

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

77752

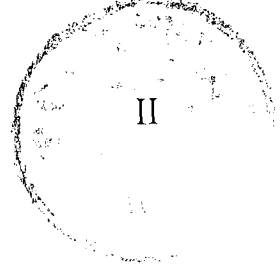
**MOTİVASYON TEORİLERİNDE ÖDÜLLENDİRME
SİSTEMLERİ ve BİR UYGULAMA**



77752

**NIHAT KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
GENEL İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
1998**



**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MOTİVASYON TEORİLERİNDE ÖDÜLLENDİRME
SİSTEMLERİ ve BİR UYGULAMA**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr.Adnan CEYLAN**

**NIHAT KAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
GENEL İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
1998**

Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02.02.1998 tarih ve 98/03.....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İ. S. K. Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

BAŞKAN
(Tez Danışmanı)

Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

.....

ÜYE

Prof.Dr. Erol EREN

.....

ÜYE

Prof.Dr. Ahmet YÖRÜK

.....

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11/02/1998 tarih ve 98/05 sayılı kararı.

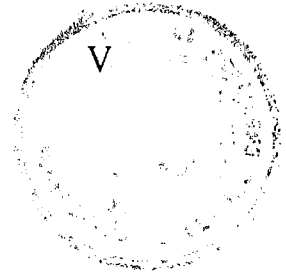
İmza/Mühür

ÖZET

Çok hızlı gelişen ve değişen iş yaşamında, başarıya ulaşmak için, bir bütün olarak içinde bulunulan durum ve şartların çok iyi değerlendirilip analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışma hayatında insanların beklentileri ve tutumlarının iyi bilinmesi başarıya ulaşmada önemli faktörlerdendir. Dinamik bir yaşamda insanların beklenti ve tutumlarında buna paralel olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

2000’li yılların iş hayatında çalışanların daha profesyonel hale gelmesini sağlama yolunda işletmeler daha aktif olacaklardır. Çalışanlarda da bilgi toplumu olma yolunda oldukça fazla çabalar olacağı bellidir. İşletmelerin gittikçe bir köy halini alan dünyada, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü kazanıp, korumasında bütün çalışanlarını motive etmelerinin önemi büyüktür. Toplam Kalitenin işletmelere getirmiş olduğu, problem ortaya çıkmadan önüne geçme felsefesi, çalışanların motivasyonunu sürekli ve yüksek düzeyde tutulması açısından sistemli çalışılmasını gerektirmektedir. Çalışanların talep ve beklentileri ile temas kaçınılmazdır. Bunları görmemezlikten gelmek kaybetme olgusunun ilk belirtileridir.

Bu tezde motivasyon teorileri ve davranışçı yaklaşım birinci bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde ödül sistemleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde de çalışanların dikkate alıp tercih ettiği ödül alternatifleri bir araştırmayla sunulmuştur.

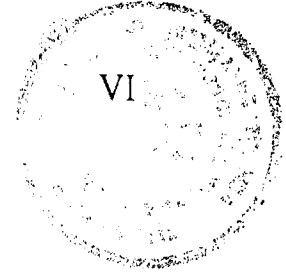


SUMMARY

In business life that changes rapidly, a comprehensive analysis and evaluation of the current situation and circumstances are essential for the success. One of the factors of success in the organisations is the complete knowledge of the behaviours of people. In the dynamic structure of human organisation their expectations and behaviours vary accordingly.

The labour relations has an active role in the road to form the more professional labour force of the next century. It is also expected that the workers will contribute to the formation of the information society. In our globalizing village, the significance of employee motivation is extremely vital concerning the global competition. The employee satisfaction is one of the fundamental factors that contribute to the implementation of the prevention philosophy of the total quality management. In this concern, the management should meet the demands and expectations of the employees otherwise success can not be attained

In this thesis, the motivation theories and approaches are explained in the first section. In the second section, the reward systems are investigated. In the third section a questionnaire research is conducted on the employee preferences concerning the reward alternatives.



TEŞEKKÜR

“Motivasyon teorilerinde Ödüllendirme sistemleri ve bir uygulama” adlı tezimi hazırlarken yardımlarını ve teşviklerini esirgemeyen, tez konumu alırken beni yönlendiren Danışmanım Yrd.Doç.Dr.Adnan CEYLAN’a, Bilimsel yönden gelişmemiz için her türlü desteği ve yardımlarını sağlayan Dekanım Sayın Prof.Dr.Erol EREN’e, Üniversite-Sanayi işbirliğine ve ayrıca Bilim hayatına katkı sağlayacak tüm gayretleri teşvik eden Rektörümüz Sayın Prof.Dr.Ahmet AYHAN’a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın uygulama bölümünün yürütülmesinde bana tanıdıkları imkanlardan dolayı CHRYSLER Ticari Araç Fabrikası Endüstri İlişkileri ve Personel Genel Müdürü Sayın Av.Tolun BENÖN’e, ayrıca tez çalışmam süresince kıymetli katkılarını esirgemeyen, Ercan ERGUN, Murat IŞIK, Cemal ZEHİR, Lütfihak ALPKAN, Hakan KİTAPÇI, Emre KABADAYI ve bilhassa Selim AREN’e ve gene bana her zaman manevi desteklerini esirgemeyen Yrd.Doç.Dr.Gökhan ÖZER, Yrd.Doç.Dr.Oya ERDİL ile Üniversitemiz Fen Fakültesi Sekreteri Sayın Sahip AYHAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Nihat KAYA

Ocak 1998



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

OZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ VE DAVRANIŞ YAKLAŞIMININ AÇIKLANMASI

1 MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	4
2 MOTİVASYON İHTİYAÇ İLİŞKİSİ	6
3 GÜDÜLERİN SINIFLANDIRILMASI	7
3 1. Birincil Güdüler	7
3 2 Genel Güdüler	8
3 3 İkincil Güdüler	8
3.3.1 Güç Güdüsü	9
3.3.2 Başarı Güdüsü	10
3.3.3 Güvenlik Güdüsü	12
3.3.4 Statü Güdüsü	12
3.3.5 Ait Olma ve Sevgi Güdüsü	13
4 İNSAN GÜDÜLERİNİN ÖZELLİKLERİ	13
5 MOTİVASYON TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ	15
5 1 Kapsam Teorileri	15
5.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	16
5.1.2 Herzberg'in İki Faktör Teorisi	22
5.1.3 Alderfel'in Varolma-İlişki-Gelişme Teorisi	26
5.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	27
5.1.5 Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	29
5 2 Süreç Teorileri	30

5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	31
5.2.2. Porter Ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	36
5.2.3. Eşitlik Teorisi.....	38
5.2.4. Atıf Teorisi	41
5.2.5. Cranny Ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi.....	44
6.DAVRANIŞÇI YAKLAŞIM.....	45
6.1.Öğrenme Ve Özellikleri	45
6.2.Öğrenme Teorileri	47
6.2.1.Davranışsal Öğrenme Teorisi.....	47
6.2.1.1.Klasik Şartlama	48
6.2.1.2.Edimsel Şartlama.....	49
6.2.2.Bilişsel Öğrenme Teorisi	50
6.2.3.Sosyal Öğrenme Teorisi	51
6.3.Davranışçı Yaklaşımda Kullanılan Yöntem Çeşitleri	51
6.3.1.Olumlu Pekiştirme.....	52
6.3.2.Olumsuz Pekiştirme	53
6.3.3.Ceza	53
6.3.4.Sönme.....	56
7.HEDEF BELİRLEME TEORİSİ.....	57
8.MODERN YÖNETİMDE DEĞİŞEN MOTİVASYON ANLAYIŞI	59

İKİNCİ BÖLÜM

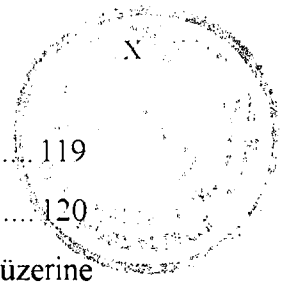
ÖDÜL SİSTEMLERİ VE UYGULAMALARI

1.ÖDÜL SİSTEMLERİ	60
2.ÖDÜL SİSTEMLERİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	62
3.GRUP ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ.....	63
4.ETKİLİ ÖDÜL SİSTEMLERİNİN DAYANDIKLARI TEMELLER.....	66
5.ÖDÜL SINIFLANDIRMASI	69
5.1.Sosyo-Psikolojik Ve Yönetmel Ödüller	69
5.1.1.Sosyo-Psikolojik Ödüller.....	69
5.1.2.Yönetmel Ödüller	70
5.1.2.1.Kararlara Katılma.....	71
5.1.2.2.İş Tasarımı, İş Genişletme Ve Rotasyon	72

5.1.2.3.Sorumluluğu Fazla Olan İş Verme, Yetki Artırma, Terfi	74
5.1.2.4.Çalışanlara Performansları Hakkında Geri Besleme Sağlama	75
5.1.2.5.Ünvan Verme	75
5.1.2.6.Eğitim	76
5.1.2.7. Esnek Çalışma Saatleri	76
5.2.Ekonomik Ödüller	77
5.2.1.Tüketilebilir Ödüller	77
5.2.2.Kullanılabilir Ödüller	77
5.2.3.Görsel Ve İşitsel Ödüller	78
5.2.4.Parasal Ödüller	78
5.2.4.1Ücret	79
5.2.4.1.1.Ana-Baz Ücret Sistemleri	82
5.2.4.1.2.Özendirici Ücret Sistemleri	83
5.2.4.2.İkramiyeler	86
5.2.4.3.Kardan Pay Verme	87
5.2.4.4.Diğer Parasal Ödüller	89
6.GELECEKTEKİ ÖDÜL UYGULAMALARINDA GÖZ ÖNÜNE ALINACAK HUSUSLAR	89
7.ÖDÜLLENDİRMEDE BAŞARI KURALLARI	92

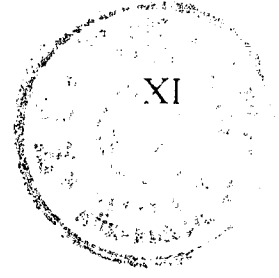
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.ÇALIŞANLARIN ÖDÜL TERCİHLERİNİN TESBİTİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA	94
2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	95
3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	97
3.1.Araştırmanın Evreni	97
3.2.Bilgi Toplama Aracı	98
3.3.Anketin Uygulanması	98
3.4.Verilerin İşlenmesi	98
4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	99
4.1.Deneklerin Profili	99
4.2.Ödül tercihleri	103
4.3.Faktör Analizi	115



4.4.Kümeleme Analizi	119
4.5.Diskriminant Analizi	120
4.6.Kişisel Özelliklerin, işletme uygulamalarının ödül tercihlerinin oluşması üzerine tesbit edilen etkilere ait bulgular	122
4.7.Korelasyon Analizi	126
5. ÖNERİLER	128
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	132
KAYNAKLAR	136
ÖZGEÇMİŞ	141
EK 1. VERİ SETİ	142
EK 2. VERİ SETİ	143
EK 3. ANKET FORMU	144
EK 3. ANKET FORMU	145





ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.Motivasyon Süreci: Bireysel çaba, performans ve tatmini etkileyen

faktörler

Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin uygulanması.

Şekil 3. Herzberg'in güdüleyici ve Hijyen Faktörleri.

Şekil 4. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması.

Şekil 5. Beklenti teorisinin temel ve geliştirilmiş görünümü.

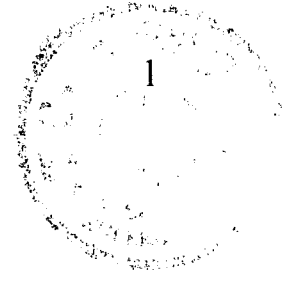
Şekil 6. Lawler ve Porter modelinin şematik açıklanması.

Şekil 7. Atfetme süreci.

Şekil 8. Çalışma davranışının boyutlarıyla tutumlar arası karşılıklı ilişki.

Şekil 9 Pekiştirme tekniklerinin gösterimi

GİRİŞ



İşletmeler 21. yüzyıla hazırlanırken, bu yüzyılın gerektirdiği hareket tarzlarını önceden görmek ve ona göre stratejiler geliştirip uygulamak zorundadırlar. İletişim sisteminde çok kısa aralıklarla meydana gelen büyük yenilikler ve diğer haberleşme kolaylıkları, dünyayı gittikçe küçülen, birbirine daha çok yakınlaştıran bir yapıya sokmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaşanan yatırım patlaması ve sermaye akımı, eğitilmiş ve yeterli çalışanlara ve onları profesyonelce yönetecek yöneticilere ihtiyaç duymakta, bu unsurların gideceği ülkenin belirlenmesinde oldukça etkili olmaktadır. Söz konusu çalışan-beyin takımı, oldukça nitelikli, eğitilmiş, yönlendirilmiş ve başarı amacı yüksek olan bireyleri istemektedir. Çünkü rekabet, uluslararası sınırlarda ulusal sınırlardan çok daha zor ve çetin bir hal almaktadır. Çağın en önemli uygulamalarından olan Toplam Kalite Yönetiminin getirmiş olduğu “İlk defada doğruyu yap” ilkesi, tüm alanlarda olduğu gibi, çalışanların güdülenmesinde de uygulama alanı bulmalıdır. Çünkü zaman, kalite ve nitelikli çalışanlar günümüz işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. İşletmelerin çalışanların güdülenmesini sağlamak yolunda uygulayacakları yöntemleri, İlk defada doğruyu yapmak ilkesi gereği fazla zaman almayan, ihtimale yer vermeyen kesin sonuç almaya yönelik olmalıdır. İşletmeler güdülenme sorunu yüzünden ortaya çıkabilecek işgücü devir hızının yüksek olması veya istenen kalite düzeyine ulaşamamak gibi bir lükse sahip değillerdir. Çünkü, yukarıda sayılan olumsuzluklar işletmeler için oldukça yüklü bir maliyet anlamına gelir. Çalışanlara işletmelerce yapılan yatırımlar ve harcanan zamanın maliyetinide bunlara eklersek ortaya çıkan sonucun işletmeler açısından önemi büyüktür.

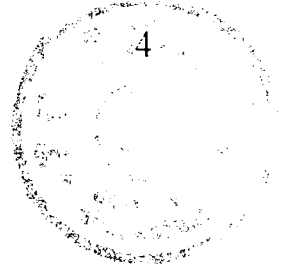
Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin yegane hususu, örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli mihenk taşlarından birisi ise, çalışanların bu hedefler doğrultusunda hareket etmeleridir. Örgüt hedeflere ulaşma ve bu ulaştığı düzeyde varlığını sürdürebilmesi için, “İnsan Kaynakları Girdileri” ile “çıkıtları” arasındaki dengeyi en üst seviyeye çıkarmak zorundadırlar. Dengenin kurulması ise kaynakların ekonomik kullanımı ile mümkündür.

Çalışanların hedefe yönlendirilmesinde kullanılan ödüllendirme mekanizmalarının gereği gibi kullanılamaması ve uygulama hataları nedeniyle, istenilen sonuçlara ulaşmayı engelleyebilmektedir. Ödüllendirme uygulamalarının başarıya ulaşamamasındaki nedenler çok çeşitli olabilir. Ancak bunlar arasından, çalışanlara verilen ödüllerin istenilen sonuçlara ilişkilendirilmemiş olması ve çalışanların ödül beklentilerinin göz önüne alınmaması en çok karşılaşılan sebeplerdir. İşletmelerin, hangi sonuçları ödüllendirip ödüllendirmeyeceği hususundaki belirsiz uygulamaları veya bunun tam zıttı olan bireysel yaratıcılığı engelleyen aşırı detaylı ödül sistemlerini kullanmaları diğer nedenlerdir. Çalışanların, ödül adaleti yönündeki duygusal tutumlarının yeterince göz önüne alınmaması ödül uygulamalarının başarı derecesini de oldukça etkilemektedir.

Son yıllarda İşletmelerin Uluslararası nitelik kazanmaya başlaması ile, işletmelerde görevler almaya başlayan yabancı kültürden yönetici uygulamalarında ödüllendirmenin başarısına oldukça etki edebilmektedir. İşletmelerde görev alan yöneticiler artık gittikçe uluslararası ilişkilerin getirdiği şartlara uyarak farklı bir kimliğe bürünmeye başlamakta, kendilerini farklı konumlara oturtma eğilimi içerisine girmektedirler. Bunda sosyolojik olduğu kadar, psikolojik temellerinin oldukça yoğun olduğu söylenebilir. İnsanların artık daha az kuralcı ve daha fazla bağımsız olma yönündeki düşünce akımları, yönetim biliminde de kendine yer tutmaktadır. Çağın getirdiği veya getireceği yeni uygulamalar (İşyerlerinin evlere taşınması, birebir insan ilişkilerinin yerini yeni uygulamaların alması) işletmeler için son derece önemlidir. İşletmeler bilgi akımındaki hız ve yaygınlık sayesinde oldukça mobilize olmak ihtiyacını hissedeceklerdir. Ticaretin evlere taşınması, üretim sektörünün yapısı ve sektörünün özelliği nisbetinde hareketlilik arz etmesi kaçınılmazdır. Özellikle hizmet sektöründe meydana gelecek yenilikler, işletmeler içinde fırsatlarla beraber tehlikeleride getirmektedir. Dünyada artık bir özellik daha iyice yerleşmektedir. Dünyada artık profesyonellik ile profesyonel olmama arasında kesin bir çizginin yerleşmiş olmasıdır. İşletmeler artık sektörünün en iyisi olma yönündeki çabalarına, en iyileri bünyesine katma yönünde aşırı hassasiyet göstermek zorunda kalacaklardır. Farklı kültür yapılarının getirdiği algılama farklılıkları aşırı nitelik kazanabilmektedir. Diğer yandan, işletmelerde yaşanan profesyonel eleman istihdamı uygulamaları,

bunların diğ er elemanlar gibi değerlendirilmemeleri y on ndeki tutumlarında  d llemenin başarısını etkilemektedir.

İşletmeler için asıl önemli olan konu çalışanların ayrı ayrı ele alınıp, onların güdülenmesi ve sonuçta onların tatminine neden olma ile tüm çalışanların tatmini neticesine ulaşmaktır. Ayrı ayrı bireylerde meydana gelecek tatmin aslında diğ er çalışanların duyduğu iş tatmini ile birleştiğinde, ortaya çıkacak olan sinerjiden, dolayısıyla daha iyi sonuçlara ulaşmaktan işletmelerin yararlanması kaçınılmazdır. İşletmelerin  alışanların ödül tercihlerine yönelik bir ödüllendirme sistemi oluşturmak ve sistemde sağlanan esnekliği muhafaza etme yönündeki çabaları uyumlaştırmak çalışmanın ana gayelerinden biridir. Bu nedenle çalışmanın ilk bölümde, motivasyon teorileri; ikinci bölümde ödül sistemleri ve ödül  eşitleri ele alınmakta; son bölümde ise, bir endüstri işletmesinde yapılan uygulama bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Davranışın anlaşılması için güdüleme sürecinin oldukça iyi açıklanması gerekmektedir. Motivasyon süreci içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir (Colosa, 1979, s.288). Motivasyon gözlenebilen yahutta mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyon psikolojik veya fizyolojik eksiklikler ile yada davranışı harekete geçiren ihtiyaçlar ile veya özendiricilerle harekete geçirilen bir süreçtir (Luthans, 1992, s.147). Dolayısıyla, insanların başarılarını sağlamak için bu süreçlerin incelenmesi gerekmektedir.

Bir çalışanın başarısı üç olgu tarafından belirlenir (Griffin, 1990, s.437). Birincisi,motivasyon yani iş yapma isteği; ikincisi, yetenek yani iş yapma kabiliyeti; üçüncüsü de iş çevresi diğer bir deyimle araçlar, materyaller, iş yapma için ihtiyaç duyulan bilgi vb.' dir. Bireyde fizyolojik yada psikolojik açıdan ihtiyaçların ortaya çıkması bireyin genel dengesinin bozulmasının bir sonucudur. Bu eksiklik ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. İhtiyacın ortaya çıkması ve bu ihtiyacın tatmin edilmemesi ile de bireyde bir gerilim ortaya çıkmaktadır. Birey, bu gerilimi azaltmak veya yok etmek için bir çaba sarf eder ve bu çaba ile ihtiyacını tatmin ederse, istediği amaca ulaşır. Sonuçta bireyde oluşan gerilimde bir daha aynı ihtiyaç duyulana kadar ya azalır yada tamamen yok olur. İnsan davranışı karışık bir fenomendir. İnsan davranışının çözülmesi için yoğun çabaların sarf edildiği düşünülürse, motivasyonun açık olmayan karakteri ve başarının bir belirleyicisi olarak anlamı önemlidir (Sullivan, 1988, s.104-115). Motivasyonun manasını, motivasyonu meydana getiren unsurları açıklayarak ortaya çıkarabiliriz. Motivasyon, birbirinden bağımsız ve birbirini etkileyen üç unsurun varlığı ile meydana gelir (Luthans, 1992, s.147).

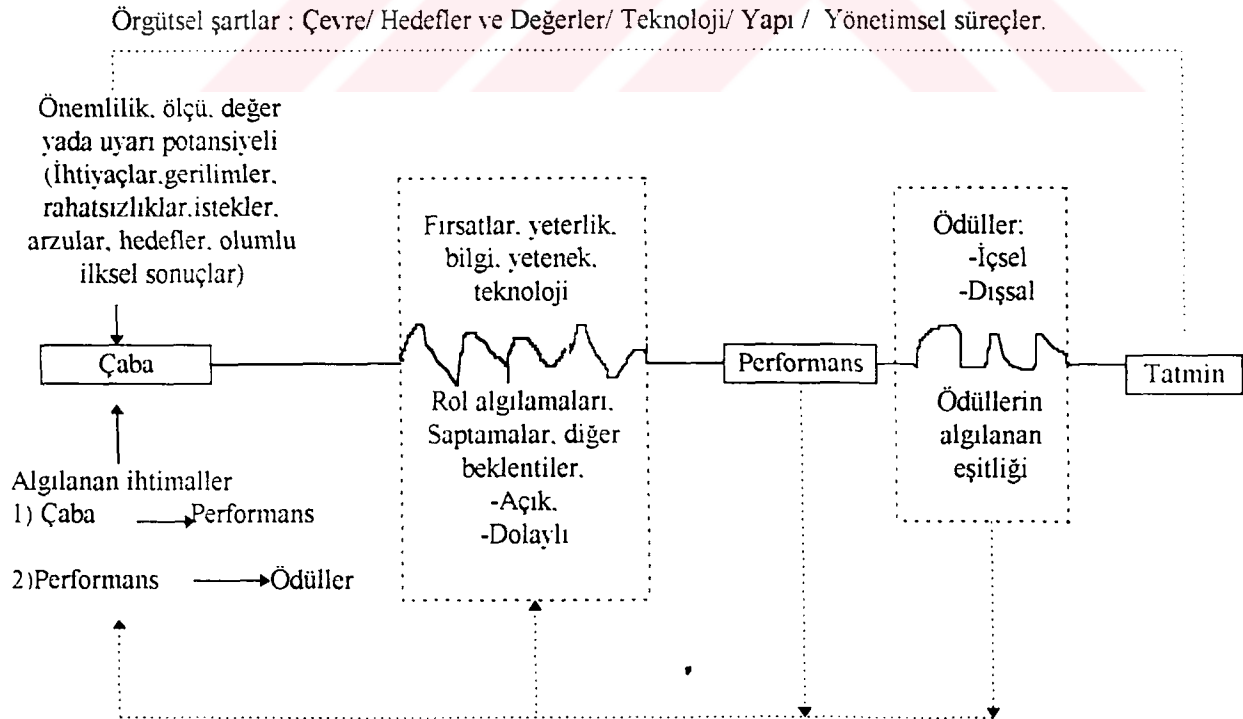
-İhtiyaçlar; fizyolojik yada psikolojik dengesizlik ile bireyde ortaya çıkar.

