en büyük etkendir, diğer bir yandan ikinci olarak ‘Yöneticilerin Söylenenleri Özenli Bir Şekilde Dinlemesi ‘en büyük etkiye sahiptir, üçüncü olarak ‘Yöneticilerin Şikâyet ve İstekleri Dikkate Alması Verimliliği Büyük Ölçüde Etkilemektedir’. Bu üç faktörden yola çıkarak çalışma verimliliği konusunda yaptığımız bu araştırmamız da yöneticilerin davranış, tutum ve çalışanlarla olan ilişkileri, çalışanların verimliliği en büyük ölçüde etkilemektedir yani

diğer bir deyişle yöneticilerin tutumları çalışanların verimlilikleri üzerindeki en büyük etkendir diyebiliriz.

4.12 Sonuç ve Öneriler

Personelin kaliteli olabilmesi, işinde motivasyonun sağlanması, çalıştığı kurumun maddi ve manevi unsurları motivasyon ve verimliliği etkilemektedir.

Motivasyon, personeli çalışmaya isteklendirme ve kurum içinde verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Personelin hem bireysel amaçlarını hem de kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışma hedeflerinin olduğunu da ifade edebiliriz.

İnsanların birbirinden farklı karakteristik özelliklere sahip olmalarından dolayı, onları motive edecek unsurlar da birbirlerinden farklıdır. Personelin ihtiyaçları kademeli olmasından dolayı birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Yöneticiler, personeli motive etmek için birtakım motivasyon araçlarını kullanmaktadır. Örneğin, takdir etme, bağımsız bir çalışma ortamı yaratma. Bu motivasyon araçları ile personel verimlilik ve etkinlik için çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bu çalışmada üniversite personelin motivasyon ve verimlilik düzeyleri ölçülmüştür. Personelin motivasyonunun sağlanması işini zevk alarak yapmasına ve isteyerek hizmet üretmesine, o hizmetten yararlanan vatandaşların yararına olacaktır.

Çalışmada statü farkı gözetmeksizin üniversitenin tüm personeline motivasyon ve verimlilik anketi uygulanarak sonuçlar bilgisayar destekli SPSS programında incelenmiştir. İlk olarak üniversite personelinin demografik yapıları ortaya konmuştur. Personel; ödüllendirme kriterinin kendilerine açıkça aktarıldığını, manevi nitelikli ödüller verildiğini, gerekli kaynak ve araçlara sahip olunması motivasyonu arttırdığını, yöneticinin karar alırken görüşlerini dikkate aldığını, yöneticilerin adil davrandığını, başarısız ve yetersiz olduğunda yöneticinin sağladığı destekten memnun olduğunu söyleyerek ödüllendirme konusunda memnuniyetlerini göstermiştir. Ayrıca personelin maddi nitelikli ödüller verilmediğini söylemektedir.

Motivasyon boyutunda ise daha yüksek bir memnuniyetten söz edilebilir. Personel yüksek oranda fiziksel çalışma şartlarının motivasyonu etkilemekte olduğunu, işinin

çaba sarf etmeye değecek bir iş olduğunu, mesleki eğitim programları düzenlendiğini, alınan ödölün beklentiyi karşılamasının işteki verimi arttırdığını, beklenen ödölün alınması kurum için değerli olduğunun göstergesi olduğunu, yükselme olanaklarının mesleğini etkilediğini düşünmektedir. Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih edenlerin oranı ile tercih etmeyenlerin oranı birbirine yakındır. Yılsonu prim ve ikramiye verilmesi personelin motivasyonunu olumlu etkileyeceği tespit edilmiştir.

Beklenen ödöl - iş tatmini oldukça önemlidir. Bu konudaki memnuniyet de yüksek tespit edilmiştir. Ayrıca personelin bir kısmı maddi nitelikli ödüllendirme beklemektedir, manevi nitelikli ödöl bekleyen personel ise daha fazladır.

Personelin büyük çoğunluğu kendisine işle ilgili fikir danışılmasının motivasyonu için önemli olduğunu, yaptığı iş sonucunda övgü dolu sözler almanın ayrıca yapılan işlerden memnun olunmasının motivasyonu olumlu yönde etkilediği bildirmiştir.

Yönetici – personel ilişkisi boyutunda ise, personel kurumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnundur. Yönetici ve iş arkadaşlarından memnuniyet yüksektir. Yönetici personelin söylediklerini özenle dinlemektedir ve yönetici personelin şikâyet ve isteklerini dikkate almaktadır.

Üniversitenin başarılı olabilmesi, personelin başarısı ve amaçları doğrultusunda motivasyonun sağlanması ile gerçekleşmektedir. Personelin başarısında da, personelin amaçlarının gerçekleşmesi ve isteklerin karşılanması büyük önem arz etmektedir. Üniversitenin hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sürdüren personel, kendi beklentileri gerçekleşmediği takdirde verimli olamayacak ve işten ayrılmayı isteyecektir.

