

MOTİVASYON

MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon (güdüleme) dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.

MOTİVASYONUN NİTELİĞİ

Özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları yaratır ve kullandırken kendi kişisel kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altındadır. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları yaratır ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisi altındadır. İnsanları motive eden temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri bir iş bulmak ve çalışmaktır. Bu demektir ki insanlar önce çalışmak sonra buldukları işte

güvenlik içinde olmak isterler. İşsizlik yalnız bireysel açıdan sakıncaları olan bir sorun değil ekonomik ve toplumsal bakımdan da ciddi sorunlar yaratan bir sorundur. İnsanlar çalışmakla beraber yeterli bir ücret almak isterler. Oysa endüstrileşme süreci şehirleşmeyi hızlandırmış, üretim ve refah düzeyini yükseltmiş, farklı ve çok sayıda ihtiyacı gündeme getirmiş ve tüketim toplumuna geçişi özendirmiştir.

Bütün bunların sonucu olarak bireyler, daha çok tüketmek daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bu ise daha etkin bir motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmıştır. O halde birey, işletme ve ekonominin tümü açısından büyük önem arz eden motivasyon olgusu nasıl tanımlanabilir. Motivasyon, genellikle çalışanların fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak işe özendirilmeleri şeklinde açıklanabilir.

MOTİVASYON SÜRECİ

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeğe istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş veya uyarılmış ihtiyaçlara psikolojide “Güdü (Motif)” adı verilir.

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır.

MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin arttırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasının gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran motive (güdü) dir. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, işletmelerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Aşağıda çeşitli açılardan motivasyonun önemi ele alınmıştır.

Yönetici Açısından Motivasyon konusu esas itibariyle; Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişilerin belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak

alışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu dşnncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmeydiğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Motivasyon, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanlara benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğudur. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görüp aptalca saymaması gerekir.

Yöneticilerde bulunan başlıca güdüler:

- Rekabet Güdüsü

- Başarma Güdüsü

- Statü Güdüsü

Çalışanlar Açısından İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir.

Çalışanlarda hem de yöneticilerde bulunan başlıca güdüler:

- Sosyalleşme Güdüsü
- Güvenlik güdüsü

Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından Evlilikte, arkadaş çevresinde, ebeveyn olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme ya da çözmede yardımcıdır.

MOTİVASYONUN YARARLARI

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah

koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

— Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

— Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

— Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.

— Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.

MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler:

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, iş görenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor’dan Mayo’ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu iş görenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: İşletmede iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı

koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdi? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı aranırken, bir başka deyişle iş görenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. 19. Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 19. yüzyılın ikinci yarısında makineleşme ile başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak tanımlamak yerinde olur.

TEKNOLOJİK GELİŞMELER = ÇALIŞMA İSTEKSİZLİĞİ

Endüstri Devrimi – makineleşme (19. yy. Sonları)
Direkt üretimde birçok kişi işinden olmuştur. Büyüyen fabrika toplumları, sosyal uyuşmazlıklar, psikolojik şoklar. İnsanın işsiz ve yalnız kalmasından daha önemlisi amaçsız kalmasına neden olmuştur. İnsanın yapıcı ve yaratıcı üstünlüğü makineye geçmiştir. İnsan makineye hizmet eden bir araç halini almıştır.

MAKİNELEŞME = ÇALIŞAN MUTSUZLUĞU

Birinci endüstri devrimini simgeleyen en önemli gelişme makineleşme iken, ikinci endüstri devrimin oluşturan olay, otomasyon denilen gelişmedir. Makineleşmenin teknolojik uzantısı olarak tanımlanan otomasyon, üretim sürecinde önemli yenilik ve değişikliklere yol açmıştır. Makineleşmede insan unsuru bütünüyle silinmez. Makine-insan işbirliği

belirli ölçüde sürdürülür. En azından insan makineyi yönetir, çalıştırır, gözetir ve denetir. Oysa otomasyonda insan unsurundan soyutlanma vardır. Bir kaynakta belirtildiği gibi otomasyon, üretimde insan fonksiyonunu kaldırmaktadır. Bu durumda makineler üzerindeki yönetim ve denetim fonksiyonu, başka makineler tarafından gerçekleştirilir.