-Güdüler; Bir kaç istisna ile güdüler, ihtiyaçları azaltmak, hafifletmek için oluşturulur. Güdüler, motivasyonel sürecin merkezi konumundadırlar.

-Özendiriciler; Motivasyon döngüsünün sonundaki özendiriciler, bir güdüyü zayıflatacak ve bir ihtiyacı azaltacak olan her şey olarak tanımlanabilir.

En nihayetinde, güdüleme veya motivasyona, Bir insanı veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gayeye veya amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır diyebiliriz (Eren, 1993, s.316).

Yönetim Biliminde motivasyona gösterilen önemin üç özel noktası bulunmaktadır. Uluslararası rekabet, ekonomik şartlar ve ekonomik, sosyal, yasal şartların örgütleri, etkinliklerini artırma, en azından bulunduğu düzeyde tutma yönündeki zorlamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu zorunluğun yerine getirilmesi örgütlerin mali ve yapısal olarak iyileştirilmeleri ile sağlandığı kadar, örgütlerin insan unsuruna yönelik olumlu çabalarında gerekli kılmaktadır. Örgütlerin uzun vadede gelişme, büyüme ve bulundukları ortamda yer edinme çabalarında insan kaynaklarının öneminin artmış olmasındaki yönelimlerde, motivasyona duyulan ilginin bir diğer nedeni sayılabilir.



Şekil 1. Motivasyon süreci: Bireysel çaba, performans ve tatmini etkileyen faktörler (Kast and Rosenzweig, 1985, s.288).

Motivasyonun, artık iyice karmaşık bir hal alan çalışma hayatı ve yaşam şartları içerisinde, insanı örgüt amaçlarına en iyi şekilde kanallize edebilme, aynı zamanda onların toplum için psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı insan olarak yararlı olabilmelerine katkılarda bulunduğu içinde ayrıca önemlidir.

Çalışanların iyi motive edilmesinin elbette örgütlere bir çok faydası bulunmaktadır. Motivasyon işletmelerin üretimlerin artmasına ve bazı maliyetlerin azalmasına neden olur. Çalışanların işe karşı olumsuz tutumlarını, çalışanların işe devamsızlıklarını, işgücü devri oranını düşürür (Kovach, 1987, s.65).

2.MOTİVASYON İHTİYAÇ İLİŞKİSİ

İhtiyaçlar, bireyin sahip olduğu psikolojik veya fizyolojik dünyasında meydana gelen dengesizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Güdülemenin hem yoğunluğu hem de yönü mevcuttur. Güdülünen bir davranış, bir ihtiyacın azaltılması yönünde bir cevaptır. Güdülemenin yoğunluğu aynı zamanda mevcut diğer ihtiyaçlara oranla, belli bir ihtiyacın yoğunluğu tarafından belirlenmektedir. Güdüleme ile ihtiyaçlar arasındaki sıkı bağ bu açıklamalardan da anlaşılabilir. İlk olarak güdüleme var olan bir ihtiyacın giderilmesi veya azaltılması yönünde olacaktır. İkinci olarak çok şiddetle ve öncelikle duyulan bir ihtiyaç, güdülemeyi yoğun kılacaktır. İnsanın tatmin olması, ihtiyacın azaldığı yolundaki cevaptan doğan kendi kendine edinilmiş bir deneyimi belirtir (Can, 1985, s.19).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu ve korkuları, ihtiyaçlarıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse beşeri faaliyet (davranış) bireylerin arzu, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu sayılan güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarının bir amaca ulaşmak üzere organize eder ve devamlılıkla, dinamiklik kazandırır (Eren, 1993, s.316).

İnsan davranışları belirli amaç ve hedefleri başarmaya yönelmiştir. Böyle bir amaca yönelik davranış, bir ihtiyacı tatmin etmeyi isteyen sebep yüzünden olmuştur. Bu sebeple güdüleme sürecinin ilk başlangıç noktası tatmin edilmemiş ihtiyaçlar olmaktadır.

3.GÜDÜLERİN SINIFLANDIRILMASI

Psikologlar, insanların güdü çeşitlerini sınıflama hususunda anlaşabilmiş değillerdir. Fakat genelde güdüler ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadırlar. Bazen, bu ayırım yetersiz bulunup, üçüncü bir güdü sınıfının olduğu belirtilmiştir (Luthans, 1992, s.146-149).

3.1.Birincil Güdüler

Böyle güdüler biyolojik, fizyolojik, öğrenilmemiş veya birincil güdüler olarak çeşitli şekillerde isimlendirilmiştir. Diğer güdü sınıflandırmasında genel yada ikincil güdüler denmesiyle, bunların her zaman birincil güdülerden daha az ehemmiyette olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Birincil güdülerin önemine rağmen, çoğu durumlarda genel ve ikincil güdülerin birincil güdüler üzerine ağır bastığı, daha üstün durumda görülebildiği bazı motivasyon teorilerinde belirtilmiştir. Ancak, öğrenilmiş ikincil güdüler, öğrenilmemiş birincil güdülerden daha güçlüdür (Luthans, 1992, s.147-148). Birincil güdüler, fizyolojik temelli ve öğrenilmemiştir. Birincil güdüler, organizmayı hayatta tutmayı sağlamada düzenleyici etkiye sahiptir (Baysal ve Tekaslan, 1996, s.149). Bireyin Fizyolojik dengesi bozulduğunda, tekrar denge haline gelmek için harekete geçen güdülerdir.

3.2.Genel Güdüler

Genel güdüler için bir sınıflandırma ayrımı her zaman yapılmamaktadır. Ancak böyle bir sınıflandırma gereklidir, çünkü birincil ve ikincil sınıflandırmalar arasında kalan alanda çok sayıda güdü bulunmaktadır. Bir güdünün genel güdü olabilmesi için öğrenilmemiş ancak buna karşın fizyolojik temelli de olmaması gerekir (Luthans, 1992, s.148). Bireyler yaşadıkları çevrede, yaptıkları işlerde söz sahibi olmayı, bu çevreyi kontrol etmeyi, olayların en önemli anlarında belirleyici rolleri oynamayı isterler. Burada bu istekler öğrenilmemiştir aynı zamanda fizyolojik temellide değildir. Birincil ihtiyaçlar her ne kadar uyarımı yada gerilimi azaltmak için aranırsa da genel ihtiyaçlar uyarının miktarını artırmak için bireyleri teşvik ederler. Bu nedenle bu ihtiyaçlar bazen “Uyarıcı güdüler” olarak da isimlendirilirler. Bu alanda tam bir fikir birliğinin olmamasına karşılık, öğrenme isteği, yönetme, sevgi ve eylem güdülerinin bu sınıflandırma için en iyi ölçütü karşıladığı görülebilir. Genel motivlerin özellikle örgütlerde insan davranışının anlaşılması açısından önemi büyüktür. Genel güdüler, birincil güdülerden daha çok örgütsel davranışla ilgilidir (Luthans. 1992, s.148).

Genel güdülerden merak, yönetme ve eylem güdüleri küçük çocukluk yıllarında sık sık kötü sonuçlara yol açsa bile, bu güdüler yetişkinlik dönemlerine taşınırsa çok yararlı olabilir. Eğer bu güdüler engellenir yada bastırılırsa toplumun tümü çok durgun olabilir. Bu rgtler içinde geçerlidir ve aynı sonuçlara yol açabilir. Çalışanlara bu güdüleri ifade etme izni verilmezse, onlar yeterince gdlenemeyebilirler. Bu güdüler içindeki sevgi güdüsü en karmaşık güdülerden birisidir. Sevgi güdüsü her üç güdü sınıflandırmasında bazı hallerde bulunabilmektedir. Sevgi, modern dünyanın gelişimi için özel dikkat sarf edilmesi gereken bir husustur (Luthans, 1992, s.148).

3.3.İkincil güdüler

Genel güdüler örgütlerde insan davranışını açıklamada birincil güdülerden çok daha önemli görülse bile, ikincil gdlerde şüphesiz çok önemlidir. Bu güdüler

sonradan öğrenilmiş güdüler olup, insanlara özgüdür (Baysal, 1986, s.102). Bu güdülere, güç başarı elde etme, ait olma güduları, ek olarakta güvenlik ve statü güduları örnek olarak verilebilir (Luthans, 1992, s.148).

3.3.1.Güç Güdüsü

İnsanların davranışlarını yada tutumlarını etkileyebilmek için onları etki altında bırakma, insanları ve eylemleri kontrol etme, diğer insanlar üzerinde otorite sahibi olma, bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrolü paylaşma, bir rakibi alt etme ihtiyacıyla ortaya çıkan bir güdüdür (Luthans, 1992, s.150). Güç güdüsü, diğer insnları etkileme araçlarını denetleme yolu ile tatmine ulaşma eğilimi olarakda tanımlanabilir. Güç'ün kaynakları beş grupta toplanabilir. Bunlar:

-Ödül gücü; bireyin bazı ödülleri elinde bulundurulmasından doğan etkileme gücüdür.

-Korkutma (Cezalandırma) gücü; diğer insanları etkileyenin elinde bulundurduğu cezalandırma araçlarının bulunmasıdır.

-Yasal güç; etkilenenin kendi davranışlarının etkileyence belirlenmesini sağlayacak gücün bulunmasıdır.

-Beğeniye dayanan güç; etkilenenin kendini etkileyenle özdeşleştirme durumudur.

-Uzmanlıktan doğan güç; Etkilenen kişinin, etki edenin özel bilgi ve uzmanlığına inandığı için etkilenmesidir.

Güç güdüsünün bireyler üzerindeki tezahürü, değişik şekillerdedir. Ancak en belirgin olanları ise şunlardır:

-Başkaları üzerinde üstünlük sağlama eğilimi. Başkalarını denetleme yada bu denetim araçlarına sahip olma konusunda duygusal eğilimler taşıma ve egemenlik sağlamaya çaba harcama.

-Etkileme araçlarını elde etme çabaları gösterme, eylemde bulunma, zorlama, emir verme ve cezalandırma.

-İş etkililiğini geliştirmekten çok, saygınlık sağlamak için iletişim kanallarını denetleme, başkaları üzerinde egemenlik kurucu eylemlerde bulunmadır (Can, 1985, s.69-71).

İnsanların güç güdüsü ile çalışma hayatları arasında yakın bir ilişki vardır. İlk olarak yöneticilerin işletmelerde etkili bir rol oynayabilmeleri açısından önemlidir. Buradaki sonuç, güç güdüsü yüksek olan yöneticilerin, çalışanlarca sevmekten daha çok, çalışanlarına tesir etmeyi, onları yönlendirmeyi, onları kontrol altında tutmayı tercih etmeleridir. İkincisi güç büyük bir motivatördür. Güç güdüsüne sahip olma, yöneticileri güdüleyecek, onlara işletme amaçları doğrultusunda daha rahat hareket etmek imkanı verecektir. Ancak Örgütsel amaçları başarma yönünde yöneticilerin çok ciddi çalışmalar yaptıkları zaman başarılı oldukları da tespit edilmiştir (McClelland, 1995, s.126-142). Bu nedenle güç büyük bir motivatör olmasına karşılık, başarı için salt yeterli bir durum değildir. Yapılan araştırmaların çoğunda, güç güdüsü ile birlikte başarı güdüsünün bulunması yöneticilerin daha başarılı olmasına neden olduğu da tesbit edilmiştir.

3.3.2.Başarı Güdüsü

İnsanlar, rakiplerinden daha iyi şeyler yapmayı, zor hedeflere ulaşmayı, karışık bir problemi çözmeyi, bir işi en iyi şekilde yapmak için daha iyi bir yol geliştirmeyi isterler (Luthans, 1992, s.150). Başarı güdüsü, üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği olarak tanımlanabilir (Baysal ve Tekaslan, 1996, s.104). Başarı güdüsünü ayrıntılı bir şekilde incelersek McClelland'ında belirttiği gibi, başarı güdüsüne sahip bireyler orta ölçüde risklere

girerler ve aşırı risk tehlikesinden mümkün olduğunca uzak dururlar. Öncelikle, Feedback (Geribildirim)'e ihtiyaç duyarlar. Böylelikle uzun vadede neticeye ulaşacakları faaliyetleri seçmeyerek, neticelerini fazla zorlanmadan alabilecekleri faaliyetleri seçerler. Başarı ile tatmin olma hissi ise, bireyin kendince belirlediği hedefe ulaşma dolayısıyla elde ettiği bir iç doyumdur. Herhangi bir görevle meşgul olan bireyler, görevin bireye yüklediği hedefe ulaşmaya kadar, onun gerektirdiği faaliyetlerden başka bir şey düşünmeyecekler ve kendilerini daha başka işler için bölmeyeceklerdir.

Yapılan araştırmalarda, eylemli (fiili) başarılar ile başarı güdüsüyle elde edilen başarı arasında önemli farklılıkların olduğu tesbit edilmiştir. Fiili başarı tek başına bir kişilik özelliği olan başarı ihtiyacının işareti değildir. Bu tür başarı bağlanma, toplumsal onama ve güç ihtiyaçları gibi bir çok diğer ihtiyaçların sonucu olabilir. Deneysel çalışmalarda başarı güdüsünün davranışsal sonuçları olarak şu hususlar tesbit edilmiştir.

-Başarı güdüsü ile iş başarısı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu tesbit edilmiştir. Yüksek iş başarısı güdüsü olan kişiler daha yüksek iş başarısı göstermektedirler. Bireyler, bu yüzden kendilerini başarı ile özdeşleştirerek bu tip ihtiyaçlarını tatmin etmektedirler

-Bu güdülere sahip bireyler kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok kendi gelişimleri için isterler. Kendilerine para sunulduğunda sıkı bir şekilde genelde çalışmazlar. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temellerine göre değerlendirirler. Kendilerine iş ortağı olarak iş arkadaşlarını değil, uzman olan kişileri seçerler.

-Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İş şansına bırakmaktan çok, kendi denetimlerinde başarıya ulaşması için çalışırlar. Diğer insanların fikirlerinden çok kendi değerlerine ve tecrübelerine dayalı olan bağımsız yargılarda bulunmayı tercih ederler.

-Çeşitli ihtimallerin başarı oranlarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar ne başarıyı garanti edecek, ne de başarısızlık doğuracak derecede olan amaçlardır.

-Orta ya da daha uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenmektedirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri şimdinin küçük ödülleri tercih etmektedirler. Zamanın çok çabuk geçtiğinin bilincinde olan ve herşeyi dar bir zamana sığdıramayacaklarını gayet iyi bilirler (Can, 1985, s.66-68).

3.3.3.Güvenlik Güdüsü

İnsanlar normal hayatlarında olduğu kadar çalıştıkları işlerinde de sahip olduğu konumları hususundan emin olmak isterler. İş güvenliğinin örgütsel davranış üzerine etkisi büyüktür (Luthans, 1992, s.153). Gerçekte güvenlik güdüsü, görüldüğünden oldukça karmaşıktır. İnsanlar yaşamlarında halen mevcut olan güvenlik duygusuna daha sonraki zamanlarda da sahip olmak isterler. İnsanlar yaşamlarını idame ettirecek, beden ve ruh sağlıklarına herhangi bir zarar gelmeyecek bir çevreyi oluşturmadan diğer ihtiyaçlarını karşılamamanın pek bir anlam taşımadığı kanaatini taşırlar. Güvenlik güdüsü yaşanan an için olduğu gibi, gelecek için de aynı şiddetle bireyi etkiler. İnsanların hastalanma, sakatlanma, yaşlanma, işsiz kalma gibi endişeleri, onların güvenlik güdülerinin oldukça şiddetlenmesine yol açmaktadır.

3.3.4.Statü Güdüsü

Statü yada prestij motivisi bir bireyin toplum, grup, ya da örgütte tutmuş olduğu, diğer bireylerle mukayese edildiğinde elinde bulundurduğu mevki yada yeridir (Luthans, 1992, s.154). Statü yada prestij bireylerde gösteren statü sembolleri bulunmaktadır. Bu statü sembolleri statüler arasındaki önem sırasını belirlemeye yarayan, görünür sembollerdir ve statü sembolleri çok değişik olabilir (Erdoğan, 1994, s.80) Farklı görünümlü fiziki ortamlar, giyilen iş elbisesinin renk ve kalitesi, taşınan çantanın renk ve kalitesi, kullanılan araba, bilgisayarlı bir masa, modern bir büro ve

buna benzer görünür imkanlar statü sembolü olarak gösterilebilir (Erdoğan, 1994, s.82).

Statü sembolleri her işletmede vardır. Bu sembollerin anlaşılması kolay ve açıktır (Luthans, 1992, s.154). Bireylerin statülerini belirleyen özelliklere ise; belli bir ailenin üyesi olmak,o bireyin kişisel nitelikleri başarıları, sahip olduğu maddi zenginliği, otorite ve gücü verilebilir.(Baysal ve Tekaslan, 1996, s.110)

3.3.5.Ait Olma ve Sevgi Güdüsü

Ait olma insan davranışında çok önemli olduğu kadar, oldukça karmaşık bir rol oynamaktadır. Bazı hallerde aidiyet güdüsü, sosyal güdüler ve/veya grup dinamikleri ile eşit sayılmıştır (Luthans, 1992, s.152). Aidiyet güdüsü bireyin çocukluk yıllarından, bebeklik çağlarından itibaren vardır. İnsanoğlu yürümeye başladığında, diğer çocuklarla birlikte oynamayı, onlarla beraber olmayı ister. Çalışanların bir gruba üye olma ve o gruba ait olma ihtiyaçlarını bu bağlamda değerlendirmek ve önem vermek gerekir.

Ait olma güdüsü güçlü olan bireyler işlerinden çok, arkadaşları ve aileleri ile ilgilenirler. Yapılan araştırmalar, ait olma güdüsünün yönetsel başarıyla olumsuz yönde ilişkisi olduğunu tesbit etmişlerdir. Böyle bir güdüye güçlü bir şekilde sahip olan bireyler, diğer bireylerle olumlu duygusal ilişkiler içerisinde bulunma eğilimindedirler. Diğer insanları sevmek, onlar tarafından sevilme ve benimsenme, ya da affetme ve affedilme eğilimleri kişilerarası ilişkilerin bozulmasına tepkide bulunma, bozulan ilişkileri yeniden sağlamaya çalışma, bağlanma güdüsünün belirtileri olarak değerlendirilebilir (Can, 1985, 71).

4.İNSAN GÜDÜLERİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsanoğlunun belirtilen belli başlı güdülerinin onların davranışlarında hakiki anlamını ortaya koymak oldukça zordur. Çünkü çok para kazanmak için çok

çalışmaya yönlenebilen bir kısım insanın yanında, diğer bir kısım insanında gelecekte herhangi bir olay karşısında ihtiyat olarak saklayabilecekleri miktarı kazanabilmek için belki çok daha fazla çalışmayı isteyeceklerdir. Kimi insan çok para kazanmakla sahip olduğu statüsünü çok daha iyi bir konuma getirebileceğini ve insanları daha iyi etkileyebileceğini, onların kendisine bu nedenle daha çok saygı duyabileceğinin inancında olabilir. Birbirine benzer olabilen bir kısım davranışlar, değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bir kısım davranışlarda sadece bir güdüye bağlı olarak ortaya çıkabilir. Güdüler ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirine etkide bulunurlar ve dolayısıyla insan davranışlarını da etkilerler (Eren, 1993, s.318). Diğer bir anlamda insanların istek ve ihtiyaçlarının çok miktarda olduğu ve bunların tatmin edilme isteği şiddetlerinin güdülemeyi etkilemesidir.

İhtiyaç ve istek doğrultusunda, güdülerin miktarı çoğalabilmekte, bunların tatmin edilmesi oranında da artıp azalabilmektedir. Aynı şekilde güdülerin sıralarının da değişebildiği söylenebilir. Ancak burada en önemli konu, bireyin önem verdiği bir konuda bu ihtiyacının daimi bir şekilde tatmin ediliyor olması, bu ihtiyacının diğer ihtiyaçlarından daha fazla önemlilik arz etmesidir. Dolayısıyla vazgeçmek zorunda kaldığı diğer ihtiyaç veya ihtiyaçlarından elde edebileceği tatmin duygusunu kolayca unutabilir veya bertaraf edebilir.

Bir ihtiyacın tatmin edilmesi sone erinceye kadar, davranış üzerine herhangi bir etkisi yoktur. Örneğin, Güvenlik ihtiyacı tatmin edildikçe, birey kendini emniyet ve güvende hissedecek ve bu yönde pek fazla bir davranışta bulunmayacaktır. Oysaki, bireyin bu ihtiyacının tatmin edilmesinin azaldığını veya kaybolduğunu hissetmesi ile bu yönde davranışlarda bulunmaya başlayacaktır. Bazı ihtiyaçlar ise tatmin edildikleri halde kaybolmazlar hatta daha da şiddetlenirler. Birey her ne kadar tatmin olsa da, tatmin bu güdülere herhangi bir etki yapamaz.

Güdülerin birey açısından diğer bir önemi de, bir ihtiyaç tatmin edilince, yeni bir ihtiyacın baş göstermesi ve bu ihtiyacında tatmin edilmek üzere bireyi zorlamasıdır. Birey bir isteğini tatmin ettikçe, aynı bireyin yeni ve çeşitli istek ve ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir işletmede göstermiş olduğu üstün performanstan dolayı bir

alışan ikramiye ile ödüllendirildiğinde. aynı bireyin daha sonraki başarılarından dolayı terfi ettirilmeyi veya daha başka bir ödül çeşidini isteyip bekleyebilir.

Konuyla direk alakalı noktalar, insan veya insanları yönlendiren ihtiyaç ve güdülerden geçmektedir. Bu unsurların anlaşılması oranında, bireylerin ödül mekanizması yolu ile daha çok başarılı olmalarının sağlanması mümkün olabilir.

5.MOTİVASYON TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIş

Motivasyon teorileri en genel anlamda iki grup içerisinde ele alınırlar. Bunlar Süreç ve Kapsam teorileridir. Kesin çizgilerle olmasa da, motivasyona yaklaşımları açısından Süreç Modelleride kendi içerisinde farklı gruplara ayrılırlar. Kapsam modelleri ise tarihsel bir geleişim içerisinde motivasyona, benzer açılardan yaklaşırlar (Luthans, 1989, s.239).

5.1.Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, iş dünyasında insanları “nelerin” motive ettiği ile ilgilenirler (Griffin, 1990, s.439). Kapsam modellerinin hemen hemen hepsi, motivasyona ihtiyaçlar açısından yaklaşmaktadır. Motive edici faktörler Güdü ve ihtiyaçlardır. Luthans, rgtsel kapsam modellerini, kişilerin tatmin olmaları ve iyi bir performans sergilemeleri için gereken teşvik ve hedeflerle ilgili olduğunu belirtmektedir (Luthans, 1989, s.240) Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve kişiye belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 1993, s.370). Burada ifade edilmek istenen, yöneticinin kişileri belirli yönlerde davranmaya iten nedenleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörleri göz önüne almak suretiyle personelini daha iyi yönetebilme aynı zamanda başarılarını artırma şansını yakalamasıdır.