Üniversite ödüllendirme sistemi, personelin beklentisi doğrultusunda oluşturulan, motive olmasını ve verimli olmasını sağlayan bir sistem olmalıdır. Verilen ödöl bir personel için motive edici – verim arttırıcı ödöl olmasına rağmen bir diğer personel için motive edici – verim arttırıcı olmayabilir. Bu yüzden, yöneticilerin personelinin çok iyi tanınması ve beklentilerini iyi analiz etmesi gerekir. Yöneticinin kurum içinde personelin kaynaşması için gerekli faaliyetlerde bulunmalıdır.

Üniversite imkânlarından tüm personelin eşit ölçüde faydalanması sağlanmalıdır. Üniversite yükselme terfi işlemleri konusunda oldukça titiz bir çalışma göstermelidir. Aksi takdirde diğer çalışanların dikkatini üzerine toplayacaktır.

Üniversite personeli maddi ödüllerden çok manevi ödüller beklediğini anket çalışması sırasında sözlü olarak sıkça ifade etti. Bu yüzden üniversitede yapılan tüm çalışmalar üst birimler tarafından değerlendirilip personeli motive etmede ve verimliliği artırmada yardımcı olmalıdırlar.

Sonuç olarak teori ile uygulama birlikte değerlendirildiğinde yapılan anket uygulamasına göre, üniversitenin ve personelin başarıya ulaşmasında motive edici etmenlerin içinde ödüllendirmelerin personelin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmesi önem teşkil etmektedir. Bu sayede personelin beklentileri doğrultusunda verilen ödüllerle personelin motivasyonunun sağlanabileceği, personelin iş tatmini ve verimliliğini arttırılarak personelin ve üniversitenin başarısının artırılacağı söylenebilir. Söz konusu araştırmaya göre, genellikle personel maddi ödüllendirmenin yanında manevi ödüllendirmeyi de istemektedir.

KAYNAKLAR

- Andrzej, A. H. ve Buchanan D.** (1991).**Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Cambridge.
- Acuner, Ş** (2010).**Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Akıncı, Z** (2002).“Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**.
- Aktaş, R.** (1993).Toplam Kalite Yönetimi le Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri, “**Verimlilik Dergisi** ”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Arısoy, B.** (2007). “Örgütsel İşletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi”, Marmara Üniversitesi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.** (2006).**Örgütsel Davranış**. İstanbul: Ankan Basım Yayım Dağıtım,
- Aşıkoğlu, M.** (1996).**İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Kütahya: Üniversite Kitabevi.
- Ataay, İ.**(1985).**Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1. Cilt, Yayın No:128, İstanbul: Küre Matbaası, .
- Ay, F. A.** (2006).“İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Cumhuriyet Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sivas.
- Ayhan, U.** (2009). “Çalışanlar Açısından Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Türk İdare Dergisi**.
- Aysu, S.** (2013). “Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Aytürk, N.** (2007).**Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ayverdi İ. ve Topaloğlu A.** (2007).**Türkçe Sözlük**, Kubbealtı Yayınları, İstanbul.
- Betül, A.** (2007). “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bilgin, N.** (2007).**Sosyal Psikoloji Kavramlar**, Yaklaşımlar Sözlüğü, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Budak, S.** (2005).Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Celep, H.** (2009).“Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü” ,**Mesleki Yeterlilik Tezi** ,Ankara.
- Ciotta, D.** **Improve Productivity** (2011).**Identify Your Staff’s Motivating Factors**. ,American Salesman.

- Cook, W.C.** (1997). **Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Companies, 2nd Edition, U.S.A.
- Dereli, T;** **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayın.
- Devlet Planlama Teşkilatı** (2000). **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu, Ankara.
- Dicle Ü.** (1989). "Motivasyon", **İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Eskişehir.
- Diñer, Ö.** (1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, TİMAS Basım, İstanbul.
- Efil, İ.** (2005). **İşletme Yönetimi**, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Ekin, N.** (1997). **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Eren, E.** (1979). **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, met/er matbaası.
- Eren, E.** (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları,
- Eroğlu, F.** (2004). **Davranış Bilimleri. İstanbul**: Beta Basım Yayın,
- Ertürk, M.** (2006). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eryılmaz, B.** (2010). **Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N. ve Demiröğen, O.** (1994). **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum.
- Genç, N.** (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Demirdöğen O.** (2000). **Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş**,
- Gisela, H.** (1995). **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Gönen, E** (1991). "Uluslararası Rekabette Verimlilik Sorunları", **1. Verimlilik Şurası**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Güney S.** (2011). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2008). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2012). **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Haimann, T. Scott, W. ve Connor P.** (1978). **Managing The Modern Organization**. 3rd ed. Houghton-Mifflin Co.
- Hovardaoğlu, S.** (1993). **Kişiler arası İlişkiler ve Davranış Bozuklukları**, Kriz Dergisi, Ankara.
- Işıkçı, D.** (2008). "Moral ve Motivasyon İle Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karaman, F.** (2010). **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Kaynak, T.** (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kesici, S.** (2006). "Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Koç H. ve T. Melih.** (2012). **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