Endüstri Devrimi – Otomasyon (20. yy Ortaları) İkinci endüstri devrimiyle başlayan otomasyon daha sonra elektronik, sibernetik, bilgisayar gibi gelişmelere kadar uzanmıştır. Günümüzde bu gelişmelere “üçüncü endüstri devrimi” ya da “bilgi çağı” denilmektedir. Otomasyon iş görenlerin çalışma düzeninde köklü değişiklikler meydana getirirken onların çalışma alışkanlıkları, gelenekleri, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmıştır. İnsanlar makineleri kendilerine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinelerin tutsağı olmuşsa bunun nedenini teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir. İnsanın kendi buluşlarını efendisi ya da kölesi olması, otomasyonun en önemli sorununu oluşturur. Bu nedenle teknolojinin geliştirdiği araçlar kullanılarak bireyin ekonomik ve sosyal yaşam düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmalıdır. Bu arada otomasyon sürecine geçişle elde edilen boş zaman işletme içi ya da dışında sosyal uğraşların geliştirilmesinde değerlendirilebilir.

MOTİVASYON TEORİLERİ

İNSAN DOĞASI HAKKINDA MOTİVASYON TEORİLERİ

Mc Gregor'un X ve Y Kuramları:

Douglas Mc Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları arasında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında motive etmeye çalışmışlardır:

X Kuramı:

- a. İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.
- b. Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidirler.
- c. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- d. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- e. Kişiler kendilerin düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramı:

a. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme yada oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

b. Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.(X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken, burada kendinden geçmektedir)

c. Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.

d. Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

e. Kişilerin yaratıcılık yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır. Mc Gregor'a göre klasik yönetimciler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir. İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca yönetici onları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaktır.

Argyris'in Olgunluk Kuramı Chris Argyris, insan hakkındaki varsayımlarını bireyin gelişmişlik düzeyine dayandırmıştır. Ona göre, insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, dar bakış açılı, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine, aktif, bağımsız, uzak görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek iş bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine taban tabana zıt olduğunu söylemekte ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış bireylerin nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtmektedir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri insanların çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısır görüşlü bireyler gibi çalışmalarını rutin birkaç iyi yapmalarını öngörmektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmayla sonuçlanabilecektir.

KAPSAM TEORİLERİ

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
Bu teoriden bahsetmeden önce; id (altben), ego (ben) ve süper ego (üstben) kavramlarını tanımlamakta fayda vardır. Çünkü bu kavramlar, insan

ihtiyaçlarının dışa vuruşunu açıklayan kavramlardır.

İd: İnsanın kişilik bütünlüğü içindeki doğal ünedir. Fizyolojik ihtiyaçlarla ilgili güdüleri içerir. Bu güdüler sürekli karşılanmayı bekleyen güdülerdir ve bu konuda egoya baskı yaparlar.

Ego: Bireyin çevresi ile olan ilişkisi sonucu ortaya çıkan kişiliğinin gerçekçi ögesidir. İdden gelen istekler egonun gerçekçi yaklaşımları ile doyurulur.

Süper ego: Ego vasıtası ile gelen id isteklerinin hangilerinin bilinç düzeyine çıkarılacağına hangilerinin bilinçaltına indirileceğine karar veren unsurdur.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine gelince; bu teoriye göre, insanın her davranışı belli bir ihtiyacını gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden diğerkleri insanı yönlendiremez.

Teoriye göre insan ihtiyaçları beşe ayrılır ve şöyle sıralanır:

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma. (Örgütler için: ücret ve iyi işyeri ortamı..)
- 2- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği. (Örgütler için: İş güvenliği, adalet, emeklilik..)
- 3- Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık. (Örgütler için: Ait olma, yönetici ilgisi..)
- 4- Özsaygı ihtiyacı: Tanınma, prestij. (Örgütler için: Takdir edilme, terfi..)
- 5- Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek geliştirme. (Örgütler için: Doyurucu iş..)

Buna göre kişi, en alt düzeydeki ihtiyaını tatmin etmeye çalışacaktır ve ihtiyaalarını sırasını takip ederek tatmin etme yolunu izleyecektir. Örneğin aç bir insanı sosyal ihtiyaalarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. Herhangi bir seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan farklı seviyedeki bir ihtiyacın düşünülmesi mümkün değildir. Karşılanan ihtiyaaların motive edici özellikleri azalır ve tatmini kesilen ihtiyaalara yeniden ihtiyaç duyulabilir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne Göre Motivasyon Süreci

Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, personellerinin hangi ihtiyaalarını tatmin etmek istediklerini anlayabilmeli ve bu tatmini sağlayacak ortamı oluşturabilmelidirler.