5.1.1.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İnsanların fizyolojik ve psikolojik yaşamlarında çok çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların önemlilik sırasını bir hiyerarşı içinde sınıflandırılması zor olsa da bunların aşığı yukarı grublandırılması mümkündür. İnsanların Birincil ve İkincil ihtiyaçları diye bir sınıflama yapmaya ihtiyacı vardır. Bazı psikologlara göre kişilerin bir takım ihtiyaçlarının diğerklerine kıyasla daha fazla öncelik verdiğini ileri sürmüşlerdir. Onlara göre birinci sıradaki ihtiyaç tatmin edilmeden, daha sonra gelen sıralardaki ihtiyacın karşılanamayacağını ve dolayısıyla önde gelen bir ihtiyacın tatmin edilmeden sonra gelen bir ihtiyacın tatmininin de gecikmiş olacağı belirtilir.(Eren, 1993, s.321).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Maslow tarafından geliştirilmiş olup, insan ihtiyaçlarının kategorilere ayrılmıştır. İnsanların fizyolojik, emniyet, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak insan ihtiyaçları sıralamaya tabi tutulmuştur. Bunlar hiyerarşik bir yapıda olup, birbirleri ile ilişki içerisindedirler. Bu hiyerarşinin yapısı, ihtiyaçların nceliğı ve onların gücü temeline dayanmaktadır (Kast and Rosensweig, 1985, s.289-291).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde;

-Fizyolojik ihtiyaçlar; Açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyecek ve buna benzer bireyin organizmasını yakından ilgilendiren ihtiyaçlar,

-Güvenlik ihtiyaçları; Tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunma gibi ihtiyaçlar.

-Sosyal ihtiyaçlar; Ait olma, sevme, sevilme, arkadaşlık, bir grubun üyesi olarak grup ile iyi ilişkiler kurabilme ihtiyacı,

-Saygınlık Görme İhtiyacı; Bağımsızlık, bireysel değerkler, itibar, yetenek, hürriyet, kendi kendine saygı duyabilme, dikkat çekme, ün, prestij, statü, tanınma, başkalarının beğenisini kazanma gibi ihtiyaçlar,

-Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı; Bireyin tüm potansiyelini anlamaya teşebbüs etmesi ile ve dolayısıyla olmak istediğı şeylere muktedir olduğu şeklindeki arzusudur.

Maslow değişik ihtiyaçların birbirleri ile ilgili olduklarını ve üst seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmelerine bağlı olduğunu savunmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin özel istisnası ise, her şeyi belirli bir amaç uğruna feda etmeyi arzulayan bir idealist olmaktır. Maslow, fizyolojik ihtiyaçları temel ve ilkel olarak nitelemektedir. İnsanlar bu temel ihtiyaçlarını mutlak olarak tatmin etmeye çalışacaklar sonra değer ihtiyaçlarına sırasıyla yöneleceklerdir (Moorhead and Griffin, 1992, s.133). Bu ihtiyaçlar tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikteki gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış olmamakla birlikte, doğuştan gelen ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, hava, barınma gibi ihtiyaçlar bunların tipik örnekleridir. Bu ihtiyaçların mutlak olarak giderilmesi bireysel motivasyonda bu sürecin ilk öğesi olduğu sonucunu doğurur. İnsanların bu hiyerarşi içerisindeki ihtiyaçlarını tatmin ettikleri ölçüde, bir aşama üstteki ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçeceklerdir. Dolayısıyla fizyolojik ihtiyaçların doyurulması ile bu fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir süre motive edicilik niteliğini yitirirler. Bu ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına kadar devam eder.

Güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlar insanlar için önemlidir (Mondy et al, 1991, s.298).Çünkü insanın varlığını sürdürebilmesi, onun hem fizyolojik ihtiyaçlarını zorunlu olarak gidermesine ve can güvenliği için gerekli olan ortamın sağlanmasına bağlıdır.

İnsanların fizyolojik olarak dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme ihtiyacı için çabaya sarf eder. Birey bundan sonra geleceğini güven altına almaya çalışacaktır. Güvenlik ihtiyacı ise bireyin fiziksel ve duygusal çevresinin güvenliği içindir. İnsanlar kendilerini güvenli bir ortamda tuttıkları müddetçe ve bu durumu sürekli hale getirmedikçe huzur duymayacaklardır. Güvenlik ihtiyacı ise bireylerin dış dünyadan gelebilecek tehditler, tehlikeler ve eksiklikleri önlemek, bunlara karşı koymak amacıyla hissedilir. İnsanlar çalışma yerlerindeki iş devamlılığı ve yakınma, derdini anlatma imkanı (amirlerin keyfi hareketlerine karşılık) ve uygun sigorta, emekli ödenekleri (daha sonraki hayatlarında gelirin sağlanması ve hastalık durumlarına karşı güvenlik için) yaşamlarının devamı ve rahatlığı için talep etmektedirler ve buna ihtiyaç duymaktadırlar (Moorhead and Griffin, 1992, s.133). Bununla birlikte bugün bile endüstrilerde ve genel ekonomide görülebilecek

dalgalanmalar ve krizler. insanların işlerini kaybetmelerine neden olmakta ve dolayısıyla da insanlar güvenlik ihtiyacını kendileri için oldukça üstün bir duruma getirmektedirler.

Günümüz toplumlarında, bireylerin grublardan birine üye olma zorunluğu, bireylerin bir arada yaşamasını diğer insanlarla ortak davranışa gitmesini gerektirmektedir. İnsanların bu çerçevede bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen, yasa ve sınırlamalarla bireyin güven ihtiyacının doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi günlük yaşamda sigorta şirketlerinin, yaşlılık, emeklilik, işsizlik gibi sigorta faaliyetleri, hep insanların güvenlik ihtiyacını gidermek amacıyla düzenlenmiştir. Ancak şunu da belirtmekte fayda var ki, Maslow'unda belirttiği gibi gelişmiş ülkelerde güven ihtiyaçlarının hemen bütünü ile giderilmiş olması bu tür ihtiyaçların bireyi motive etme ihtimalini oldukça düşürmektedir (Griffin, 1992, s.440).

Güvenlik ihtiyaçları da, fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Ancak eğer bu ihtiyaçlar aşırı bir şekilde fazlaca garanti altına alınırsa kişiler için zararlı olabilir. Bir kimse bir işyerinde çalışmada çalışmada nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa rasyonel iş yapma ve yaptırma imkanları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlası ile karşılamanın bir başka sakıncası da bu güveni sağlayan bir kişi yada örgüte aşırı bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda kişi üretkenlikten düşebilir. Bu kişi yada örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan başka birine bağlı yada borçlu olursa kendi kendine değer verme ve oluşturma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir (Eren, 1993, s.360).

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında esas ödüllendirme mekanizmasının, güvenlik ihtiyacı içerisindeki bazı unsurlarla başladığı söylenebilir (Emeklilik hakkı, emeklilik ikramiyesi, sağlık tesislerinden yararlanma gibi).

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını tatmin eden bireyin, bundan sonra sosyal yönü ağır basacak ihtiyaçlara yönelmesi kaçınılmazdır. Bu ihtiyaçlar daha çok insanın iç

dünyasına, duygusal yönlerine hitap edecek olan ihtiyaçlardır. Birey bir sosyal gruba dahil olmayı ve kabul edilmeyi ister. Birey belirli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusu duyacak. bu çevrenin diğer üyelerini sevmeye ve onlarca sevildiğini bilmeyi isteyecektir (Şimşek, 1993. s.7)

İşletme yönetimi açısından bireyler işyerlerinde karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı, onlara dahil olmayı isterler. İşletme yöneticilerinin bu sevgi bağlarının ve değer vermenin yansıması olan iş gruplarını organize edip, işletme amaçları için bu grup üyelerini kanallandırmalıdır. Akşam yemekleri, piknikler, spor faaliyetleri, doğum günü gibi faaliyetleri kurmak, desteklemek bunlara bizzat katılıp grup üyelerini onore etmelidirler. Bu sayede işte beraberlikle, aynı zamanda işbirliğinin zemini hazırlanmış olacaktır.

Birey açısından sosyal ihtiyaçların tatmini, ancak bireyin grubun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, gruba uygun davranabildiği ölçüde giderilebilecektir. Grubun norm ve değer yargılarına aykırı hareket eden birey, tolerans düzeyini aştığı andan itibaren grup dışına itilme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

İhtiyaç düzeyi	Genel Ödüller	Örgütsel faktörler
1) Fizyolojik	Yiyecek, su, uyku	a. Ücret b. İyi çalışma şartları c. Kafeterya
2) Güvenlik	Güvenlik, emniyet, koruma, denge	a. Güvenli çalışma şartları b. Şirket kazançları c. İş güvenliği
3) Sosyal	Sevgi, ait olma, dostluk	a. Bağlı iş grubu b. Samimi yönetim c. Profesyonel birlikler
4) Saygınlık	Haysiyet, Özsaygınlık, Prestij, statü.	a. Sosyal tanınma b. İş ünvanı c. Yüksek statülü iş d. Kendi işinde feedback
5) Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık.	a. Mücadeleci iş b. Yaratıcılık için fırsatlar c. İşde başarı d. Örgütteki ilerleme

Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin uygulanması (Steers and Porter, 1991, s.35)

Dördüncü ihtiyaç düzeyi, bireyin saygı görme ihtiyacıdır ki, Maslow'un ifadesine göre şu şekildedir: Toplumumuzdaki bütün insanlar (bir kaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için kendilerini güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları bir değerlendirme yaparlar. Bu düzey ihtiyaçlar iki farklı durumu kapsar. Birincisi, kendine olumlu imaj ve kendisine saygınlık ihtiyacı, ikincisi; diğer insanlardan saygınlık ve tanınma beklentisi ihtiyacıdır. Birey bu değerleri oluşturup, yerine oturttuğu zaman çevresinden bu değerler doğrultusunda davranışlar beklemektedir. Böyle bir insan kendisine güvenilmesini, tanınmasını, değerinin ve öneminin kabul edilmesi gibi beklentiler içinde olmaktadır. Buradanda anlaşılaçağı üzere saygınlık ihtiyacı doğrudan bireyin kendisi tarafından değil, ancak başkaları üzerinde giderebileceğı bir olgudur.

İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde bulunan Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, bir insanın büyüme ve bireysel gelişmesini devam ettirebilmesi için kendisinde bulunan bir potansiyeli hayata geçirmesidir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bir yönetici için başvurulması çok zor olan bir durumdur. Gerçekte bu durum tamamen bireysellik içinde bütünlükle karşılanması gereken ihtiyaçların bir kanıtı olabilir. Bir yönetici çalışanların kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için örgütte bir isteklendirme iklimi oluşturarak yardımcı olabilir. Örneğın, bir yönetici, çalışanların işleri hakkında karar vermeye katılmaları için onlara şans vermeli, onların işleri ve örgüt hakkında yeni şeyler öğrenmeleri için fırsatlar vermelidir. Konuyu daha da genelleştirecek olursak, bireyler belirli alanlarda araştırma, öğrenme, hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaklardır. Bireyler bu tutkularını gerçekleştirdikleri zaman, bu insanın sadece kendine değil aynı zamanda örgüte ve topluma yararlı olmak sonucuna erişeceklerdir. Maslow, çağa damgasını vuracak insanın ideal insan olduğunu, ideal insanında psikolojik bakımdan sağlıklı yada doğal insan olacağını belirtmektedir. Birey tatmine ulaşabilmek için potansiyelini kullanmak zorundadır. Ortaya gerçekten bir şeyler koyduğu zaman bu ihtiyacını giderecektir. Ancak, insanların çok azının bu ihtiyacın farkında olduğu söylenebilir veya diğer hiyerarşi basamaklarındaki ihtiyaçlarını henüz tatmin edemedikleri belirtilebilir. Bu nedenle bu ihtiyaç basamaklarına ulaşma derecesi, ihtiyaç şiddetini belirlemektedir.



Günümüz endüstri hayatında. endüstrilerde meydana gelen süreçler, çalışanların davranışlarını yakından etkilemektedir. İş imkanlarının çoğaldığı, ücretlerin yüksek olarak belirlendiği dönemlerde, sosyal ihtiyaçlar ve onun üzerindeki ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Ancak ekonominin kötü işlediği, işsizliğin arttığı dönemlerde çalışanların adı geçen ihtiyaçlardan çok güvenlik ihtiyacını tatmin edebilecekleri fırsatların peşinde koşmaktadırlar. Çeşitli ülkelerde insanların ihtiyaç düzeyleri farklıdır. Bu nedenle Maslow'un hiyerarşisi evrenseldir diyemeyiz. Herhangi bir ülkede insanlar güvenlik ihtiyacına önem verirken, diğer bir ülkede sosyal ihtiyaçlar ön plana çıkabilir (Hofstede. 1980, s.42-63).

Maslow'un Hiyerarşisini örgütsel yaşama uyarladığımızda temel ihtiyaçların her türlü ödeme; güvenlik ihtiyacının, terfi düzeni, kıdem tazminatları vb.; ait olma ihtiyacına, biçimsel ve biçimsel olmayan iş grupları; Saygı ihtiyacına ünvanlar, statü sembolleri, terfilere vb. karşı geldiğini görürüz. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, motivasyon hiyerarşisinde aynen Maslow'un öngördüğü yapıda mevcuttur (Luthans,1989,s.241-242) Maslow'un kuramı çalışma hayatına uygulanmasıyla, ihtiyaçların bir işletmede karşılanma düzeyinin şu şekilde olduğu tesbit edilmiştir (Baysal ve Tekaslan. 1996. s.112):

Maslow'un ihtiyaçları	İşletmede karşılanma oranı	Çalışma Güdüsü
Kendini Gerçekleştirme	% 10	Kendini İspatlama
Saygınlık	% 40	Tanınma (ünvan, statü simgeleri, terfi)
Ait olma	% 50	Ait olma (Biçimsel ve biçimsel olmayan grupta)
Güvenlik	% 79	Güvenlik (Emeklilik tazminatı, sendika)
Fizyolojik	% 85	Temel gereksinimler (ücret)

Güdülemede önemli bir ilke, tatmini aniden kesilen bir alt kademe ihtiyacının bütün şiddetiyle yeniden tatmin edilmek istenmesidir. Kişi yeniden tatmin etmek için diğer bazı ihtiyaçlardan fedakarlık edecektir. İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanmaktadır. Kişiliğin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından çok daha önemli olmaktadır. Bu nedenle,



yaşanılan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişinin oluşumunda da önemi büyüktür (Eren, 1993, s.323-325).

5.1.2.Herzberg'in iki faktör teorisi

Motivasyon teorilerinde önemli bir yere sahip olan bu teori, Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir (Bedeian, 1993, s.444). Herzberg'in kuramı iki boyutlu bir kuramdır. Motive ediciler ve Hijyen faktörler bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Kaynak, 1990, s.127). Bu teorinin varsayımları, işyerinde işgörenin kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici yada doyum sağlayıcı etmenlerin birbirinden ayrılması gerektiğidir (Eren, 1993, s.328). Teoriye göre motive edici faktörler, çalışanları daha iyi motive ederek daha üst seviyede bir performans göstermelerine neden olmaktadır. Buna karşılık hijyen faktörler ise kişiyi tatmin etme görevini yüklenmektedirler. Ancak bunlar çalışanları daha üstün bir performans düzeyine ulaşmaları için harekete geçirmemektedir. Bu nedenle Herzberg kişilerin Hijyen Faktörlerle değil, motive edici faktörlerle motive edilmesi gerektiğini vurgular. Herzberg'e göre Hijyen faktörler; para, gözetim, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politika ve yönetim ile kişisel ilişkiler, motive ediciler ise; işin kendisi, tanınma, ilerleme, gelişme imkanı, sorumluluk ve başarıdır (Wehrich and Koontz, 1993,s.469-470)

Herzberg, motive edici faktörleri, bireyleri yönelten, onları isteklendirmenin ve giderildikleri ölçüde tatmin sağlayan niteliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi bireyin motivasyonunu engellemektedir.

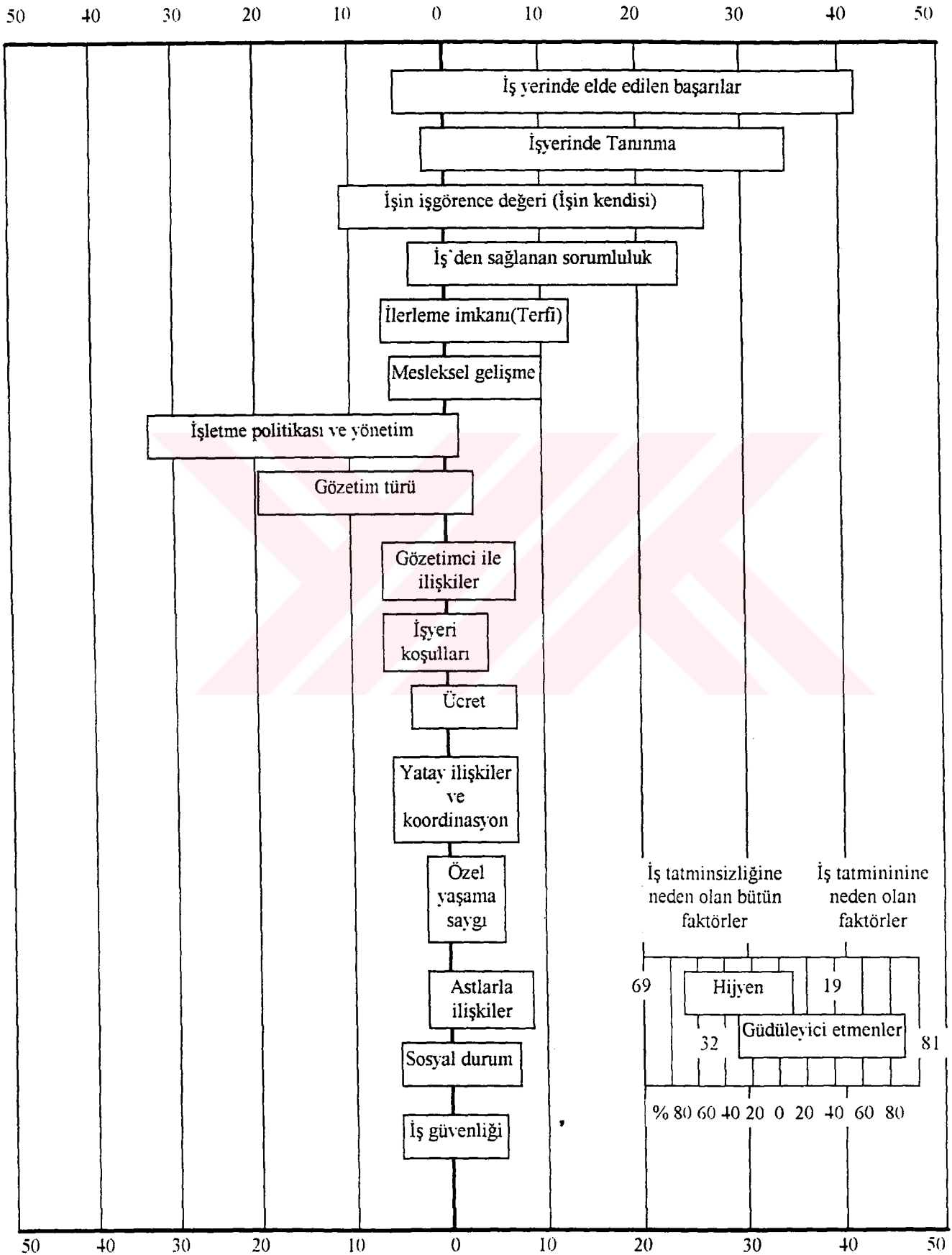
Herzberg'in bu araştırması, Maslow'un teorisinde belirtilen ihtiyaçlar hiyerarşisinden bir konuda ayrıldığı söylenebilir. Bu noktada, birey açısından iş hayatında ihtiyaçlar hiyerarşisinin bütün aşamalarında, motivasyon süreçlerinin yaşanmadığıdır (Kaynak, 1990, s.127-128).



1844 kişi üzerinde test edilmiş İşde aşırı
doyumusuzluk ve kötümserlik doğuran Hijyen
etmenler
% Frekanslar

Nötr nokta

1753 kişi üzerinde test edilmiş İşde
tatmini sağlayan teşvik edici etmenler
% Frekanslar



Şekil.3. Herzberg'in güdüleyici ve hijyen faktörleri (Northcraft and Neale, 1990, s.140)



Herzberg'in Hijyen ve motivasyonel etmenleri biraz daha açılacak olursa, Hijyen faktörler olarak, şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel şartlarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, iş görenin kişisel yaşamına gerekli saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği gibi, motivasyonel faktörlere ise (Teşvik edicilere); bir işi başarmanın vermiş olduğu mutluluk, işyerinde başarıyla tanınma ve bundan dolayı takdir edilme, ödüllendirilme arzu ve tutkusu, yetenek ve bilgilerine uygun bir işde çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme imkanına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmesidir (Eren, Yönetim.Org, 1993, s.365-366).

Yapılan araştırmalar Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörler hakkındaki sonuçlar desteklenmemiştir. Özellikle şu üç nokta bu ilişkide öne çıkmaktadır. Birincisi, farklı toplumlarda ve farklı özellikli gruplarda duruma ve insanlara göre işteki tercihlerin çok farklılıklar gösteriyor olmasıdır. İkincisi Herzberg'in hijyen savı, hoşnutsuzluğu giderebilmesine rağmen çalışanları tam olarak tatmin edememesidir. Çünkü memnuniyet yada memnuniyetsizliği sağlayan durumlar her insan için farklıdır. Sonuncu olarak Herzberg'in metodolojisine de şüphe ile bakılması noktasıdır (Bedeian, 1993, s.445).

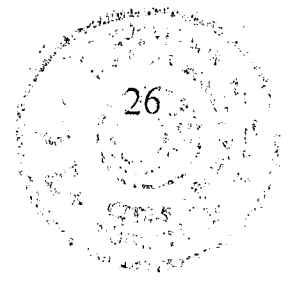
Herzberg'in teorisi üzerine yapılan birçok araştırmada, teoride kullanılan yöntemlerin modele uygun sonuçların elde edilmesini kolaylaştırdığı için de oldukça eleştirilmiştir (Davis, 1988, s.70).

Tüm bu eleştirilere rağmen, örgütsel davranış açısından Herzberg'in önemi, moral sorunu olan personelin para ve buna benzer ödül elemanları ile motive edilemeyeceğini vurgulamış olmasıdır (Luthans, 1989, s.244). İkinci olarak diğer bir önemli yanıda, kişileri motive eden ve motive olmaya hazır tutan faktörler ayrımıdır (Davis, 1988, s.70).

Maslow ve Herzberg'in teorilerini karşılaştırdığımızda, Maslow'un alt düzey ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörlerine; üst düzey ihtiyaçları ise, motive edici faktörlerle aynı şekilde paralellik göstermektedir (Luthans, 1989, s.243).