- Konur, D. Y.** (2006). “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kusluvan, Z.** (1999).“ Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi.**
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A.** (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009, s.68. MPM Yayınları.
- Müftüoğlu, M.** (1994).**İşletme İktisadi**, İkinci Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- NICHOLSON, N.** (2003). “How To Motivate Your Problem People”, **Harvard Business Review**,January.
- Öney, E.** (1968). **Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:265, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özalp, E.** (1997). “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.**
- Özdemir, M.** (1995). “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını.
- Özgüler, V. C.** (2005). “**Verimlilik**”, Eskişehir Odun Pazarı Belediyesi **Hizmet içi Eğitim Seminer Notu.**
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (1996) .**Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. vd.** (2004).**Davranış Bilimlerine Giriş**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1355, 3. Baskı, Eskişehir.
- Pauley, R.** (1984). ” Sliding down the scale of industrial officacy”,in **Financial Times** London.
- Pekel, H. N.** (2001), “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1984).**Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Silah, M.** (2005).**Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Silah, M.** (2005). **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. Ş.ve Kınır S.** (2006),**Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Talas,C.**(1952).“Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, **A.Ü.S.B.F. Dergisi.**
- Tanyas, M.** (2000).**Endüstri Mühendisliğine Giriş**, 2. bs. , İstanbul, İrfan Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- Tektaş Ö. Ö.Vd.** (2010). “Akademik Atıf Tarzı: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.**
- Tikici, M.** (1998).Örgütsel Davranış, Fatih Ciltevi, Malatya.
- Topaloğlu,T.**(2006).“Girişimcinin Motivasyonel Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslamasına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tor, S. S. ve Esengün K.** (2011). “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.
- Prokopenko,**(1992).**Verimlilik Yönetimi**, Çev.Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan MPM Yayınları, No: 476, Ankara .
- Tunçez, M.** (2007). “İstanbul Büyük Şehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Us, A.T.** (2007).**İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayıncılık, İstanbul.
- Üstün, R.** (1996).**Maliyet Muhasebesi (Tek Düzen Hesap Planı Uygulamalı)**, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir.
- Wendell L.F.rench** (1998).**Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Yükçü, S. Gülşah Atağan.**(2009). “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık ” **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar anketin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, cevaplar sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Anketteki sorular cevaplandırılarak araştırmamıza önemli katkı sağladığınız ve verdiğiniz destek için de şimdiden çok teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1)Üniversitedeki Göreviniz

Daire Başkanı/Koordinatör() Müdür/Uzman() Uzman Yard./Memur() İdari İşler()

2)Yaşınız:

18-25() 26-35() 36-45() 46-55() 55 ve üzeri()

3)Cinsiyetiniz:

Kadın() Erkek()

4)Medeni Durumu:

Evli() Bekar()

5)Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim() Lise () Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

6)Şu Anda Çalıştığınız Üniversitedeki Toplam Çalışma Süreniz:

0-2 Yıl() 3-5 Yıl() 6-8 Yıl() 9-11 Yıl() 12-14() 15 yıl ve Üzeri()

SIRA NO.	MADDELER	Fikrim Yok	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Aldığım ödülün beklentimi karşılaması işteki verimimi arttırmaktadır.						
2	Başarısız ve yetersiz olduğumuzda yönetimin sağladığı destekten memnunuz.						
3	Çalışma saati süresince müzik yayını yapılmaktadır.						
4	Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.						
5	İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir.						
6	İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.						
7	Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.						
8	Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.						
9	Kurumumda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir.						
10	Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret,fiziksel koşullar ...)ödüller verilmektedir.						
11	Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi,takdir,yetki artırımı ...)gibi ödüller verilmektedir.						
12	Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.						
13	Kurumumda rahat çalışma ortamı mevcuttur.						

14	Kurumumda renk uyumu vardır.								
15	Kurumumda verilen ödüller hakkındaki fikirlerimizi yöneticilerimize rahatlıkla söyleyebilmekteyiz.								
16	Kurumumda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.								
17	Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.								
18	Kurumumdaki çalışma sandalyesinden memnunum.								
19	Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.								
20	Önemli bir ünvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.								
21	Yöneticim şikayet ve isteklerimi dikkate almaktadır.								
22	Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranır.								
23	Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır.								
24	Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir.								
25	Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.								



ÖZGEÇMİŞ

14 Ocak 1987 yılı, Adana doğumluyum. İlkokulu Çorum Kocatepe İlk Öğretim Okulunda, Ortaokulu İstanbul da Güneş İlköğretim Okulunda, liseyi ise Orhan Cemal Fersoy lisesinde tamamladım. Üniversiteyi Isparta Süleyman Demirel Yalvaç Meslek Yüksekokulunda, Halkla ilişkiler ve Tanıtım bölümünde okudum. Lisansımı, Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünde okudum. 2012 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans eğitimine başladım. Şu anda İstanbul Aydın Üniversitesinde çalışmaktayım.