Sonuç olarak, herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaaları tarafından motive edildikleri söylenemez. İnsanlar, çeşitli basamaklardaki ihtiyaaları tarafından motive edilebilirler. Bunun sebebi; ihtiyaaların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılamamaları yani ortak alanlarının olmasıdır. Bu eleştirilere rağmen, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, basit ve akılda tutulabilir olduğu için en çok bilinen motivasyon teorisidir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu teori, Herzberg'in "İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma verilerine göre; iş ile doğrudan ilgili olan başarı ve sorumluluk kavramlarını öne çıkaranların kendilerini en iyi hissettikleri, iş ile doğrudan ilgili olmayan ücret ve çalışma koşulları

kavramlarını öne çıkaranların ise kendilerini en kötü hissettikleri görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu kavramlar şöyle kategorize edilmiştir:

İlk grup, motive edici faktörlerdir. Bunlar; işin kendisi, sorumluluk, statü, terfi vs. olarak sayılabilir. Varlıkları kişiyi işyerine daha çok bağlayan, kişiye başarı hissi veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Hiç olmamaları veya eksik olmaları kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur.

İkinci grup, hijyen faktörleridir. Maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve denetim gibi faktörlerdir. Bunlar kişiyi motive edemeseler de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar. Tek başlarına motive edici özellikleri yoktur. Motivasyon, ancak motive edici faktörlerle beraber sağlanabilir. Herzberg'e göre, kişiyi işyerine bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam olduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şöyle ki; şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Teorisyen McClelland; diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacının etkisi altında davranır. Bunlar; hem birey hem de toplum yaşamında önemli yerler alan ihtiyaçlardır.

- İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

Bağlılık ihtiyacına göre insan, toplumsal niteliğe sahiptir. İnsanların arkadaşlık grupları ve grup içi çeşitli seviyelerde arkadaşlık ilişkileri vardır. Bu nitelik insanlardan insanlara değişir. Bu güdüye sahip olan insanlar, sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler, zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacı insanın çevresine hâkim olma isteğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar çevrelerindeki etkilerini artıracak tüm yöntemleri kullanırlar. Bu güdüye sahip olanlar, güç için yarışır. McClelland'a göre insanı ve toplumu en fazla etkileyen ihtiyaç başarı ihtiyacıdır. Başarılı olmayı çok isteyen insan aynı derecede başarısız olmaktan da korkar. Bu korku nedeniyle kendisini başarıya götürecek fiilleri işlemekten uzak durabilir. Ancak bu korku yenilebilirse insan yönlendirilebilir.

Başarıya yönelen insanların özellikleri şöyledir

- Bireyi yönlendiren husus, ödüller değil başarılı olmanın verdiği kişisel tatmindir.
- Başarılı olmak isteyen insan sorumluluk alır.
- Başarılı olmak isteyen insan gerçekçi hedeflere yönelir.
- Yönlendirilmek için olmasa bile başarısını değerleyecek ödüllere ihtiyaç duyar.

İnsanları başarılı kılmak için başarısızlığı getiren sebeplerinde ortadan kaldırılması gereklidir. Bunlar:

- Gerçekçi ve aşırıya kaçmayan amaçlar belirlenmelidir.
- Belirsizliklerin ortadan kalkması için görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları belirleyerek insanları özendirmek.
- Performans değerlemeye bağlı olarak ödül ve terfi sistemi geliştirmek.

Motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi, insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir. Bundan sonra insan harekete geçecektir. Başarı İhtiyacı Teorisi hakkında sonuç olarak şunlar söylenebilir. Bu teoriye inanan yöneticiler, personelin sahip olduğu ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır.

Alderfer'in ERG Teorisi

Teorisyen Alderfer insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dediği ihtiyaçlara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın içinde yaratıcı olma imkânına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir. Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrân-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrâna uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar. Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Örneğin; başarı ihtiyacı Dönemsel olanlar belirli

aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı. Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir:

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.

SÜREÇ TEORİLERİ

Wroom'un Bekleyiş Teorisi

Teorisini Vroom'dur. Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; Valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani Valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır.

İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak

olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır. Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Daha önce bireylerin örgüt için kaptıkları faaliyetlerine karşılık; ödüller konusunda beklenti ve tercihlere sahip olduklarından bahsetmiştik. İlave olarak; bekleyiş teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder, denebilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Bekleyiş Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır.

Bekleyiş Teorisi'nin matematiksel olarak ifade edilmesi de mümkündür. Şöyle ki; Valens “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Kişilerin herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de gösterir. Yüksek Valens kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olur. Bekleyişi ise yüzde cinsinden verecek olursak “0” ile “+1” arasında değişen değerlerle ifade edebiliriz. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyişi “0” olur. İnsanın hem bekleyişi hem de Valensi yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşacaktır. İfade edilenlerden sonuç olarak şu formüle ulaşabiliriz: [Motivasyon = Valens x Bekleyiş]

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Bu teori; Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun valens ve bekleyiştten etkilendiğidir.

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.

Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödül birincil sonucu ifade eder. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eēit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karēılaētırırlar ve performansları karēılıėı almaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eēitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla Valens ve bekleyiē de deėiēeceėinden motivasyon süreci yeniden baēlayacaktır. Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödüllerinden çok başkalarınınkileri değerlendirirler ve ödüllere farklı değerler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre eğitilerek rol  atıēmaları azaltılmalı ve ödül-performans iliēkileri iyice et t  edilerek motivasyon süreci iēletilmelidir.

Skinner'in Davranıē Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıētır. Ana fikri; davranıēların karēılaētıkları sonuçlar tarafından Őartlandırıldıėı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları,  nceki Őartlanmaları ...) davranıē gösterir.  nemli olan ise davranıēın karēılaēacaėı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranıēı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karēılaētıėı sonuçları yorumlayarak davranıēlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranıēları tekrarlar fakat acı veren davranıēlardan kaçınır. Bu noktada karēımıza, davranıēların sürdürülmesi veya davranıēlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun çıktığı görülmektedir.

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- Olumlu pekiştirme: İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödülleri kullanılır. Bu ödülleri niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma... Dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... Şeklinde örneklendirilebilir.

- Olumsuz pekiştirme: İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvuru tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.

- Son verme: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.

- Cezalandırma: Ceza; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı

zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

a. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.

b. Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.

c. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

d. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Teorinin ıkış noktası; işgörenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

a. Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan

b. Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptėı diğer bireyler veya gruplar.

c. Girdiler: İnsanın içine taşıdığı bireysel zellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...

d. Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Teorisyen Adams'a göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur.

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terketme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme... olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir.

Locke'un Amaç Teorisi

Bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri

amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir. Teorisyen Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak(iş) veya 10 ton mal üretmek(iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkânlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir. Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir. Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun

olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır.

SONUÇ

Motivasyonu, “İnsanların istenilen yönde hareket etmelerine sebep olan güç veya yöntem.” diye anlayabiliriz. İşte, motivasyon teorileri de o gücü veya yöntemi bulma çalışmaları sırasında ortaya çıkmışlardır. Bütün teorilerin, kendilerine has yaklaşımları vardır. Hedefleri ile önem verdikleri noktalar farklıdır. Motivasyon konusunda; her zaman, her yerde, her ortamda ve her insana uygulanabilecek bir teori önerilmemiştir. Zaten bu, insanın tabiatına aykırıdır. Önerilen teoriler mutlaka, örgütlerde kullanılacaktır. Kullanım esnasında, teorileri pratiğe aktarmak ve iş ortamında etrafındakilere karşı kullanmak sureti ile motive etmeye çalışmak ilgili yöneticilerin sorumluluğundadır. Motivasyon konusunda bahsedilen teorilerin, hedefleri ve motivasyon konusuna yaptıkları katkılar ise şöyle toparlanabilir:

TEORİ

HEDEFİ VE KATKISI

İhtiyaçlar Hiyerarşisi İnsan, sahip olduğu, belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.

Hijyen İhtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindendir fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.

Başarı İhtiyacı Kişinin başarıya olan isteği ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.

ERG İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. (İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur.)

Bekleyiş (V) İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.

Bekleyiş (L & P) Ana nokta gayret – ödül ilişkisidir fakat kişi kendi ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.

Davranış Şartlandırma Ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi veya zayıflatılması amaçlanır.

Eşitlik İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.

Amaç İnsanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır.

KAYNAKÇA

<https://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>