Herzberg'e göre çalışanları motive etmede kullanılan yöntemler başarı, tanınma (kabul görme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Dolayısıyla bireyleri kamçılayan, yöneltten, onları harekete geçiren bu unsurlardan birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonel yaklaşımında bir boşluk oluşturur. Başka bir deyişle motivasyonunu engeller (Kaynak, 1990, s.123). Özellikle bireylere işlerinde kabul görmeleri, onlara işlerinde ilerleme imkanı verilmesi, gelişmelerinin sağlanması, sorumluluk verilmesi gibi araçların kullanıldığı ödüllendirme mekanizması ile performansları ve verimlilikleri artırılabilir. Olumlu duygu kaynaklarından biri olan ve en yüksek düzeyde koruyucu etmen olarak ücret etmeni olmaktadır (Kazmier, 1979, s.278). Motive edici-hijyen faktörler teorisinde bir çok araştırma projesi gerçekleştirilmiştir ve beklendiği gibi bunların sonucunda model hem desteklenmiş hem de reddedilmiştir. Destekleyici tarafta modelin geniş geçerliği olduğunu gösterilmiştir. Modeli destekleyen ilginç bir çalışmada işbirliği içindeki bir grupta ücretin sonuçlar üzerinde etkili olamayacağı sonucunun bulunmasıdır. Model özellikle içsel iş doyumlarını arayan yönetsel, profesyonel ve beyaz yakalı işgörenler için geçerlidir. Model iş kültürünün genellikle hijyen etmenleri vurguladığı mavi yakalı işçiler için daha az geçerlidir (Davis, 1982, s.69).

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde henüz ihtiyaçların dördüncü ve beşinci hiyerarşik basamaklara erişemediği için hijyenik olarak nitelenen birinci, ikinci, üçüncü basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rolde oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Ancak dördüncü ve beşinci ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler, gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik kazanabilmektedir. Kısaca Herzberg'in modeli her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren, 1993, s.331).



5.1.3.Alderfel'in Varolma - İlişki - Gelişme Teorisi

Clayton Alderfel, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç sıra ihtiyaç halinde yeniden düzenlemiştir. Alderfel'e göre üç düzey ihtiyaç vardır. Buna göre varolma ihtiyacı fiziksel olarak yaşamı sürdürebilme, güvenliği ve huzuru; ilişki ihtiyacı, insanlarla ilişki içinde olabilme, sevgi, dostluk ve ait olmayı; gelişme ihtiyacı ise, düşünce ve davranış özgürlüğü ile yetkin olduğunu hissetmeyi içerir. Alderfel, gelişme ihtiyacının insanlar için önemli olduğunu vurgulamakla birlikte bu ihtiyacın giderilmemesinin düşük düzeydeki ihtiyaçları, insanların gözünde daha önemli kıldığını vurgulamaktadır (Sencer, 1982, s.9).

Alderfel'in teorisinde birbirinde kopuk, ayrı basamaklar yerine bir süreklilik vardır. Alderfel'in teorisindeki gelişme ihtiyaçları, Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarına; ilişki ihtiyacı, Maslow'un ait olma ihtiyacına; Varolma ihtiyacı ise, gene Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Mondy et al, 1991, s.303). Alderfel'in Maslow'dan farkı, hiyerarşide zaman zaman aşağı doğru hareketlerin olabileceğini kabul etmesidir.

Alderfel'in teorisini güncelleştirdiğimizde, iyi bir yıllık ücret hak eden çalışanların gözönüne alacağı, yüksek hayat standardını yakalamaktır. Maslow ve Alderfel'in bulunduğu noktalarda bulunmaktadır. Muhtemelen bu insan, gelişme ihtiyaçlarının tatmini için ancak motive olabilecektir. Bununla birlikte, bireylerin iş arkadaşları ve iş dışında birlikte arkadaşlık ilişkilerini geliştirmek istekleri onlar için son derece önemli olmaktadır. Yüksek düzeydeki (gelişme) ihtiyacının tatmininin engellenmesi aşağı sıradaki ihtiyaca gerileme ile sonuçlanır. Alderfel'in teorisinin örgütsel yaşama etkileri fazla araştırılmamış olsa bile, genelde Maslow ve Herzberg'in teorisinden daha fazla benimsenmiştir. Bunun nedeni de bu teorilerin güçlü yanlarını içeriğinde toplamasıdır (Luthans, 1989, s.245). Teoriye getirilen eleştirilerden en önemlisi, Alderfel'in en dikkat çeken özelliği, Maslow ve Herzberg'e nazaran, motivasyonun sınırlarını çok geniş tutması ve bu konuda pek fazla bir kısıtlama getirmemesidir.



5.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın başarma ihtiyacı çalışması motivasyon teorisinin önemli içeriklerinden birini sağlamaktadır. McClelland'ın çalışması üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır (Nortcraft and Neale, 1990, s.141).

1-Bağlılık ihtiyacı : İnsanlarla ilişkilerin kurulması ve sosyal ilişkileri korumak,

2-Güç ihtiyacı: Sorumluluk, etkileme ve etkileşme ilişkisi,

3-Başarı ihtiyacı: Kurulan ilişki ve performans kalitesinin yüksek seviyede korunması.

Bağlılık ihtiyacı, arkadaşça ilişkiler kurulması ve sevgi isteğine bağlanmıştır. Bu sıradaki bir ihtiyaç ile insanın şu davranışları göstermesi beklenir. İlişkiyi arama ve arkadaşça ilişkiler kurma, diğer insanlar tarafından hoşlanılmayı isteme, roller ve sosyal aktiviteleri tercih etme, müşterek gruplara ait olmanın duygusunu arama ya da örgütlenme çabaları. Güç ihtiyacında ise, diğer insanları kontrol altında tutma ya da etkileme, diğer insanları tesir ve gücü altında tutma, diğer insanlarla rekabet etme davranışları beklenir. Başarı ihtiyacı ise, problemler karşısında bunların çözümü için sorumluluk üstlenme isteği, ılımlı, gerçekçi, riskli olabilen ancak erişilebilir nitelikte hedefler kurma, enerjinin en üst seviyede tutulması ve sıkı çalışma için isteklilik beklenir (Mondy et al, 1991, s.305). Başarı ihtiyacı, yönetsel başarıda önemli bileşen olarak son zamanlarda dikkatli bir şekilde dikkate alınmaktadır (Griffin, 1990, s.304-305).

Bağlılık güç ve başarı ihtiyaçları öğrenilmiş ihtiyaçlardır, diyen McClelland, hiyerarşik düzenin statik olmadığını da ileri sürmektedir Buradan farklı bireylerin, farklı derecelerde, farklı ihtiyaçlar hissedecekleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim ihtiyaçlar arası ilişkiler de, “memnuniyet-ilerleme” ya da “engel olunma-gerileme “ anlamında değildir (Northcraft and Neale, 1990, s.142)



McClelland'ın teorisine göre, bireyler muhtemelen şu kombinasyona bağlı olarak bir işi etkili ve yeterli yapacaklardır (Mondy et al., 1991, s.305):

- Motiv yada ihtiyacın kuvvetliliği, diğer ihtiyaçlarla ilgisi.
- Yapılan görevde başarı olasılığı.
- Performans için ödülleme ya da isteklendirmenin kuvveti.

Ancak bu üç ihtiyacın etkililiğide duruma bağlı olmaktadır (Mondy et al, 1991, s.305). McClelland bireylerin başarılı ve etkili olduğu durumlarda, bireylerin bu durumu değerleyeceklerini ve bunu kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasında sahip olmak isteyeceklerini, bu mekanizmanın araçlarının da maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler olabileceğini belirtmekte ancak bunun ardından da ödülleri başarının ölçüsünü belirleme aracı olarak görmektedir (Eren, Yön.org, 1993, s.376). Bireylere yeterli imkanların tanınması ve bireyin kendisinde güven duygusu ile sorumluluk yüklenme arzusunun artırılması bireyleri başarıya ulaştıran noktalardır. McClelland, maddi ve manevi çok sayıda ödül çeşidi ile başarı, bağlılık ve güç ihtiyacının şartlandırılabilceğini ve öğretilabileceğini belirtmektedir (Campbell et al, 1970, s.351). McClelland, başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını, bireylerin faaliyetlerinde başarılı olmayı istedikleri halde başarısız olmaktan da büyük oranda korktuklarını ve çekindiklerini belirtmektedir. Bu kaygılar bireyin başarıya ulaşmasına engel teşkil edebilmektedir. Bu korku ve kaygıların yenilmesi halinde, başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir. McClelland'a göre başarıya yönelmiş bireylerin başarıya ulaştıklarında elde edecekleri içsel ödüllerden yani başarıdan tatmin duyduklarını, yoksa bu tatminin dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili olmadığını, bireylerin başarılı olmak için kişisel güven ve sorumluluk yüklendiklerini, başarısızlık riskine karşı orta düzeyde güç sayılabilecek amaçları belirlediklerini bildirmektedir. Bunlara ek olarak, başarılı olup olmadıklarını anlayabilecekleri bir geri bildirim mekanizmasına ihtiyaç duyduklarını da belirtmektedir (Eren, 1993, s.340-341).

Başarı güdüsüne sahip bireyler, daha iyi iş başarısı göstermekte, iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmeyi istemekte, kusursuzluğu



ödüllendirmekten çok kendi gelişimleri için istemektedirler. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirmektedirler. Çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlemektedirler. İş şansına veya talihe bırakmadan kendi rotalarında denetlemek isterler. Orta yada uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenmekte ve daha uzun vadeli bakış açısına sahip bulunmaktadır. Gelecek beklentileri fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleri üstün tutarlar. Zamanın çabuk geçtiğinin farkında olup, her şeyi yapabilecek yeterli zamanlarının bulunmadığını bilmektedirler (Can, 1985, s.67-68).

Bireylerin başarısızlığına neden olan güçlükleri ortadan kaldırmak için, işletmeler makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmeli, iş ortamında belirsizlik ve karmaşadan kurtulmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyecek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyler özendirilmeli, başarı değerlendirme ve buna bağlı ödül ve terfi sistemleri geliştirilerek, personele somut bir geri bildirim sağlamalıdır (Eren, 1993, s.341).

5.1.5.Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kapsam teorileri tarafından ileri sürülen ihtiyaçların tiplerinde önemli benzerlikler bulunmaktadır. Şekil 4'de de görüldüğü gibi, bu teoriler benzer ihtiyaç tipleri önermektedir. Fakat bu farklılıklar önemsiz kategorilere ayrılmış durumdadır (Northcraft and Neale, 1990, s.143) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Erg teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi ve McClelland'ın teorisi motivasyona neden olan faktörler üzerine yararlı kavramlar sağlamışlardır. Ancak, bu teoriler motivasyon süreci üzerine önemli katkılarda bulunmalarına rağmen, çok fazla ışık tutamamışlardır (Griffin, 1990, s.445). İhtiyaç hiyerarşileri teorileri çalışanların motivasyonlarında ekonomik olmayan önemli ihtiyaçların ortaya çıkarılmasında etkili olmuş, aynı şekilde Herzberg'in çift faktör teorisi, motivasyonda kişisel ve işe bağlı şartlar arasında önemli ayrılığı yönetim düşüncesine yerleştirmiştir. En son olarak, McClelland'ın teorisi bazı ihtiyaçların öğrenildiği fikrini zihinlere yerleştirmiştir (Northcraft and Neale, 1990, s.143).



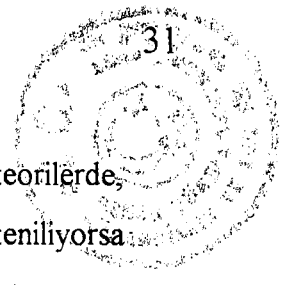
Yönetim uygulamalarında Kapsam Teorilerinin bir diğer önemli noktasıda, farklı bireysel ihtiyaçlara, farklı planlar yapılmasıdır. Örneğin, giyim yardımı planları gibi çalışanların kendi ödülleri seçmede onlara fırsat veren özendirme planları gibi uygulamalar, kapsam teorilerinin motivasyona getirdiği önemli katkılardır (Northcraft and Neale, 1990, s.145).

Maslow		Herzberg	Alderfel	McClelland
Kendini Gerçekleştirme (Yüksek düzeyli ihtiyaçlar)		Sorumluluk, İlerleme Gelişme		Başarı ihtiyacı
Saygınlık (Yüksek düzeyli ihtiyaçlar)	Motivatörler	Başarının tanınması	Gelişme	Güç ihtiyacı
Ait olma, Sosyal ihtiyaçlar Bağlılık (Yüksek düzeyli ihtiyaçlar)		Arkadaşları arasında, amirleri ile astları ve personel içi ilişkilerin kalitesi	İlişki	Bağlılık ihtiyacı
Güvenlik ihtiyacı (Temel İhtiyaçlar)	Hijyen faktörler	İş Güvenliği		
Fizyolojik (Temel ihtiyaçlar)		Çalışma koşulları Ücret	Varolma	

Şekil 4. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması.

5.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, Motivasyon teorileri açısından bireylerin hangi amaçlar çerçevesinde, nasıl motive edileceklerini açıklamaya çalışan teorilerdir. Yani insanları nelerin motive ettiğini açıklamaya çalışan Kapsam teorilerinden farklı olarak,



motivasyonun nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan teorilerdir. Bu teorilerde, bireyin belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlanması isteniliyorsa veya istenmiyorsa bu davranışın nasıl çalıştırılacağı, yönetilme, umut verme durdurulma yollarının incelenmesi ana temadır (Bedeian, 1993, s.447). Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Buradanda anlaşılacağı üzere bireylerin motivasyonu üzerine oldukça fazla faktör etki etmektedir. Ancak bu teoriler, motivasyonu, kişilerin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklarlar.

Süreç teorilerini, motivasyonu farklı dönemlerde başlayan ve motivasyon sürecini farklı yönlerden irdeleyen üç ayrı yaklaşım ile açıklamışlardır. Bunlar; Beklentiler, Eşitlik ve Atıf teorileridir (Luthans, 1992, s.239).

5.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklentiler teorisi Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş olup, bu teori çalışanların ödülleri maksimize etmek için davranışlarda bulunduğunu ileri sürmüştür (Bedeian, 1993, s.447). Vroom, bireylerin hedeflere ulaşmasındaki beklentileri, seçimleri ve bireylerin amaçlarını açıklayan, davranışı açıklamayı deneyen motivasyon teorisini geliştirmiştir. Tüm beklenti teorilerinde olduğu gibi, Vroom'un teorisinde Klasik ekonomi teorileri ile Davranış seçimi ve yararlılık ilkeleri öncülük etmiştir (Luthans, 1989, s.239). Klasik mikro ekonomi teorisi, girişimcinin karar ve davranışları ile karın en üst seviyeye çıkarılmasındaki karar ve davranışlarla ilgilenmiştir. Bu model çalışanların davranışı ve insanı çalışmaya iten nedenler üzerine eğilmiştir. Model çalışanların seçenekler arasında tercih yaparken, akılcı davrandığını ve insanları çalışmaya yönlendiren faktörlerin başında paranın geldiğini ileri sürmektedir (Baransel, 1993, s.115-131). Beklenti teorisinde, bireyin akılcı davrandığını ve birey kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma ihtimalini artırma oranı yüksek davranış tarzını seçeceğine inanılmaktadır. Modelde bireyler, çeşitli davranışların sonuçları hakkındaki beklentilerine göre hareket edeceği varsayımı üzerine bina edilmiştir (Noe et al, 1997, s.489).

Tüm beklenti teorilerinde kullanılan bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çıktılardır. Vroom'da çıktılar birinci düzey çıktılar ve ikinci düzey çıktılar olarak ikiye ayrılmaktadır. Çıktı'nın anlamı ise, Belirli bir davranışın nihai sonucu olmaktadır. Birinci düzey çıktılar ile, gösterilen belli bir çaba yani performansın sonucu anlatılmak istenmektedir. İkinci düzey çıktılarda ise, ilk düzey çıktılarla ulaştırması beklenen sonuçlar ifade edilmek istenmektedir .

1.Temel Model

Motivasyon = Beklenti X Valans

$$\text{Motivasyon} = \left[\begin{array}{c} \text{Çabanın} \\ \text{ödüllendirileceğine dair} \\ \text{inanç} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Ödüllere verilen değer} \end{array} \right]$$

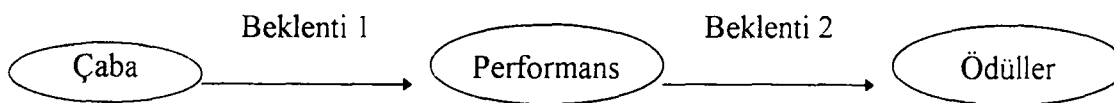
2.Genişletilmiş Model

$$\text{Motivasyon} = \left[\begin{array}{c} \text{(Beklenti 1)} \\ \text{X} \\ \text{(Beklenti 2)} \end{array} \right] \times \text{(Valans)}$$

$$\text{Motivasyon} = \left[\begin{array}{c} \text{Çabanın performansla} \\ \text{sonuçlanacağına dair} \\ \text{inanç} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Performansın} \\ \text{ödüllendirileceği} \\ \text{sonucuna olan} \\ \text{inanç} \end{array} \right] \times \text{Özel} \\ \text{ödüllere} \\ \text{verilen} \\ \text{değer}$$

Performansa götürecekt olan çabaya inanç

Performansın ödüllendirileceğine olan inanç



Şekil 4. Beklenti Teorisinin temel ve geliştirilmiş görünümü (Bedeian, 1993, s.447).

Vroom'un modeli motivasyonu; beklenti, valans ve araçsallığın bir fonksiyonu olarak belirtmektedir (Gordon, 1991, s.158). Araçsallık, bir bireysel davranışla onun

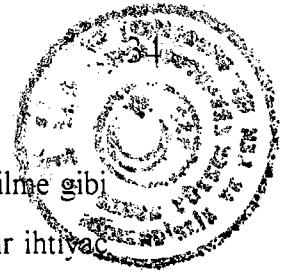


uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir (Kaynak, 1990, s.129). Beklenti, gösterilecek olan çabanın performans sonucuna ulaştıracağına dair, kişinin bunu anlayış derecesine ait bir durumdur (Gordon, 1991, s.157). Diğer bir ifadeyle, bir kişinin yapmış olduğu belli bir davranışın sonucunu önceden tahmin ve hayal etmesidir. Valans ise, bireyin söz konusu olabilecek beklenir bir sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetidir (Kaynak, 1990, s.129). Değerlilik kavramı, Beklenti teorisinin en önemli noktalarından birini oluşturmaktadır. Terfi, tanınma, ücret artışı, kararlara katılma vb. ödüller şeklindeki çıktıların bireyler nezdindeki değeri, bireyden bireye farklılıklar göstermektedir (Gordon, 1991, s.158). Nedenide, değerliliğin kişisel ihtiyaçlar ile bunların algılarından oluşması ve bu faktörlerin kişiler arasında farklılık göstermesidir

Vroom'un teorisi, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikteki etkisi ile belirlendiğini ve yönlendirildiğini, bireylerin farklı ihtiyaçlara, arzulara amaçlara sahip olduğunu ve bireyin istemiş olduğu ödül yapılarının diğerlerinden farklı olacağını, aynı zamanda insanları arzuladıkları ödüle ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarını ileri sürmektedir (Eren, 1993, s.350).

Davranışı etkileyen çok sayıda etkenin olduğu varsayımından hareketle, bu etkenlerin de değişebildiği söylenebilir. Bu nedenle motivasyon genel değil, durumlara özgü olmaktadır. Her ihtiyaç kendine göre bir güdü oluşturmaktadır

Farklı ihtiyaçların, birey için farklı değerler taşıdığıda bir gerçektir. Bireyin belirli bir sonuca değer verebilmesi için, o sonucun olumlu bir çekiciliğe sahip olması gerekmektedir. Eğer birey, bu sonuca karşı ilgisizse onun çekiciliği de birey için yoktur. Şayet birey, sonuca ulaşmayı istemiyorsa, bu durumda olumsuz bir çekim bulunmaktadır. Birey davranışının sonucunda bir ödüle ulaşacağı inancıyla veya bir beklenti içinde çalışmaya başlar. Örneğin belirli bir standart üretimi gerçekleştirdikten sonraki her birim ünite için ek ücret alacağını biliyorsa, bu ek ücreti alacağı beklentisi



ile işe başlar. Birey para olarak değilde, takdir edilme, övülme veya terfi ettirilme gibi ödül beklentisi içerisinde olabilir. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç yada istek şiddeti vardır. Bu ihtiyaç veya istek şiddeti, onun çabalarının yönünü ve etkililiğini belirlemektedir. Birey başarı için çabalıyorsa, bu başarıya ulaşma ihtimalinin derecesi, o birey için önemlidir. Birey aynı zamanda bu çabalarının karşılığı olarak çeşitli beklentilerde sahiptir. Bu nedenle başarıya ulaşma beklentisinin pozitif olması gerekmektedir (Griffin, 1990, s.447-448).

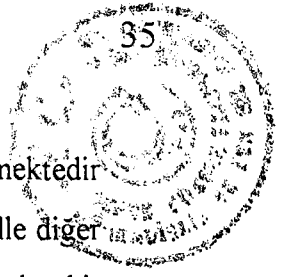
Bireyi çalıştığı işde başarıya ulaştırmak için çaba göstermesine neden olan güdüleme, bireyin bu amaç uğruna yaptığı faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonucunda ulaşmayı beklediği ödüller arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Beklenti teorisinin temelleri şunlardır:

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.
- Birey başarı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyişle ödüller onun için bir kıymet ifade etmelidir (Eren, 1993, s.351).

Vroom'un teorisine göre güdülemenin matematiksel olarak ifadesi şudur:

$$G = (E \rightarrow P) \sum (P \rightarrow O)$$

Burada $E \rightarrow P$ arasında bulunan ihtimaller, performansa yol açan çabanın çalışanlarca algılanmasına bağlı olmaktadır. Diğer bir ifade ile, işgörenlerin sarfedecekleri çabaların kendilerini ne kadar başarıya ulaştıracağına dair değerlendirme yapmalarına bağlıdır. $E \rightarrow P$ arasındaki algılanan ihtimaller 0 ile 1 arasında değişmektedir. Burada 1 değeri, çalışanları tam olarak başarıya ulaştıracaksa verilmektedir. 0 değeride bireyin hiç başarıya ulaşma ihtimalinin olmadığı zamanlarda verilmektedir. Bu değerlendirme bireyin bizzat kendisinin yapmış olduğu değerlendirmelerdir. $(P \rightarrow O)$ arasında algılanan ihtimaller ise, bireyin başarıya ulaşması halinde elde edebileceği ödüller hakkındaki değerlendirme, bilgi ve inançları sonucundaki



güdölemeyi belirtir. (P→0) arasındaki ihtimaller +1 ila -1 arasında değişmektedir (Gordon, 1991, s.158). Burada aynı zamanda bir bireyin almış olduğu bir ödölle diğer ödöllerini elde etme için bir araçsallık durumunda yakalanabilir. Örneğin, büyük bir ikramiye alan birey, bu ikramiye ile yeni kitaplar yada istediği yeni eşyaları alma imkanına kavuşur. Burada ikramiye birinci kademe bir ödöldür. Bu ikramiye ile elde edecekleri ise ikinci kademe ödöl olarak nitelenebilir (Eren, 1993, s.354).

Beklenti teorisine göre, özendiriciler, motivasyon düzeyini artırır. Çünkü özendiriciler, performans ile sonuçlar arasında kurulan ilişkiyi güçlendirir ve performans sonuçlarının valansını artırır. Bu nedenle, özendiriciler grup hedeflerini başarma ile kurulan valans ilişkisini artırmayla kaybedilen grup performansını düzeltebilir (Erez and Somech, 1996, s. 1513-1534).

Vroom'un modelinin belli bir kısmında para, amaçlanan sonuçlara ulaşılmasında araçsallığın anlaşılmasının bir fonksiyonu olarak önem kazanmaktadır. Bu nedenle herhangi bir birey için paranın önemi, bireyin, paraya bağlı olduğunu anladığı tüm sonuçların gücü ve paranın bu sonuçlara yol açmadaki öznel ihtimaline bağlı olarak kararlaştırılır. Bu nedenle paranın yol açtığı her bir sonucun gücü, paranın bu sonuçlara yol açmadaki öznel ihtimali ile çarpılmalıdır. Çarpım sonuçlarının toplamı ne kadar yüksek olursa, paranın birey için taşıdığı önemde o kadar yüksek olmaktadır. Vroom'a göre parasal ödemeler arzulanan sonuçlara yol açtıkları zaman değer kazanmaktadır (Berzek, 1984, s.24).

Vroom'un teorisinde motivasyonla ilgili belli başlı ödöller şöyle sıralanmaktadır:

- İçsel ödöller: Bireyin yaptığı ve başardığı bir iş dolayısıyla elde etmiş olduğu tatmindir. Bu ödöllerini, başarı hissi, kendini gerçekleştirme ve yeni yetenekleri geliştirme kapsamaktadır.
- Dışsal ödöller: Bu tip ödöller, bireyin çalıştığı örgüt yada bireyin içinde bulunduğu çevresi tarafından verilen ödöllerdir. Bunlara örnek olarak, ikramiye, terfi, ücrete yapılan zam verilebilir. Vroom'un teorisine göre dışsal ödöllerin başarılı olabilmeleri için; işletmelerin bireylerarası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarıları ölçüsünde ödöl verebilme yeteneğinin olması, işletmenin vaat ettiği ödöllerini çalışanlara verebilmesi veya yerine getirebilme gücüne sahip olması, ayrıca

işletmenin ödüllendirme uygulamalarının doğruluğuna olan inancının olması diğer bir deyimle ödüllerin boşa gittiğine dair bir kaygılarının bulunmaması gerekmektedir.

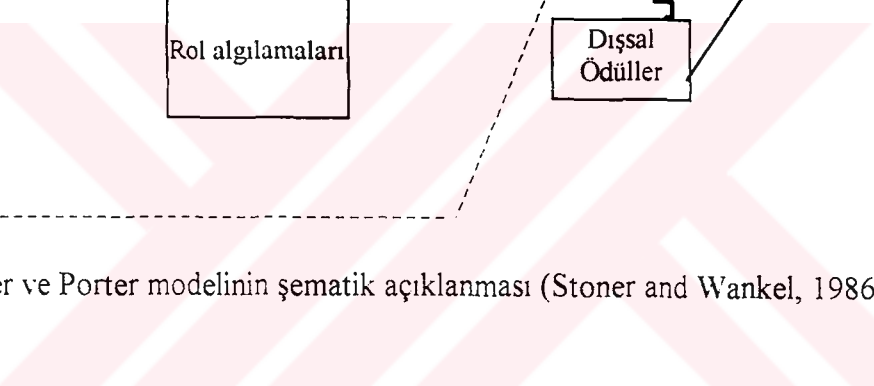
Vroom'un teorisi, çalışanların geleceğe ait beklentileri ve alacakları ödüllerin değeri, onların güdülenmesinde oldukça etkili olmasına rağmen, çalışanların zaman içerisinde beklentileri ve herhangi bir ödüle olan ihtiyaç şiddetinin değişmesi teorisinin zayıf yönleridir. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarda meydana gelebilecek bu tür değişikliklerin yönünü ve şiddetini analiz etmeli ve ödül sistemlerini buna göre ayarlamalıdır.

5.2.2.Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisini, Porter ve Lawler belli başlı örgüt kurallarını dikkate alarak geliştirmişlerdir. Vroom'un teorisine onu takviye edici unsurlar eklemişlerdir. Vroom'un modeli tatmin ile performans arasındaki ilişkiye pek değinmemektedir. Vroom'un modelinde sonuçlar performans kapsamındadır. Porter ve Lawler, performans ile tatmin arasındaki ilişkiyi doğrudan direkt olarak teorilerinde irdelemişlerdir (Luthans, 1992, s.165). Bu irdelemeyle çabanın performansa, performansında belli bir çıkışa yol açacağı sonucuna dikkat çekilmiş ve bu iki tür beklenti ile bunlara verilen önemin motivasyonu oluşturduğu ileri sürülmüştür (Çulpan, 1978, s.12-23).

Model, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaleti ile örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir (Eren, 1993, s.357). Bireyler, aldıkları ödülün göstermiş olduğu çaba ve gayretleri karşılamadığını hissederse, tatmin hissi azalmaktadır. Birey aynı zamanda almış olduğu ödülü diğer bireylerin almış oldukları ödüllerle mukayese etmekte, değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Eğer birey buradada bir dengesizlik bulursa bu takdirdede tatmin hissi zayıflamaktadır. Birey, çalıştığı işyerinde görev tanımlamalarının, yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemesi

37
gellemi
anmayı



İlmiş Beklenti Teorisinin matematiksel ifadesi ise;

$$\text{Motivasyon} = \left[(E \rightarrow P) \times \sum (P \rightarrow 0) (V) \right]$$

Modelde, motivasyon kişide çabayı oluşturan güçtür. Ancak çaba tek başına performansı oluşturmamaktadır. Kişinin becerileri ve çabaları birlikte performansı oluşturmaktadırlar. Bireyin göstermiş olduğu performansta bireyi çeşitli ödüllere götürmektedir.

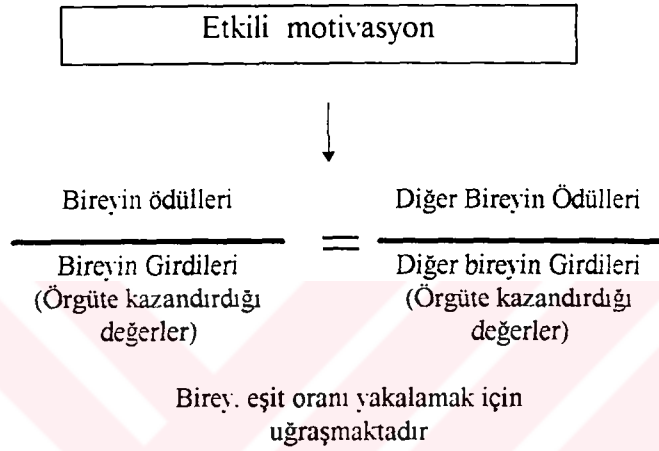
Lawler araştırmalarını daha da ileriye götürerek modelden çıkarılabilecek bazı sonuçlar olarak şunları ileri sürmüştür (Can, 1985, s.60):

- İş başarısını artırmak için doyum ve onu artırmaya yönelme yerine ağırlık, $(E \rightarrow P)$, $(P \rightarrow O)$ ve (V) tutumları üzerinde olmalıdır. Çabalar, $(E \rightarrow P)$ ihtimali, başarı ve benzeri işe dönük sonuçlar doğuracak derecede iddialı işler oluşturma yönünde olmalıdır.
- Bir örgütte var olan güdülemenin düzeyini değerlendirmek için tutum anketleri $(E \rightarrow P)$, $(P \rightarrow O)$ ve (V) tipi tutumlar üzerinde toplanmalıdır.
- Örgütler düzenli olarak $(E \rightarrow P)$, $(P \rightarrow O)$ ve (V) tutumlarının türlerini ölçmelidir.
- Üst ve astlar, astın işinin nasıl olması konusunda ortak algı geliştirme yönünde çalışmalıdırlar.

5.3.Eşitlik Teorisi

Süreç motivasyon teorilerinden biri olan Eşitlik Teorisi, Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir (Bedeian, 1993, s.449). Beklentiler teorisinde, başarının tatmine mi yada tatminin başarıya mı ulaştırdığı yolundaki soruların tam olarak cevaplandırılmamış olmasına rağmen, ödüllerin önemini ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir. Eşitlik teorisi, bireylerin motivasyon düzeyini belirlemede, sosyal karşılaştırma teorisini kullanmıştır. Beklenti teorisinin ortaya koyduğu, bireye uygun görülen ödülün, o bireyin zihnindeki ödül düzeyi ile uygun olmasının gerektiğidir. Adams, araştırma ve deneylerinde ise, ödüllendirmede adillğin ve hakkaniyetin çalışanları sürekli güdülemek açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bireyler elde ettikleri ödülleri başka bireyler verilen ödüllere karşılaştırmakta, aynı zamanda birey benzer başarıyı gösteren bireylere verilen ödüllerin kendisinin gösterdiği başarıya karşılık olarak değer biçilen ödüle ne

ölçüde eşit olduğunu tesbit etmeye çalışmaktadırlar. Bireyin örgüte kazandırmış olduğu değerleri; yaş, cinsiyet eğitim, sosyal statü, çaba, tecrübe, örgütsel pozisyonu, bilgisi, yetenekleri ve verimliliği ile elde etmiş oldukları başarıları, karşılaştırmada kullanmaktadırlar (Luthans, 1992, s.168). Ödülleri ise; ücret, ilerleme fırsatları, statü artışları, uyumluluk, kazançlar, tatmin, prestij, tanınmadır. Bireyler bu iki unsuru yani kazandıkları ile kazandırdıklarını karşılaştırmakta ve böylece, verilen ödüldeki adaleti saptamaya çalışmaktadırlar.



Burada verilen eşitlikte, denge bozulursa dengenin aleyhine bozulduğunu farkedene birey tarafından ödülleri artırma yoluna başvurulmaktadır (Luthans, 1992, s.168). Bireyler, eşitsizlik anlayışını azaltmak için işlerinde motive olurlar. Eşitsizlik oranı ne kadar çok olursa, bireyler o kadar çok motive olmaktadır (Gordon, 1991, s.147). Bu eşitlik sağlanıncaya kadar devam edecektir (Vechio, 1982, s.103-110). İşte bu eşitliği sağlamak için çabalama, çalışma motivasyonunun açıklayıcısı olarak kullanılmıştır (Luthans, 1992, s.168). Eşitsizliğe karşı bireyler, bazı tepkilerde bulunabilirler (Huseman et al, 1987, s.232-234). Eğer bireyin göstermiş olduğu çabaları boşa giderse, bireyin işletmeye sunduğu değer veya girdilerin miktarı azalacaktır (Griffin, 1990, s.451). Birey bunlara ilave olarak dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma yada morallerini bozarak diğer bireylerin sundukları girdilerin veya değerlerinde azalmasına neden olabileceklerdir (Eren, 1993, s.358). Diğer taraftan birey ödüllendirildiğinde diğer bireylerin ödüllendirilme oranlarından fazla olduğunu algıladığında, birey gene bazı olumsuz durumlardan kaygıya düşebilecektir. Bunun nedeni bireyin diğer çalışma

arkadaşlarından gelebilecek kıskançlık ve baskı ihtimalidir. Tüm bu ihtimaller dahilinde bireyin, diğer bireylerle arasında olan denge ve eşitlik sağlandığına inandığı anda bu kaygılardan kurtulmuş olarak işinde çalışma fırsatı bulabilmesidir.

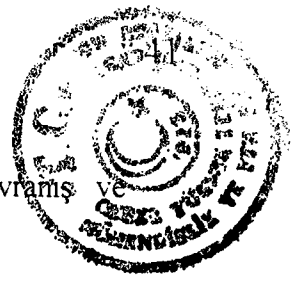
Eşitlik teorisi, duygusal sezgi üzerinde kuvvetle durmuştur (Gordon, 1991, s.147). Eşitlik yada eşitsizlik gibi kavramları algılama bireyden bireye farklılık göstermektedir. Zeka, sosyal değerler ve cinsiyet gibi birey özellikleri bireylerin eşitsizliği algılamasında etkili olabilmektedir (Huseman et al, 1987, s.232-234).

Bireysel ihtiyaçları değerleri yada kişiliklerini kesin olarak dikkate almama ile Eşitlik teorisi, motivasyonel sonuçları oldukça kolaylaştırabilir. Diğer motivasyon teorileri ile beklenti teorisini birbirine eklediğimizde eşitliğin algılanması ve ihtiyaçların etkiside bir arada toplayarak önemli bir sonuca varılabilir. Kompleks örgütsel davranışı bütünüyle anlayabilmek için çeşitli bakış açıları olaylara uygulanmalıdır. Bununla birlikte örgüt politika ve uygulamalarında eşitliği sağlama, ödül sistemlerindeki işlemleri ayrıntılı bir şekilde açıklama ve hakkaniyeti sağlama önemli noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eşitlik teorisine göre, yöneticiler için bir kaç önemli uygulama şöyle açıklanabilir (Bedeian, 1993, s.453) :

- Çalışanlar, onların motivasyonuna etkisi olan eşitlik karşılaştırmaları hususunda bilinçlendirmelidir. Böyle karşılaştırmalar objektif gerçeklik değil, subjektif algılamalar üzerine kurulur. Örneğin iki çalışana benzer ödüller verilmesine rağmen biri diğerinin daha çok ödül aldığını düşünürse, bu durum objektif gerçeklikten ziyade subjektif bir değerlendirme üzerine eşitsizlik hissinin kurulması ile sonuçlanacaktır.

- Çalışanlar girdi ve çıktıları çok yönlü biçimde değerlendirip ele alırlar. Oysa işletmelerin ödüllendirme sistemleri, girdi ve çıktıların bir çeşidini ödeme sistemlerinde kullanmak zorundadırlar.



- Çalışanlar eşitsiz davranıldığını hissettikleri zamanlarda, davranış ve performans problemleri kaçınılmaz bir durum olabilir.

- Çalışanlara verilen ödüller standart bir ödül çeşidi diğer bir deyişle her zaman her bireye uygulanan şekilde değil, bireylerin ilgilerine göre verilmelidir. Benzer mevki yada türdeş görevlerde çalışan bireylere verilecek ödüller, bu mevkilerde çalışanlar her bireyin aldığı ödül ne kadarsa buna eşit nitelikte olmalıdır. Örneğin, aynı iş yoğunluğu olabilen iki tür bürodaki santral memuru için öngörülen maaş tutarı aynı olmalıdır. Aksi hallerde problemler ortaya çıkabilir.

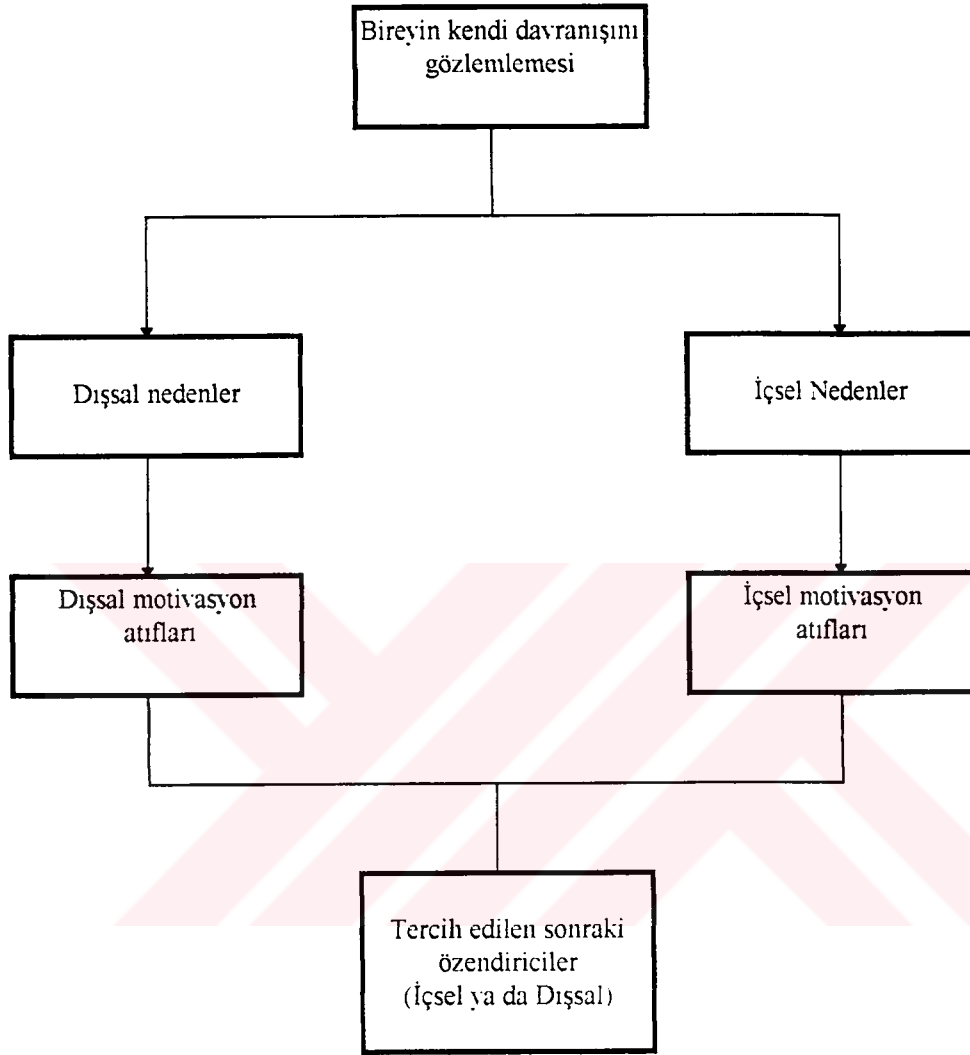
- Çalışanların eşitsizlik algılamaları önemlidir. Çalışanlar, işle ilgili ödüllendirmelerde, bu ödüllerin ödüllendirilen kişinin yapmış olduğu ekstra çaba ve faaliyetler sonucu aldığına inanırlarsa, burada meydana gelen eşitsizlik, onları bu eşitsizliği ortadan kaldırmak üzere güdüleyecek ve onlarında ekstra çaba göstermelerine neden olabilecektir. Doğru anlamdaki eşitsizlik budur.

- Ücret özendiricileri yada ikramiyeler gibi ödüller etkili olabilir. Çalışanlar böylece daha fazla çaba göstereceklerdir.

5.2.4. Atıf Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeride atıf teorisidir. Atıf teorisi bireyin kendi davranışlarındaki içine alan, diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemesi ve sonra bu davranışın anlam ve nedenine atıf yapmasıdır (Griffin, 1990, s.451). Teori üç temel varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlar, insanların hem kendi davranışlarını, hemde başka bireylerin davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları; davranışlarının nedenlerinin belirlenmesinin rastgele değil, belirli kurallar çerçevesinde yapıldığını ve belli davranışlara atfedilen sebeplerin sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiğidir. Genelde insanların yaptığı iki türlü atfetme vardır. Kişinin davranışlarını motivasyon, yetenek, kişisel özellikler gibi faktörlerle açıklayan, kişisel özelliğe göre atfetme, diğeride kişinin davranışlarını sosyal etkiler, çevre gibi dışsal faktörlerle açıklayan durumsal şartlara dayalı atfetmedir (Ceylan,

1992, s.56). Diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak Atıf teorisi, kişisel algılar ve kişilerarası davranış ilişkisine daha fazla önem vermektedir (Luthans, 1992, s.169).



Şekil 6. Atfetme süreci (Moorhead and Griffin, 1989, s.152).

Teori, bireylerin bazılarının içsel, bazılarının ise dışsal motivasyon faktörleri ile motive edildiğini, bireyin bu faktörleri motive olmak için daha sonrada aradığını belirtmektedir. Bireyler kendilerini iyi hissetmelerine yol açan çoğu faktörü yalnızca aramakla kalmayacak, aynı zamanda onlara çok daha fazla değer vererek, bu faktörlerin bireye bir defa daha verilğinde onlara çok daha güçlü olarak cevap vereceklerdir. Atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilirler. Bu sebepten dolayı yöneticiler, çalışanlarda meydana gelebilecek bu değişikliklerin meydana getirebileceği sonuçları ve etkileri bilmek ihtiyacını hissederler (Griffin, 1990, s.451). Çünkü bu değişimler umulmayan ve hatta istenmeyen sonuçlara neden olabilirler.



Örneğin içsel ödüllerle motive olabilen bir birey, daha çok dışsal ödülü olan başka bir işe alındığında, daha sonra bu dışsal faktörlerle motive olabildiği görülebilir. Diğer yandan herhangi bir işi yapmak konusunda gönüllü olan çalışan bireyler mutlaka ödüllendirilmelidir. Çünkü bu uygulama, onların gelecekteki herhangi bir görevdede gönüllü olmaları ihtimalini çok fazla artıracaktır. Eğer gönüllü bireyler ödüllendirilmezse, verilebilecek görevlerde çalışan bireylerce gönüllü olma ihtimali oldukça azalacak, belkide tamamen kaybolabilecektir (Griffin, 1990, s.452).

Kelley, bu yaklaşım için öngördüğü yapıda, kişilerin davranışlarını ve motivasyonlarını yorumlamalarındaki nedenlerle ilgilendiğini ve nedenlerin çoğunlukla gözlemlenemediği için bilinç ve özellikle algılara önem verildiği görülür. Kelley, kişilerin çevrelerinin nedensel yapısını anlamaya çalıştıklarını belirtir. Bir kimsenin davranışı ile ilgili olarak karar verirken, hangi faktörleri gözönüne aldıklarını şu şekilde özetleyebiliriz(Ceylan, 1997,s.56):

Davranışın olağan yada alışlagelmiş veya tuhaf ve alışılmışın dışında olup olmadığı:	Davranışın birbirine benzeyen durumlarda tekrar ortaya çıkıp çıkmadığı:	Davranışın sadece belirli durumlarda yada değişik bir çok durumda ortaya çıkıp çıkmadığı:
--	---	---

Kelley bu boyuta Görüş birliği adını vermektedir. Kişiler bir çok kimsenin yaptığı türden davranışları tekrar ediyorsa. Buna yüksek düzeyde görüşbirliği demektir. Bu çeşit davranışın, kişi hakkında pek fazla bir bilgi vermediğinden ileri sürer. Ancak, bireyin diğer bireylerin yapmadığı türden davranışlarda bulunuyorsa, bu takdirde insanların bu davranışın nedenini anlamaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Kelley davranışın bu yönüne Tutarlılık adını vermiştir. Bireyler hem kendi davranışlarının hemde başka bireylerin davranışlarının tutarlılık gösterenlerini gözlemlemeye çalışırlar.

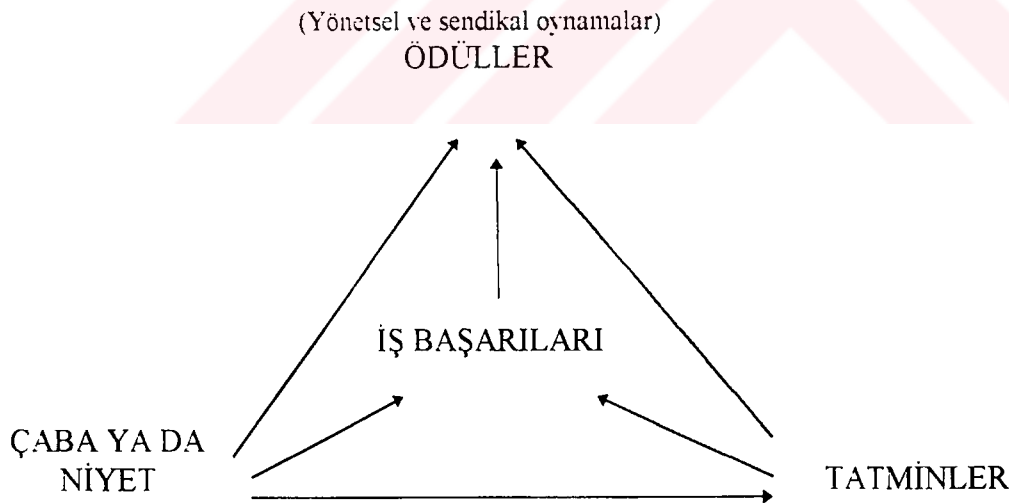
Kelley'in ayırt edicilik olarak adlandırdığı bu boyutta, bireylerin yalnızca bir tek durumda ortaya çıkan davranışları ayırt edilebilen niteliktedir. Bu davranışın çok fazla durumlarda ortaya çıkması onun ayırt ediciliğini ortadan kaldırmaktadır.

Kelley'in belirtmiş olduğu model, örgütsel davranışa uygulandığında karşımıza "Kontrol Merkezi" kavramı çıkmaktadır. İşgörenler kontrol kaynağının içsel olduğuna inanıyorlarsa, sonuçları etkileyebileceklerini de düşünmektedirler. Kontrol kaynağının

dışsal olduğuna inanıyorlarsa eğer, çıktıları etkileyemedikleri hissine kapılırlar. Ancak tüm bu açıklamalara rağmen, içsel ve dışsal kontrolün Örgütsel Davranışı tam olarak açıklamada yetersiz kaldığı söylenebilir.

5.2.5.Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith, iş tutumları ve iş başarımları üzerine araştırmalar yapmışlar, ve bir model oluşturmaya çalışmışlardır. Düşünürler, örgütsel özendiricilerle çalışanların tatmini ve gerçek iş başarımları arasında basit bir ilişkinin olmadığını tesbit etmişlerdir. Çalışanların iş başarımları onların çabalarının bir fonksiyonudur ve bu çabalar örgütsel ödülleri denetim altında bulundurabilir. Yönetim üretimi ya da tatmini çalışanca algılandığı biçimde, uygun bir ödül sistemi kurmak suretiyle dolaylı yoldan etkileyebilir. Ücret artışı fazla çabanın, fazla çaba ise ücret artışının bir sonucu olabilir ama fazla çaba tek başına yüksek bir iş başarımları doğurmaya yeterli değildir. Çünkü yeterli beceri olmayabilir (Can, 1985, s.61)



Şekil 5. Çalışma davranışının boyutlarıyla tutumlar arası karşılıklı ilişki (Can, 1985, s.62).

Cranny ve Smith'in modelinde tatmin ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmekte ve bu üç değişken birbirleri üzerine ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ile doyum

45

üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Cranny ve Simith modellerinde özellikle belirttikleri, ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkilemeyeceğini, başarının sağlanmasında direkt olarak çabanın etkili olduğudur. Modelde çaba, ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Bu nedenle sadece ödüllendirme yetmemekte, aynı zamanda işletme için yetenekli, çalışkan, zeki, tecrübeli çalışanları bulma ve çalıştırmanın önemli olduğu görülmektedir. Çalışanların sahip olduğu bu özellikler onların çabalarının artmasına neden olan unsurlardır (Eren, 1993, s.360).

6.DAVRANIŞÇI YAKLAŞIM

Davranışçı yaklaşım Davranışı diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak yani içsel ihtiyaçlar ve zihinsel süreçler yönünden yaklaşımdan ziyade, iş ortamındaki neticeleri yönünden incelemektedir. Bu yaklaşım gelecekte benzer durumlarda bireylerin davranışlarını etkileyecek olan bir durumda bireylerin davranışlarının sonuçlarının gözlemlenmesi üzerine temellendirilmiştir. Bu ilke üzerine yapılandırılan teknikler, insan davranışlarını değiştirmek için geliştirilmiştir. Bu teknikler Skinner tarafından desteklenmiş olan Edimsel şartlama olarak genelde bilinmektedir (Stoner and Wankel, 1986, s.429). Davranışçı yaklaşımda Motivasyon kavramı kullanılmamaktadır. Davranışçı teori genel olarak öğrenme ilkelerine dayanmaktadır (Luthans, 1989, s.292).

6.1.Öğrenme ve Özellikleri

Öğrenme insanların büyük çoğunluğu tarafından çeşitli durumlarda sık sık kullanılan bir terimdir. Onun farklı kullanımlarına rağmen, akademisyenler bir yada iki tanımla onu açıklamaya çalışırlar. Öğrenmeyi kazanılmış ya da değişmiş olan davranışla açıklamaya çalışırlar. Öğrenme, çok geniş bir yelpazedeki değişik mekanizmalarla oluşmaktadır. Sonuç olarak davranışta bir değişiklik meydana getirmektedir. Öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama yada

deneyim sonucu davranışta meydana gelen oldukça kalıcı bir değişimdir .

Öğrenme etki kanununun belirleyiciliği ile oluşmaktadır Olumlu olarak pekiştirilen (Para. ödül, terfi, gülümseme, yakın ilgi gibi) davranışlar tekrar edilmekte, söndürülen yada cezalandırılan davranışlar ise azalmaktadır .

Davranışı sonuçlarına göre değiştirme amacıyla yaptığı ciddi çalışma ile Thorndike, öğrenmede etki kanunu ile, bir davranışın sonuçları tarafından kontrol edildiğini belirtmiştir Bir davranışın kaynakları yada onu ortaya çıkaran nedenleri üzerinde durmaktansa, davranışın sonuçları veya bireylere kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Buradan çıkan sonuç, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı, o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır. Tatmin edici bir durumla sonuçlanan olgular güçlenmekte, hoş gitmeyen bir durumla sonuçlanan olgular ise zayıflamaktadır.

Öğrenme sürecinde çok önemli iki kavram bulunmaktadır. Bunlardan biri modelleme, diğeri ise şekillendirmedir. Bireylerin öğrenmelerinin çoğu şekillendirilmiştir Yöneticiler, personeli ödüllendirerek, şekillendirmektedirler. İnsanların birçok davranışında deneme yanılma yolu ile ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, diğer insan davranışlarını gözlemlemekte ve model olarak oluşturmaktadır

Öğrenmenin önemli özellikleri şunlardır

- Öğrenme davranış yada tutum değişikliği ile ilgili olmaktadır. Bu değişiklik düzeltme manasına gelen bir mecburiyeti ifade etmemektedir. Kötü alışkanlıkların öğrenilmesi veya bireylerin önyargılara sahip olmasını kapsamaktadır.

- Öğrenmenin oluşması için, gerekli değişikliğin sürekli olması gerekmektedir. Bir kimsenin bir konuya yoğunlaşması nedeniyle davranışında meydana gelebilecek değişiklikler öğrenme olarak dikkate alınmamaktadır.

- Öğrenme, deneyim neticesinde veya yaparak elde edilmektedir.
- Öğrenmenin oluşması için elde edilen deneyimin zaman içinde pekiştirilmiş olması gerekmektedir. Aksi halde davranış sonuçta farklılaşır ve ortadan kalkar.
- Öğrenme bir anlam çıkarma sürecidir.

Burada belirtilen öğrenme özellikleri konumuzla yakından alakalıdır. Çünkü, çalışanların istenilen davranışları göstermelerinin sağlanması için bu özelliklere dikkat etmek gerekmektedir. Bir çalışanın bir davranışı göstermesini sağlamak için, ödüllendirme sistemi kullanılıyorsa, öğrenmenin oluşması için ödüllendirme sisteminin devamlı işler bir halde olması zorunludur. Öğrenilmiş davranışların pekiştirilmesi, onların kaybolmalarını önleyorsa, ödüllendirme sistemi işler halde tutularak çalışanların üstün performansları pekiştirilir. Onların bu çabalarının azalması ya da yok olması önlenmiş olur. Öğrenme bir anlam çıkarma süreci olduğuna göre, Ödülleme sisteminin ne anlama geldiğini çalışanların anlaması kaçınılmazdır.

6.2.Öğrenme Teorileri

Öğrenme konusunda çoğu hususlarda bir görüş birliğine varılmasına rağmen, teorinin dayandığı temeller konusunda hala bazı ihtilaflar bulunmaktadır. Herkesçe bilindiği üzere bir teorinin oluşturulmasının amacı, araştırılan yada ilgilenilen konularda daha fazla ayrıntıyı yakalamak, ilgili konuları daha iyi açıklamaktır. Dolayısıyla, öğrenme konusundada araştırmacılar, değişik yorumlarda bulunarak, öğrenmeye farklı yaklaşımlar getirmişlerdir. Öğrenme konusunda bilinen belli başlı üç teori bulunmaktadır. Bunlar; Davranışsal, Bilişsel ve Sosyal öğrenme teorileridir.

6.2.1.Davranışsal Öğrenme Teorisi

Öğrenme üzerine Davranışçı teoride, Pavlov ile Watson Uyarı-Davranım arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmışlardır. Skinner, öğrenmede sonuçların rolü

üzerine veya Davranım-uyarı ilişkisine daha fazla önem vermiştir. Uyarı-Davranım arasındaki ilişkiler ile Davranım-uyarı arasındaki ilişkiler iki önemli noktayı izah etmektedir. Uyarı-davranım ilişkisi Klasik şartlamayı, Davranım-uyarı arasındaki ilişki ise Edimsel şartlamayı ifade etmektedir. Bu şartlandırma süreçlerini açıklamak örgütlerde bireyler üzerinde ödüllendirmenin etkisi ve uyarlaması hakkında önemli yararlar sağlayabilecektir.

Davranışçı teori, davranışın ortaya çıkarılmasında ve devam ettirilmesinde, istenilen davranışın meydana çıkardığı sonuçların düzenlenmesi ile sağlanacağını belirtmektedir.

6.2.1.1.Klasik Şartlama

Pavlov, çalışmalarında bir çok tepkinin şartlanma sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir (Luthans, 1992, s.208-209). Şartlanma kavramını bir teori haline getiren Pavlov'dur. Pavlov çalışmalarını köpeklerin tükürük salgılama davranışlarını inceleme yolu ile yürütmüştür. Pavlov ve Watson, öğrenme ile Uyarı-Tepki arasındaki ilişkiyi yorumlamışlardır.

Yapılan araştırmalardan sonra, daha önce tepki verilmeyen bir uyarana tepki vermenin öğrenilebileceği gibi (Şartlı uyarı), öğretilen bu uyarana, tepki veren ikinci düzey şartlamalar olabileceğini vurgulamakta, buda pekiştirilmenin oluşturulmasında, ikincil düzeydeki ödüllerin önemine dikkat çekmektedir (Luthans, 1992, s.208-209).

Pavlov'un çalışmaları, bir davranışın pekiştirilmeyerek gittikçe zayıflaması olan Sönmeyi de ortaya koymuştur. Klasik şartlama, Refleks veya heyecan türünde bir tepkinin yeni bir uyarının kontrolünde oluşması süreci olarak tanımlanabilir. Klasik şartlanmanın yaygın kullanımının teorik ihtimaline rağmen, çoğu modern teorisyenler, toplam insan öğrenmesinin sadece çok küçük bir kısmını kabul etmektedirler. Ancak klasik şartlandırmanın ikincil ödüllerin örgütsel davranışta önemli bir rol oynadığına dair mantıklı bir açıklama getirmesi ise önemlidir (Luthans, 1992, s.209).

6.2.1.2. Edimsel Şartlama

Edimsel şartlama davranışın nedenlerini öğrenmekle ilgili olmayıp, davranış sonucunda ortaya çıkan olguları direk olarak öğrenmeyle ilişkilendirmiştir (Luthans, 1992, s.209). Burada belirtmek istenen Davranış-sonuç ilişkisi olmaktadır.

Edimsel şartlandırma, Pavlov'un köpekleri ile yansıtılan klasik şartlandırmadan farklıdır. Klasik şartlandırmada yiyeceğin varlığını belirten zil sesi köpeğin tükrük salgısını çoğaltmaktadır. Bir uyarı bir tepkiye yol açmaktadır. Öte yandan, edimsel şartlandırmada bir tepkinin sonuçları o tepkinin yinelenmesine neden olur. (Davis, 1982, s.83). Burada dikkat çeken nokta, klasik şartlanmadan farklı olarak, gösterilen tepkinin bilinçsiz olmadığıdır. Edimsel şartlamada özellikle davranışın meydana gelme ihtimali üzerinde durulmaktadır. Davranışın meydana gelme ihtimali, davranışın olumlu veya hoş giden sonuçlarla neticelenmesi halinde artmakta; sonuçların olumsuz olması halinde yada cezalandırılması halinde azalmaktadır (Baysal, 1986, s.104).

Edimsel ve klasik şartlandırma arasındaki farklar şunlardır (Luthans, 1992, s.209-210):

- Klasik şartlandırmada uyarıdaki bir değişiklik bir kısım tepkiye yol açacaktır. Edimsel şartlandırmada, çoğu ihtimalin dışında bir kısım tepki verilen bir uyarım durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyarım durumu, edimsel şartlandırmada bir işaret vazifesi görür. O tepkiye yol açmamakta ancak tepki vermesi için bireye bir işaret olmaktadır. Edimsel şartlandırmanın en çok eleştirilen hususu tepkinin bir sonuç olarak ne olduğudur. Klasik şartlanmış davranışların sıklığı ve kuvveti, meydana gelen uyarımın sıklığı tarafından esas olarak belirlenmiştir. Edimsel şartlandırmada ise esas olarak sonuçlar tarafından belirlenmiştir.
- Klasik şartlandırma sürecinde ödül her tekrarda verilmektedir. Yani organizma istenilen davranışı verse de vermese de ödül verilmektedir. Oysa edimsel şartlandırmada ödül, organizma istenilen davranışı verirse sadece o zaman verilmektedir. Edimsel şartlamada tepki, ödül elde etmede bir araçtır.

Edimsel şartlama davranışı tatmin, kontrol ve değiştirmede kullanılır (Baysal, 1986, s.41). İçinde bulunduğumuz zamanda insan davranışlarının çok az bir kısmı Klasik şartlandırmaya tabidir. Edimsel şartlandırmanın, klasik şartlandırmadan daha çok olarak öğrenme üzerine etkisi bulunmaktadır Edimsel şartlandırma örgütsel davranış değiştirme ve irdelemede daha etkilidir.

Davranış yaklaşımına getirilen, bireylerin davranışını yönlendirme kontrol etme yönündeki eleştiriye Edimsel şartlandırmaya atfetmemek gerekir. Klasik şartlandırmada bireylerin pasif konumda bulunmaları, klasik şartlandırmayı edimsel şartlandırma gibi örgütsel davranışa kolay bir biçimde uygulanmasına müsaade etmemektedir Edimsel şartlandırmanın bu üstünlüğü işletmelerde hedef belirleme ve kontrol işlemlerinde sonuçların irdelenmesi yoluna gidilmesine yol açmıştır (Luthans, 1992, s.208-210).

6.3.Bilişsel ğrenme Teorisi

Edward Tolman, Bilişsel ğrenme teorisinde, öğrenmenin bilişsel çevresel uyarı ve beklentiler arasındaki ilişkilerden oluştuğunu sürmektedir. Tolman yaptığı kontrollü deneyler vasıtasıyla teorisini test edip geliştirmiştir. Örgütsel davranışta bilişsel yaklaşım, motivasyon kuramlarından beklenti modelinde, atfetmelerde, amaçları meydana getirmede kullanılmışlardır (Ceylan, 1997, s.68).

Tolman yaptığı deneylerinde bir fare kullanarak, bir seçeneğinde bir yiyecek olan bir labirente bırakmıştır. Bu farenin sonuçta yiyeceğe ulaştıran labirent seçeneğini bilişsel uyarılarla öğrendiğini gözlemlemiştir. Farenin yiyeceğe ulaşması ile, uyarı ve beklenti arasındaki ilişkinin güçlendiğini ve öğrenmenin oluştuğunu ileri sürmektedir. Klasik ve edimsel yaklaşımdaki Uyarım-davranım ile davranım-uyarı ilişkisinin aksine, Uyarı-uyarı veya Uyarı-beklenti arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir teoridir (Luthans, 1992, s.211).

6.3.Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin gözlem ve deney aracılığı ile öğrenmesine denmektedir. Sosyal öğrenme teorisi, çevresel, davranışsal ve bilişsel belirleyicilerin doğal etkileşimini önemle belirten; davranışçı ve bilişsel düşüncelerin her ikisini birleştiren biraraya getiren bir yaklaşımdır. Sosyal öğrenme kuramı, edimsel şartlandırmayı genişletip, gözlemsel öğrenmenin var olduğunu ve öğrenmede algılamının büyük öneme sahip olduğunu gösteren bir hayli araştırmada bulunmuştur. Bu öğrenme iki aşamada meydana gelmektedir (Luthans, 1992, s.213). İlk olarak birey diğer bireylerin eylemlerinin nasıl olduğunu gözlemler ve sonra eylemlerin sonuçlarıyla eylemin bir örneğini zihnine yerleştirir (Ödüller ve övgüler). İkinci aşamada birey eylemleri elde etmiş olduğu şekilden farklı ise ve sonuçları olumlu ise o davranışı tekrar etmeyi deneyecektir. Sonuçlar olumsuzsa, o davranışı bir daha denemeyecektir. İnsanlar nesnel olarak sonuçların kendisine göre değil, sonuçların algılanma ve tanımlanma biçimlerine göre davranmaktadır. Modelin gözlenen kısmında bilinçli bir senaryo yakalama, sosyal öğrenmenin ilk temeli olduğu şeklindedir (Gioia and Menz, 1985, 527-539).

6.4.Davranış Teorisinde Kullanılan Yöntem Çeşitleri

Davranış teorisinde çok çeşitli yöntemler kullanılarak öğrenmenin oluşturulabileceği belirtilmekle birlikte bunlar içinde pekiştirmenin özel bir yeri ve konumu vardır. Pekiştirme terimi, motivasyonun psikolojik sürecine ilişkilendirilmiştir. Motivasyonla pekiştirmeyi bir saymak için çok fazla bir talep bulunmaktadır. Buna rağmen, motivasyon ve pekiştirme birbirinden ayrı olarak ele alınmalıdır. Motivasyon temel bir psikolojik süreç ve geniş bir alanı ile aynı zamanda daha çok kompleks bir yapısı vardır. Diğer yandan pekiştirme ise çevresel temellidir. Genel anlamda motivasyon, davranışın içsel açıklaması; pekiştirme ise davranışın dışsal açıklamasıdır (Luthans, 1992, s.215-216). Davranışı anlama ve açıklamada en önemli yöntemin pekiştirme olduğu ileri sürülür. Pekiştirmenin davranışı anlama açısından büyük bir



öneme sahip olması, pekiştirmenin davranış üzerinde tipik, tekrarlanabilir ve davranışı artırıcı bir etkisi olması ile açıklanabilir.

Pekiştirmede kullanılan pekiştirici kavramı, pekiştirmeden önce meydana gelen, davranışın tekrarına neden olan eğilimler ve tepkinin gücünü artıran herşeydir (Luthans, 1992, s.216). Ödülleme, çekici olan şeylerin bir kişi tarafından verilmesidir. Pekiştirici, fonksiyonel bir tanımdadır. Tepkinin tekrarlanmasına neden oluyor ve tepkinin gücünü artırıyorsa bu pekiştirici niteliğindedir. Örneğin, bir yönetici devamlı övgüde bulunduğu bir çalışanın herhangi bir zamanda, yaptığı bir işte hatalar bulduğunda genede o çalışana görünüşte ödüllendirebilir. Bu taktirde, belirtilen bu çalışan yaptığı hatadan dolayı mahcup olacak ve sıkılacaktır. Hatanın farkına varacak onun ezikliği altında kalıp bir utanma duygusu ile mahcubiyet hissedecektir. Bu manada verilen ödül, pekiştirici değildir. Ödül ve pekiştirici arasında bu teknik farklılık bilindiği halde bu terimler sık sık değişik anlamlarda kullanılabilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi bireylerin göstermiş olduğu olumlu davranışları pekiştirmek, onları alışkanlık haline getirmek için dört yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ikisi davranışı kuvvetlendirici ya da artırıcı, diğer ikiside davranışı azaltan yada zayıflatan yöntemlerdir (Bedeian; 1993, s.455). Bu yöntemler, Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır (Griffin, 1990, s.454).

6.4.1.Olumlu Pekiştirme

Olumlu pekiştirme, istenilen bir davranışı yapan bireyin bu davranışı daha sonrada devamlı olarak tekrar etmesi için teşvik edilmesidir (Norhcraft and Neale, 1990, s.147). Olumlu pekiştirmede, ödüller yada feedback'le sonuçlar veya davranışları tekrar ettirebilmek için, buna neden olan davranışlar pekiştirilmelidir. Pekiştirme aracı olarak genelde ödüller kullanılmaktadır. İyi bir başarı elde etmeyi destekleyen sözlü feedback (geri besleme), arzulanan davranışın tekrarını teşvik eder. Pekiştirme teorisine göre, geri besleme tekrarlanması için davranışı ödüllendirme yada pekiştirmeyi teşvik etme ile davranışı biçimlendirmedir (Gordon, 1991, s.150). Ödüller içsel yada dışsal olabilir. Birey ödülleme sayesinde istenilen davranışları tekrar etme eğilimi ile istenilen sonuçlara çekilecektir. Özellikle içsel ödüllerle bireyin



kazandığı duygusal başarı hazzı, tatmin, prestij, kendine güvenme duygusu, kendisini geliştirip sahasında sözü geçen birisi olmanın verdiği duygusal durumlar birey için söz konusu derece öneme sahiptir. Ayrıca dışsal ödül olarak, ücret artışları, ilerleme, ikramiyeler, primler gibi ödülleri örnek olarak verebiliriz. Örneğin A.B.D.'de General Elektrik şirketi çalışanlarına başarılarından dolayı ödül olarak, onları Disney dünyasına götürmek, onlara sportif eşyalar hediye etmek, alışveriş merkezlerinden ücretsiz alışveriş imkanı sağlama gibi ödül enstrümanları kullanmaktadır (Griffin, 1990, s.454).

6.4.2.Olumsuz pekiştirme

Olumsuz pekiştirme davranışın tekrarlanmasını sağlayan olumsuz sonuçtan uzaklaşma isteğidir (Griffin, 1990, s.454). İstenilmeyen sonuçlardan kaçınmak, istenilen davranışlara bireyi yöneltmek için ortaya konulan tedbirler olumsuz pekiştirmede söz konusu olmaktadır (Bedeian, 1993, s.456). Özet olarak olumsuz pekiştirme, bireyin yapmış olduğu davranış yerine, istenilen davranışı yapmasını sağlamak veya bireyin takınmış olduğu tutumu engellemek için ele alınan tedbirlerdir. Olumsuz pekiştirmede, olumlu pekiştirmede olduğu gibi pekiştirici, davranış ile ilişkilendirilirse davranış güçlenmektedir. Bireye verilen mesaj, bireyin davranışlarının tekrarının istenmemiş olduğudur. Olumsuz pekiştirmede istenilen davranışa bireyi yönlendirmek için, tanımdanda anlaşılabileceği gibi bir ceza uygulaması bulunmamaktadır. Zaten ceza verilse bile, bunun yönetimin bireyden beklediği davranışları oluşturucu bir etkisi olmayacaktır (Eren, 1993, s.361).

6.4.3.Ceza

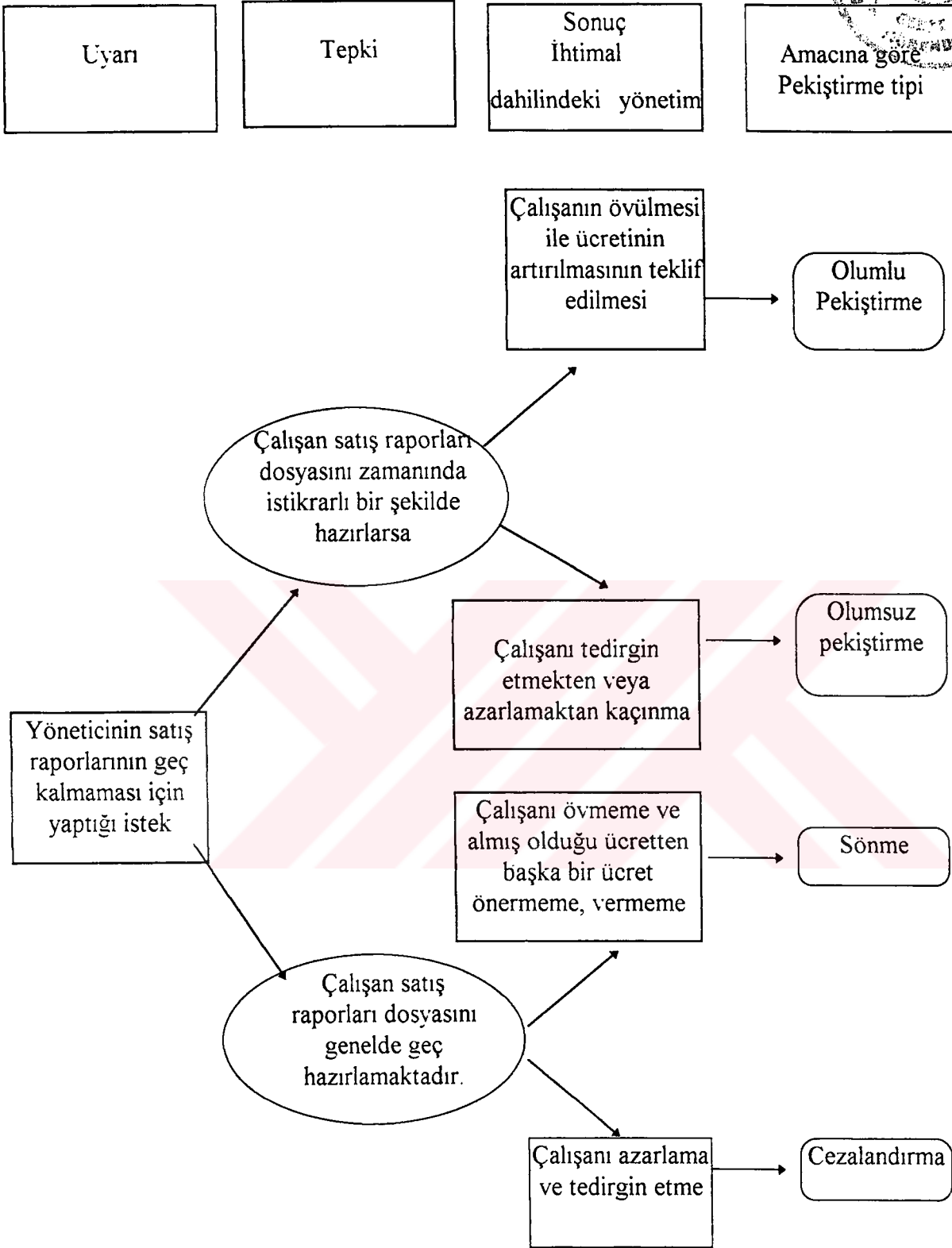
Ceza istenilmeyen davranışları etkili bir şekilde yok eder, fakat sık sık ikincil sonuçlar, gerilimler ve streslere yol açar (Gordon, 1991, s.151). Bireylerin davranışlarını değiştirmek yada kontrol etmek için Olumlu pekiştirme yerine cezayı kullanma eğilimi bulunmaktadır. Cezanın pekiştirme kadar etkili olduğuna inanılmasına rağmen, bu durum tam olarak kesinlik kazanmamıştır (Luthans, 1992, s.227). Ceza istenmeyen bir sonucun engellenmesi için başvuru, diğer bir ifade ile istenilen bir sonucu alma için yapılan uygulamadır. Ayrıca bir



uygulamanın ceza olabilmesi için, davranışın yapılma nisbetini azaltması gerekir. Belirli bir davranıştan kaçınmaya yol açan bir sonuç varsa ceza oluşmaktadır. Ceza sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ancak cezayı veren kişi, aynı zamanda başka durumlarda pekiştirici de olduğu için bu iki rol karışır. Bu da ceza verenin ilerideki pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Aynı zamanda cezalandırılan kişiler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını anlamayabilirler. Bu nedenle bazı istenen davranışlardanda kaçındırılabilirler (Davis, 1982, s.85). Bazende çalışanlar olumlu davranışın ne olduğunu bilmedikleri için, çalışanların eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu nedenle özellikle çalışanların ağır cezaları hak etmediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu durumdada cezanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok, yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu söylenebilir (Eren, 1993, s.362).

Çoğu hallerde ceza verilen çalışan, ceza neticesinde olumsuz davranışını terketse bile, istenilen davranış göstermede isteksiz davranıp, davranışın etkinliğini azaltacak veya istenilen davranış hiç yapmayacaktır. Pekiştirmede yapılan olumlu olumsuz ayrımı gibi, cezasında olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmasında büyük yarar olabilir. Olumlu ceza, olumsuz bir sonuç kullanılarak davranışın tekrar oranını azaltmaktır. Olumsuz ceza ise, olumsuz bir sonucu ortadan kaldırarak tepkinin tekrar nisbetini azaltmaktır. Olumsuz cezanın, sönme, tepki-bedel, farklılaştırılmış pekiştirme, sürekli düzeltme, doyum ve önleme, ara verme gibi değişik uygulamaları vardır .

Cezanın sonuçları ise, edimsel şartlamanın diğer şekillerinden daha az sürekli ve daha az tatmin edile eğilimindedir. Bu nedenle ceza genellikle en son başvurulacak bir motivatör olmalıdır (Gordon, 1991, s.151). Ceza bireye uygulanırken davranış tekrarını azaltmak, tepkilerin şiddetini azaltmak geçici olarak zayıflatmak (bastırmak) yollarından biri seçilebilir. İlk yöntem istenmeyen bir sonucun, zayıflatılmak istenen bir davranışla ilişkilendirilmesi; ikincisi, davranışın yapılmasından hemen sona olumlu bir pekiştiricinin kaldırılıp, bu sonucu azaltmak istenen davranışla ilişkilendirilmesi; üçüncü olarak ise, olumlu-olumsuz değeri olmayan bir uyarıcıyı (nötr), kaldırmak istenilen bir davranışın her tekrarından sonra düzenli ve tutarlı bir şekilde verilmesidir. Ceza, sık sık kullanılmamalı, gerekli olduğu zaman ve yerde kullanılmalıdır. Davranış



Şekil 7. Pekiştirme tekniklerinin gösterimi (BEDEIAN, 1993, s.456)

kontrolü için bir strateji olarak cezanın kullanımı sürekli kaybetme yaklaşımıdır. Ceza verildikçe, birey davranışını çok hızlı biçimde istenmeyen davranışı yeniden ortaya çıkaracaktır. Şiddetli ceza, nefret ve intikam gibi yan etkilerde sebep olabilir

(Luthans, 1992, s.228). Ceza, uygulanan kişi için ödül niteliği kazanmamalıdır. Ceza mutlaka uygun olarak kullanılmalıdır. Ceza ile olumsuz pekiştirici arasındaki fark ise, olumsuz pekiştirmede istenmeyen davranıştan vazgeçilmesini sağlayıp ve istenmeyen bir davranış yerine istenen bir başka davranışı güçlendirip bu istenen davranışın tekrar oranı artırırken, ceza istenmeyen davranışı zayıflatır ve tekrar oranını varolduğu sürece azaltır. Her ikisinde ortak olan yön, her ikisinin de negatif bir davranış kontrol şekli olmasıdır (Baysal, 1986, s.104-105).

6.4.4.Sönme

Bir davranışın hiç bir anlamlı sonucu olmadığı zaman sönme oluşur. Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gereklidir. Eğer hiç pekiştirme olmazsa, davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış sönecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır (Davis, 1982, s.85).

Davranış azaltma yollarından biri olan sönme, davranış meydana geldiğinde istenen bir sonucu vermeyi reddetme ile istenmeyen bir davranışın elenmesi girişimidir. Burada davranış ne ödüllendirilir ne de cezalandırılır. Davranış hiç meydana gelmemiş, hiç yapılmamış olarak kabul edilir. Sönme bir davranışı ortadan kaldırma, aynı zamanda davranışın bir daha ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirlerden meydana gelmektedir. Bu alınan tedbirler davranışın bir daha çalışan tarafından yapılmamasını sağlayacaktır. Burada çalışana verilen mesaj, aynı davranışa devam etmesi halinde, çalışanın geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyecek olmasıdır. Çalışan için gelecekte olan sonuç, prim, ikramiye, sorumluluk, yetki, otonomi, terfi olabilir (Gordon, 1991, s.152).

Davranışçı yaklaşımda kullanılan tekniklerden özellikle pekiştirmenin sağlanabilmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmesi gereklidir. Ödüllendirme ile çalışanlara verilen ödüllerin, istenilen davranışın her tekrarından sonra verilmesi ile öğrenme oldukça süratli bir hale getirilebilir. Bu ödüllendirmenin en büyük sakıncası, çalışanların ödüle alışması sonucu, yaptığı davranışların ödüllendirilmediğini gördüğü anda istenen davranış eskisi kadar etkili ve istekli yapmamalarıdır. Dolayısıyla ödül



sistemlerinin etkili olmasını sağlamak açısından bu noktaya oldukça dikkat edilmelidir. Buradan hareketle çalışanlar zaman zaman, diğer bir deyişle belirli dönemlerde, örneğin belirli bir satış hedefine ulaşıldığında, belirli bir Pazar payına ulaşıldığında, belli bir üretim miktarına ulaşıldığında yinelenen ödüllendirmeler ile davranışın öğretilmesi ve pekiştirilmesine çalışılmalıdır. Bu tarz ödüllendirmede pekiştirme belki yavaş olabilir, ancak güdülemede o nisbetle güçlü olabilecektir.

7.HEDEF BELİRLEME TEORİSİ

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerinde belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçları belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 1993, s.386). Bu teoride belirtilmek istenen, kişiler kendi eylemlerini değerlendirme sürecine girme kapasitesine sahiptir. Eski eylemlerin arzu edilebilir ve etkin olarak görülebildiği içinde, bir kişi kendi kendini teşvik edebilir ya da kendisini iyi hissedebilir. Başarısız ya da arzu edilemeyen davranışlar, kişinin kendisini cezalandırmasına ya da kötü hissetmesine neden olur. Hedef belirleme bu sürecin önemli bir cephesidir. Çünkü hedefler belli bir standardı kişinin davranışının aşp aşmadığını ve kendi kendine teşvik gerektirip gerektirmediği ya da standardın altında kalıp, kendi kendini cezalandırma gerektirip gerektirmediğini belirlemek üzere kişinin kendi davranışını kıyaslayacağı gerekli bir karşılaştırma noktası olarak kullanabilirler. Örneğin yöneticiler kendilerine belli bir zaman içinde önemli bir raporu bitirme hedefini belirleyebilirler. Eğer rapor zamanında bitirilirse yöneticiler kendilerini başarılı hissederler. Bu durumda kendi kendini teşvik aracı olarak kullanabilirler. Eğer yöneticiler hedeflerine ulaşamazsa kendi kendini cezalandırma, hayal kırıklığına yol açar. Burada önemli olan nokta olumlu ya da olumsuz olarak, kişinin kendi kendini değerlendirmesidir (Feldman and Arnold, 1983, s.152).



Hedefler ya da amaçlar üç değişik biçimde olabilir. Bunlar, belirli amaçlar, zor amaçlar ve kabul edilebilir amaçlardır (Gordon, 1991, s.161). Bireyler amaç belirlerken bu üç tip amaç içerisinde seçim yapmaktadır. Bireylerin belirledikleri amaçlardan, özel olanlar genel olan amaçlara oranla ya da belirsiz (müphem) amaçlardan daha iyi olmaktadır. Aynı zamanda zor ve meydan okuyan amaçlar, erişilmesi kolay olan amaçlardan daha iyidir. Bununla birlikte bu amaçların ulaşılabilir nitelikte olması son derece önemlidir. Katılımla alınmış, benimsenmiş ve kabul edilmiş amaçlar, atanmış ya da önceden belirlenmiş amaçlara oranla daha çok tercih edilir. Buna ilave olarak hedef veya amaçları iyileştirme yönündeki zamanında yapılan geri bildirim (Feedback)'in sağlanması zorunludur (Luthans, 1992, s.195-196).

Hedef belirleme, ödül sistemi ve performans iyileştirmenin önemli bir parçası ve bütünleyicisidir. Bu nedenle ödüllendirme sistemi için oldukça önemlidir (Pitts, 1995, s.130). Hedef belirleme yaklaşımı kişilerin ve grupların örgüt içi performanslarını artırmasına yönelik bir yaklaşımdır. Hedeflere ulaşmak için bu modelde çalışan her kademedeki yöneticiye ihtiyaç bulunmaktadır. Bu hedeflerin tutarlı olması ve yerleştirilebilmesi ancak astların ve üstlerin nicel performans amaçlarının saptanmasında işbirliği yapmaları ile mümkün olmaktadır (Luthans, 1989, s.197).

Teoride çalışanların kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesi dikkate alınmıştır. Bu teori, örgütlerde amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği hususunda öneriler getirmiştir. Yönetici için önemli olan, yöneticinin öngördüğü amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu nedenle astlarında amaç belirlemede katkılarının sağlanması gereklidir (Koçel, 1993, s.386).

Hedef belirleme yaklaşımında, belirlenen hedeflere ulaşan çalışanlar, örgütçe ödüllendirilmektedir. Amaçlarına ulaşan bireyler, maaş artışı, ikramiye, terfi gibi ekonomik ödüllerle ve diğer içsel ödüllerle birlikte ödüllendirilmektedir.

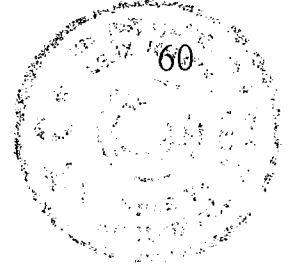
8.MODERN YÖNETİMDE DEĞİŞEN MOTİVASYON ANLAYIŞI



İşletmelerin faaliyet alanları genişledikçe, buna paralel olarak başarısızlık riskide artmaktadır. Bu yüzden, günümüz yöneticileri yönetim kararlarında benzer şartlarda faaliyette bulunan organizasyonların yöntem ve hareket tarzlarını izleme ve takib etme ihtiyacı duymaktadırlar. Modern yöneticilerin, motivasyonun anlamını ve önemini çok iyi kavrayan insanlar olması gerekmektedir. Modern yönetici için motivasyon, organizasyonu zorlayıcı dış etkenlere karşı direnmek, değişen şartlara ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürebilmektir. Çünkü açık sistemde faaliyet gösteren organizasyonlar sürekli etkileşimlere maruz kalmakta ve ahenk içerisinde çalışamayanlar ekonomik ve sosyal yaralar almaktadır. Yönetimde artık, “tek doğrudan” ziyade “duruma en uygun doğrular” benimsenmiştir.

İşletmelerin çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri değişik alternatiflere sahip olmalarına rağmen, bunları çok iyi kullanabildikleri hususu tartışılabilir. Dolayısıyla çalışanları motive etmekte kullanılacak ödüllendirme sistemleride, işletmenin içinde bulunduğu duruma, çalışanın sahip olduğu yapısına ve durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir.

Yapılan araştırmalardan ödüllendirme sistemlerinin, işgörenlerin motivasyonunu, örgütün kültürünü, organizasyon yapısını, ücret düzeyini etkilediği görülmüştür (Gürol, 1996, s.33-36). İşletmeler ödüllendirme sistemini uygulamaya karar verdikleri zaman, çok çeşitli ihtimalleri göz önüne almak zorundadırlar. Aynı zamanda kendilerine ve çalışanların beklentilerine göre en uygun ödül sistemini seçmelidirler. Ödül sisteminin etkilediği unsurları, işletmelerin çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖDÜL SİSTEMLERİ VE UYGULAMALARI

1.ÖDÜL SİSTEMLERİ

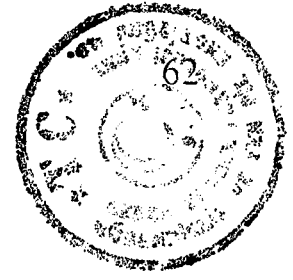
İnsanlar eylemlerini yapmadan önce, bilerek veya bilmeyerek yaptıkları eylemin sonucunda kazançlarının ne olacağını veya bunun sonucunda ne gibi bir yarar elde edecekleri hususundaki soruları sorarlar (Pitts, 1995, s.13). İnsanların yaptıkları eylemlerde sonuç çıkarma gibi bencillik duygularında olumsuz durumlara rastlanabilir. Ancak bencillik güdüsünde yaşamın bir gerçeğidir. İnsanlar kendi menfaatlerini en üst seviyeye çıkarma doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler. Bir işletmenin yöneticisi, çalışanlarının menfaatlerini yada çıkarlarını, çalışanlarının sahip olduğu değer ve kültürel yapılarını tahmin ederek yada belirlemeye çalışarak bir ödül sistemi geliştirebilirler. Bütün bireyler için ödüllerin değeri aynı değildir. İşletmelerin uygulayacakları ödül programlarının, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde esnek olmalıdır. İnsanların daha etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve onların sarfettikleri çabalarının etkinleştirilmesi, örgütler için her zaman önem arz etmektedir. Günümüz örgütleri çalışanlarının eylemlerini, şirket lehine en üst düzeyde tutmak ve en üst nitelikteki sonuçlara ulaşmak yolunda gayret sarf etmektedirler. Yöneticilerin emri altındaki çalışanlarını güdüleyip, onların başarılarını dolayısıyla örgütün başarısını optimum düzeye çıkarma yolundaki sorunları çözmek birincil nitelikte bir faaliyetidir.

Ödül, bir görevi başarmaktan, bir hizmeti yapmaktan ya da verilen sorumlulukların gereklerini yerine getirmekten doğan, çalışanların elde ettikleri kazançlardır (Pitts, 1995, s.13).

Edward Lawler, bir ödüle rağmen çalışan tatminini etkileyen beş önemli faktörü bildirmiştir. Bunlardan birincisi, bireylerin ödüllendirildikleri anda, ödülü alan birey tarafından alması gerektiğine inandığı ödül miktarı ile bireye verilen ödül miktarı arasındaki fark, bireylere verilen bir ödülle onların duymuş oldukları tatmin hissini, etkilemektedir. Bireyler aldıkları ödül ile beklentilerindeki ödülü Karşılaştırdığında, yapılan oranlamanın birey tarafından kabul görmelidir. İkincisi, bireylerin kendi aldıkları ödülle, diğer bireylerin aldıkları ödülleri Karşılaştırdığında, onlara nazaran daha az ödüllendirildiğini hissetmesi halinde daha az tatmin hissi duyabilir. Üçüncüsü, çalışanların işlerinden aldıkları içsel yada dışsal ödüllerin her ikisi ile tatmini, tüm iş tatmini üzerine etkili olmaktadır. Ödül sistemi ile tatmin edilemeyen bireylerin tüm işlerinde tatminsiz olmaları muhtemeldir. Dördüncüsü, istenen ödüllerdeki yaygın ayırım yani her insanın kendine göre bir ödül çeşitliliği saptamasıdır. Verilen bir ödül tüm çalışanlar için aynı şeyleri ifade etmez. Her ödül farklı bireyler tarafından farklı değer ve çekicilikte olabilir. Bazı bireyler esnek çalışma saatlerini, diğer bireylerde kazançları artıran seçenekleri (Emekli aylığı yardımı, sağlık sigortası gibi) tercih edebilirler. Beşincisi ise, çoğu dışsal ödülleri, diğer ödüllere yol açabildiği zaman toplam tatmin artmaktadır. Örneğin, verilen bir parasal ödülün, bireyin yeni bir araba almasına yardımcı oluyorsa tatmin artmaktadır (Gordon, 1991, s.162-163).

Çalışmamızda değişik ve yeni alanlara yönelik ödül sistemlerinin önerisi yapılmaya çalışılacaktır. Ödül sistemi, örgütlerin üyelerinin hizmete sundukları tüm kazançları kapsayan bir paket ve bu yararların dağıtımını içeren mekanizma ve prosedürlerdir..

Ödüllerin seçimi ve ayırımı yapılmadan önce çalışanların işlerindeki durumları ve örgütün üyelerinin tüm bir analizinin yapılmasını gerektiren kapsamlı bir inceleme örgütler için oldukça önemli olmaktadır. Bireysel üyeliklere ve bu üyelerin ihtiyaçlarına cevap vermeyen tekdüze ödül sistemi yanlıştır. Etkili bir ödül sistemi, bireylerin ihtiyaçlarını Karşılayan yeter derecede önemli ve adil olan ödülleri verme ile yüksek kalitede iş yaşamını meydana getirmelidir (Gordon, 1991, s.163). Ödüllendirme, işde devamlılığı ve daha iyiyi başarmayı cesaretlendirmelidir. Bu şekilde örgütsel etkinliğin artırılması sağlanacaktır.



2.ÖDÜL SİSTEMLERİNİN YARARLARI

Bir işletmede ücretlerin ölçünlü, işin sıkıcı, yükseltmelerin ender ve özel olmaları işgörenleri aylıklarını almaktan başka bir şey düşünmemelerine yol açmaktadır (Dilber, 1981, s.88). Dolayısıyla çalışanların bu tip işletmelere ek katkı sağlamaları çok zordur. Ödül sistemleri çalışanları örgüt amaçlarına doğru daha etkili olmaya sevk etmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Yöneticiler bu nedenle sorumlu oldukları grup için azami pekiştirme etkisi olan ödül sistemleri kurmak zorundadırlar .

Örgütlerde iyileştirilmeye çalışılan, sorun haline gelen durumlar bulunabilir. Bunlar verimlilik miktarı, kalite, işgücü devri, devamsızlık, müşteri şikayetleri, çalışmaların uyumsuzluğu, hizmet verilen müşteri sayısı bunlara örnek verilebilir (Baysal, 1986, s.108). Bu gibi durumlarda sorunların aşılması için ödüllendirme sistemi devreye sokulabilir. Sonuç olarak örgüt etkinliği amaçlanan düzeye çıkartılabilir. Örgütsel ödüller davranışları, tutumları ve motivasyonu etkileyebilir. Bu nedenle ödüllerin değerini bilme ve açıkca anlama yöneticiler için önemlidir. Ödüller, ilk olarak davranışlar etkilemektedir. Ödül sistemleri devamlılık yada devamsızlık durumlarına oldukça etkilidir ve eğer ödüller gerçek başarı üzerine temellendirilirse, çalışanlar bu ödülleri elde etmek için çok sıkı çalışmaya yönelirler (Griffin, 1990, s.459).

Çalışanları örgüt amaçları yönünde davranmalarını sağlamak için onların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Fakat aynı zamanda kullanılan ödül sisteminin durağan ve Karmaşık hale getirilmemesi önerilir. Yönetim çalışanların ödüllendirilmesi ile tatmin olabilecekleri terfi, maaş artışı, ikramiye gibi özendirici araçları tesbit ettikten sonra çalışanların performansını artıracak biçimde bu araçları kullanmalıdır.

Ödül sistemlerinin olumlu ve aktif olarak çalıştırılması, çalışanların işlerini ve işyerlerini daha çok benimsemelerine yol açar. Çalışanların başarılarının tanınması ve takdir edilmesi bir aile içindeki ilişkilere benzer saygı, itaat ve özbenlikleme sonucunu

doğuracak, aslında işletme başkalarının olmasına rağmen, ona sahip çıkma duygusu geliştirecektir.

3.GRUP ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ

Grup, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen en az iki kişiden oluşan, aralarında ortak norm ve davranış ilkeleri paylaşan, rol farklılaştırılmasını gerçekleştiren, bir lider etrafında birleşmiş, Karşılıklı iletişim içinde olan, birbirlerini etkileyen insan topluluğudur (Erkal, 1987, s.28-29).

Grupları iki farklı türe sokabiliriz. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan (informel) gruplardır. Biçimsel gruplar, örgütün ihtiyaçlarına göre kurulmuş olup, önceden belirlenmiş bilinçli ve bir plan dahilindeki işlevleri yerine getirmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Biçimsel olmayan gruplar ise, bilinçli ve Kararlaştırılmış bir şekilde değil ancak kendiliğinden ortaya çıkan gruplardır. Bu gruplar dostluk, arkadaşlık, değişik menfaatler sonucu ortaya çıkabilirler .

Çalışanların içinde bulundukları örgütlerde resmi ilişkilerle çevrelenen çalışanlar için zorunlu olan ortama uyum davranışıdır. Birey örgütsel kurallara uyması ölçüsünde örgüte üyeliği devam etmekte, grup ve yönetim tarafından ödüllendirilmelerine sebep olmaktadır. Bunun aksi halinde çalışanlar cezalandırılmaktadırlar (Dönmezer, 1990. S.251-252).

Grup ödülleri ve grup hedefleri, üyeler arasında grup içi uyumu destekler. İşçiler bireysel olarak değilde, grup üyesi olarak ödüllendirildiklerinde, diğer grup üyelerini rakip olarak değilde destekleyici birer iş arkadaşı olarak görürler. Grup refahına verilen bu önem çalışanın rekabet içgüdüsünü, grup seviyesinde yoğunlaştırmasına neden olur. Yani grup ödülleri, çalışanın grup üyeleri yerine grup dışındakileri rakip olarak görmesine neden olur.



Grup ödüllendirmelerinde temel felsefe, hiç bir zaman bireysel ödül vermemektir. Bu ilkenin, çok az işçinin kendi kendine fikir üretebildiğini, çoğunlukla işçilerin daha deneyimli işçi gruplarından yararlandıklarını, pek çoğununda diğerlerinden destek ve tavsiye aldıkları gerekçesi ile konulduğuda belirtilmektedir. Bu yüzden ödülün büyük kısmı işçinin ait olduğu gelişme grubuna verilmelidir. Ancak, üstün performans gösteren çalışana diğerlerinden biraz daha fazla ödül verilmelidir. İdeal olan ödülün mümkün olduğunca eşit dağıtılmasıdır.

Yöneticiler ve liderler, bütün grup üyelerine ödüller vermeli ve iş grupları makul bir şekilde düzenli olarak övülüp desteklenmelidir. Bu grupları cesaretlendirip teşvik edecektir. Bu uygulamaların sonucu da, yöneticinin istediği olumlu davranış değişikliğine ulaşmaya sebep olmaktır (Pitts, 1995, s.34).

Beraber çalışanların birlikte ödüllendirilmesi, onlarda ilerideki işleri için bir ortaklık duygusunu oluşturacaktır. Ortak ödülleme sisteminde gizlilik ve yardımlaşmama, durumunda bütün grubun zarara uğraması söz konusu olacağından böyle bir davranışta bulunmaları ihtimali çok azalacaktır. Çalışanlar birbirlerinin önerilerini değerlendirmek, görüş alışverişinde bulunmak için birbirlerini aramaya yönlendirilmiş olurlar. Bu sistem çalışanları verimi artırıcı cezalandırmak yerine tembeli cezalandırmayı teşvik eder. Yardımlaşmanın bir bütün olarak gruba zarar verdiği düşüncesi hakimdir. Yardımlaşma çalışanların geliştirdikleri fikirlerin test edilmesini sağlar. Böylece düşüncelerin yönetime sunulmadan önce dikkatlice gözden geçirilmesine neden olur. Eşit olarak ödüllendirme ile kişilerin meslekdaşlarını kıskanmadıklarını, dolayısıyla herhangi birisinin ortaya attığı fikride hemen sahiplenme içine girmeyeceğide görülür. İş arkadaşları ile rekabete girmeyen işçi kolaylıkla, çalışma grubunu, kişisel yetenekleri ne olursa olsun, bütün üyelerinin birbirlerini desteklediği bir aile olarak tanımlayabilir.

Grup üyelerine verilen eşit ödüller yani ödül farklılıklarının, işbirliği sağlanmış gruplarda az olmasının verimliliği artırdığı tesbit edilmiştir. Şayet yapılan iş koordinasyonu zorunlu kılıyorsa, eşit ödüller hem işbirliği düzeyini artırmakta hemde ödüllendirme uygulamalarının adilane yapıldığı hissini vermektedir. Grup üyelerinin yardımlaşması sonucu elde edilen başarılarında, verilen ödül paylaşılmalıdır. Bu şekilde

bireylere verilen ödüllerdeki farklılığın az olması, çalışanların birbirlerinin başarılarını önleme çabalarının önüne geçer.

Grubların kendilerine has bir birlik duygusu vardır. Gruba dahil olan birey onun çekiminden kendini ayırt edemez. Gruba dahil olmanın verdiği duygu bazen onu daha çok gruba bağlar. Diğer yandan grupların bireylere verdikleri önemli tatmin unsurları vardır.

Bireyin gruba ait olma ihtiyacı, bireye kendi özsaygınlığını kazandırmada yardımcı olma, bireyin kimlik duygusunu geliştirme ve güçlendirme bunlardan bir kaçıdır. Grub, bireye güçlülük duygusu veren bir araçtır. Ayrıca bireyler için yerine getirilmesi gereken işlerin yapılması için bir araç vazifeside görür. Bireyler bu nedenlerden dolayı gruplara dahil olmayı, kurallarını benimsemeyi, uyum davranışlarını geliştirmeyi isterler. Gruba dahil olmak isteyen bireylerin, en çok dikkat ettikleri nokta, grub üyelerinin tepkisini ve kızgınlığını çekmemektir. Çünkü üye olmak istediği veya üyesi olduğu grubun kendisine olumsuz bakmaya başlaması, bireyin pek istediği bir durum değildir. Bireyler çevrelerinde meydana gelecek değişiklikleri, düşmanca tavır ve bakışları istemezler.

Başarılı olan kişinin yanında diğer grub üyelerinde ödüllendirilmesi, kişinin diğerleri tarafından kabul edilme arzusunu ve ya diğerlerinin hoşnutluğunu kazanma ihtiyacını tatmin eder. Diğer grub üyelerinin böylece sevgisini kazanır. Grub içindeki bireylerde herşeye rağmen ödüllendirildikleri için başarılı olan arkadaşlarıyla aralarında farkı kapatmak için daha çok çalışırlar ve işbirliğine giderler. Grub içerisinde sadece bir kişinin ödüllendirilmesi, çalışanlar arasında kıskançlık ve haset duygularının yeşermesine ve dolayısıyla düşmanlıkların baş göstermesine neden olabilir. Hatta grubun diğer üyeleri ödüllendirilen çalışanla birlikte çalışmayı reddetmeye kadar işi ileriye götürebilirler.

Ödülün bir kişiye verilmesi aslında diğer bireyleri dolaylı yünden cezalandırmaktır. Çalışanların bölünmesi, parçalanmasına kadar götürebilecek bu uygulamanın sonucunda başarılı çalışanın arkadaşları tarafından cezalandırılması sonucu kaçınılmaz olabilir



4.ETKİLİ ÖDÜL SİSTEMLERİNİN DAYANDIĞI TEMELLER

Dünyanın her yerinde başarılı örgütler etkili bir ödül sistemi oluşturmaya oldukça dikkat ederler. (Gordon, 1991, s.162). Yapılan araştırmalarda ödül sistemleri:

- *İşgörenin motivasyonunu
- *Örgüt kültürünü
- *Organizasyon yapısını
- *Ücret düzeyini etkilediği tesbit edilmiştir (Gürol, 1996, s.33-36).

Etkili bir ödül sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken belli başlı noktalar şöyledir. Bunlardan birincisi, ödül sisteminde kullanılan unsurlar çalışanları temel ihtiyaçlarını Karşılacak nitelikte olmasının gerektiğidir. Bu ihtiyaçlar Herzberg'in bildirdiği Hijyen faktörler ile Maslow ve Alderfel'in bildirdiği fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. İkincisi, uygulanan ödüllerin, diğer örgütlerin kullandığı ödül çeşitleri ile Karşılaştırıldığında, onlardan daha iyi bir konumda olmalıdır. Diğer bir deyimle kullanılan ödüller çalışanları cezbedecek, onları çekecek nitelikte olmalıdır. Çalışanlar, çalıştıkları şirketin ayrıcalığını hissetmelidirler. Üçüncüsü, çalışanların, toplam iş tatminini etkileyen, onların işlerinden aldıkları içsel ve dışsal ödüllerin her iki çeşidi ile tatmin olmalarıdır. Ödüllendirildikleri halde tatmin olmayan çalışanların, diğer işlerinde de tatmin olmadıklarını ifade etmeleri ihtimal dahilindedir. Dördüncü olarak, kullanılan ödül çeşidinin farklı bireylerce farklı şeyler ifade ettiklerini bilinmesidir. Yani her bireyin bir ödülü isteme şiddeti ile o ödüle atfettiği değer farklı olmaktadır. Ayrıca verilecek ödüllerin araçsallık özellikleri dikkate alınarak, buna göre ödül sistemi oluşturulmalıdır. Çünkü verilecek ödüller, çalışanlara diğer bazı fırsatları sunuyorsa, onlara yeni imkanlar tanıyorsa veya ihtiyaçlarını Karşılamalarına neden oluyorsa, bu taktirde ödüllendirmeden beklenen etki daha fazla artırılmış olur. Yukarıda sayılan unsurlar, örgütlerin etkili bir ödül sistemi oluştururken göz önüne alması zorunlu olan durumları ifade etmektedir.



Örgütlerin ödül sistemlerinin kalıcı programlar olması gereklidir. Ödül sisteminin uzun süreli ve ucuz maliyetli olarak kullanımda tutmak için maddi ağırlığı fazla olan ödüllerin kademeli olarak kaldırılırken, feedback gibi ödüller kalıcı yapıda oluşturulmalıdır.

Ödül sistemleri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalardan birisi, bu ödül sistemlerinin örgüt çalışanlarının zihinlerinde ahlaki açmazlar meydana getirmeyecek biçimde oluşturulması gerektiğidir (Glinow and Jansen, 1985, s.814-822). Çalışanların, ödül alma yönünde objektif olarak davranmalarını sağlayacak, işlerinde görüntüye değil, gerçek performansa göre değerlendirme ile ödüllendirilmeye tabi tutulmalarının sağlanması zorunludur.

Ödül sistemlerinin uzun vadede maddi teşviklerin kademeli olarak kaldırılarak sadece maddi olmayan ödüllerin kullanıldığı ve çalışanların değişen isteklerine uyabilen dinamik bir yapıda olması gereklidir.

Etkili ödül sistemleri, performans ile ilişkilendirilmiştir (Podsakoff et al, 1982, s.810-821). Daha çok çalışan, daha çok üreten yada daha kaliteli çıktılar üreten bireyler, daha az çalışan, daha az üreten yada daha az kaliteli çıktı üreten çalışan bireylere Karşılık ödüllendirilmelidir.

Ödül sistemlerinde ödüller için belirtilen kriterler açık ve tam olmalıdır. Örgüt üyeleri çaba, devamlılık, performans düzeyleri için ödülleri alıp almadıkları hususunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Özel ücretler, kazançlar ya da özendiricileri almaları için kriterler yani bunlar için belirleyici olan unsurlar açıkça tanımlanmış olmalıdır. Farklı düzeylerde başarılı olan ya da farklı ihtiyaçlara sahip olan çalışanlara benzer ödüller verilmeyecek şekilde, ödül sistemlerinin esnek olarak düzenlenmesi gereklidir (Gordon, 1991, s.166).

Ödül sistemleri, performans artışları olarak gelişme, sorumluluk ve çalışanlar arasında olumlu bir rekabetçi ruhun gelişmesi için fırsatlar oluşturabilir. İçsel ödüllerle ya da ücret artışları, kazançlar gibi dışsal ödüllerle çalışanların motive olmasına



yardımcı olunur. Ödül pekiştirici ile eş anlamlı değildir. Böyle düşünmeyen çoğu yönetici, yanlış olabiliyor. Aslında pekiştirdiklerini sandıkları davranışları pekiştirmiyor olabiliyorlar. Bu yüzden önemli olan, ödül olarak çalışanlara verilenlerin, çalışanlarca pekiştirici olarak kabul görmesi ve sonuçta istenen davranışlara yol açması gerektiğidir. Buradan yöneticilerin çıkarabileceği çok önemli bir sonuç bulunmaktadır. Bu önemli sonuç, çalışanlara verilen her ödülün istenilen sonuca ulaştırmayabileceği ihtimalinin bulunmasıdır.

Ödül sistemlerinin hazırlanmasında, uluslararası şirketler için bir noktayı dikkate sunacağız. Ulusların kültürel yapılarından kaynaklanan farklılıklar ödüllendirme sisteminin yapısını oluşturmada oldukça önem kazanmaktadır. Kollektif anlayışa sahip toplumlarda, ödül sisteminde grup özendiricilerinin yoğun olması onun etkililiğine sebep olur. Bireyci anlayışa sahip toplumlarda ödül sistemi bireysel başarı üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla, bireyci toplumlarda grup ödülleri her zaman hoş karşılanmayabilir.

Ancak, uluslararası büyük şirketler, bireysel ve grup düzeyleri üzerine temellendirilmiş ödülleri bütünleştirmişlerdir (Erez and Somech, 1996, s.1534).

Ödül sistemleri, şirketin dışındaki diğer şirketlerin uygulamalarını kısaca piyasadaki durumu yakından takip etmeli ve dikkate almalıdır. Örneğin, bir işletme rakiplerine nazaran daha fazla ücret veriyorsa ve önemli bir rakibinde çalışanlarına düşük ücret verdiğini öğrenmişse, gene aynı şekilde ücret ödemeye devam edip etmeyeceği bilinemez. Bazı işletmeler yüksek ücret uygulaması ile en iyi kişilerin işletmeye çekilebileceğine inanmaktadırlar. Bazı şirketlerde düşük ücretli düşük vasıflı çalışan alma riskinden kaçınmayarak bunun tam aksi bir uygulamaya gidebilmektedirler. Eğer işletmenin çevresinde işgücü bolsa, ücret lideri olan firmalar gereksiz yere harcamada bulunuyor olabiliyorlar. Eğer işgücü piyasası dar bir pozisyondaydı, agresif bir lider stratejisi izleyen işletmeler ihtiyaç duydukları çalışanlara sahip olabiliyorlar (Gordon, 1991, s.163-164). İşletmelerin ödüllendirme sistemlerini içinde bulundukları piyasanın şartlarını dikkate almadan oluşturmalarının sakıncaları büyüktür.

5.ÖDÜL SINIFLANDIRMASI

Ödül sınıflandırması çok çeşitli şekillerde yapılabilmesine rağmen, en belirgin olarak yapılabilecek sınıflandırma; Sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller ile Ekonomik ödüller olarak ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu ayrım yapılırken, ödül sisteminin bu iki sınıf arasında kesin bir ayrım yapılarak sadece bir sınıftan oluşturulması anlamında değil ancak birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanılması gereklidir.

5.1.Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller

Sosyo-psikolojik ve Yönetsel ödüller, işgörenlerin içsel, ikincil, sosyo-psikolojik ve yönetsel ihtiyaçlarını karşılamak için düzenlenmişlerdir. Bu ödüller, yapılan işin kendisinden alınan tatmindir (De Cenzo and Robbins, 1994, s.412).

5.1.1.Sosyo-Psikolojik Ödüller

Sosyo-psikolojik ödüller, çalışanların belli bazı tepkilerden sonra yaşadığı ve ona haz veren içsel psikolojik durum veya duygulardır. Bu ödüllere, üstlerin personele arkadaşça selam vermeleri, onlara dostça ilgi göstermeleri, resmi olmayan özel sohbetler yapmaları, personele başarılarından dolayı teşekkür veya takdirlerini bildirme (biçimsel olmayan), personele ilerleme ve gelişme fırsatlarının açık olduğunu hissettirme ve gösterme, bu yönde onlarla ilgilenme, dostça ilgi ve samimiyeti gösteren davranışlarda bulunma, personeli başarılarından dolayı övme, onlara zor günlerinde şefkat gösterme ve yardım etme, onlara insan olarak değer vermeyi örnek verebiliriz (Luthans, 1992, s.219).

Çalışanlar çalıştıkları işyerlerinde bu sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik arayışlar içindedirler. Bu tip ihtiyaçların karşılandığını hissettikleri ve bunu

gördüklerinde sadakat ve bağlılıkları artmakta, çalışanların şevk ve tempoları yükselmektedir. Ayrıca çalışanların bu sayede işlerinden gurur duymaları ve aidiyet duygusuna sahip olmaları, işletmeleri başarıya itecektir (Maynard, 1960, s.352).

Sosyo-psikolojik ödüller, içsel yönü oldukça yoğun olan ve çalışanların performanslarını artırmada kullanılan önemli bir etkileme aracıdır. Bireylerin ortaya koydukları başarı ve çalışmalarının, üstleri tarafından takdir edilmesi onlar için oldukça önemlidir ve eğer bu takdir sağlanırsa çalışanlar büyük bir tatmin elde ederler. Bu ödüller, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında işgörenlerin istenen davranışlarını artırmak ve devam ettirmek için önemli bir araç niteliğine sahip olurlar. Çalışanların çok az takdir edilmeleri ya da hiç bir zaman takdir edilmemeleri duygusu, çalışanlarda her halde bulunan korku ve başarısızlık beklentilerinin daha da güçlenmesine neden olabilir (Ertekin, 1978, s.28).

Bu durum, işletmelerde çalışanların özgüvenlerinin kaybolmasına, aşırı endişe ve kaygı içerisinde kalarak başarısızlıklarına neden olabilir. Veya gerektiği gibi takdir edilmeyen kişi alınganlığa, başarılarının küçümsendiği ve önemsenmediği duygusuna kapılarak, vasat bir çalışan görüntüsüne bürünebilir. İşletmelerde çalışanlar arasında yapılan değerlemeler ve gözlemler açısından son derece önem arz eden bu durum, gerektiği gibi kullanılmaz veya önemsenmezse tüm çalışanlar üzerinde büyük derecede olumsuz kanaatlerin oluşmasına neden olabilecektir. Dolayısıyla, başarılı çalışanlara işletme ve özellikle çalışma arkadaşlarının bulunduğu bir ortamda uygun bir şekilde takdir ve minnet hislerinin sunulmasının ve diğer çalışanlarında bu takdir duygularının yönetimce yansız ve objektif olarak çalışanın gerçekten hakettiğine inancın sağlandığı ölçüde yapılması zorunludur.

5.1.2.Yönetmel ödöller

Yönetmel ödöller, çalışanlara yönetimin tanıdığı, çalışanların yönetimce ödöllandirilmesinde kullanılan enströmanlardır. Çalışanların Kararlara katılması, iş tasarımı, iş zenginleştirme, sorumluluğı fazla olan iş verme, çalışanlara ünvan verme, çalışanlara başarı durumlarını belirtir feedback (Geribildirim) sağlama, rotasyon,

çalışana özel görevler verme, terfi ettirme, kişisel projelerde işletmenin imkanlarından yararlanma fırsatı vermeyi bu grub ödüllere örnek olarak verebiliriz.

5.1.2.1.Kararlara Katılma

Yönetmel ödüllerden Kararlara katılma, parasal ödüllerden daha çok önemli olabilen, çalışanın yönetimce dikkate alınıp dinlenmesi ile sonuçlanan ve çalışanın güdülenmesinde oldukça etkili olabilen bir yöntemdir (Jones, 1992, s.126-127). Çalışanların katılmalı yönetim sayesinde önerilerde bulunması, planlar teklif etmesi ve çalışanın yapmış olduğu uygun ve makul önerilerinin dikkate alınıp, uygulamaya konulduğunu görmesi çalışan için son derece önemli ve motive edici bir durumdur (Pitts, 1995, s.37). İşgörenleri Kararların alınmasında söz sahibi yapan bu yöntemde Kararları eşit ve özgür tartışma temellerine dayandırılarak alınır. Kararlara katılma bir yandan kuruluşun alt kademelerinin etkisini geliştirirken, öte yandan yönetimin daha etkin Kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesini sağlar. Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış veriş sisteminin kurulması, sorumluluk dağılımının artması ve nakdi katılmaya imkan vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi psikolojik yönden etki yapmaktadır. Ayrıca Kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar (Turan, 1989, s.78-79). Kararlara katılmanın tüm bu yararlarına rağmen, henüz Kararlara katılımın nasıl olacağı hususunda bir fikir birliği yoktur. Özellikle işletmelerin hangi Kararlarında çalışanları buna katılmaya davet edeceği ve bunun nasıl gerçekleştirileceği hususu açıklığa kavuşturulamamıştır. Çok sayıda çalışana sahip büyük sanayi işletmelerinin tüm çalışanlarını bu uygulamaya dahil etmesinin imkansız denecek kadar zordur . Artık gittikçe Karmaşık aynı zamanda riskli bir hale gelen Karar almada hangi konular çalışanlara açılacaktır veya gerçekten uzmanlık isteyen ve işletme stratejisini yakından ilgilendiren konularda şirket nasıl bir politika izleyecektir sorusunun cevabı oldukça zordur. İşletmelerin, çalışanlarını Kararlara katıyor gibi göstermesi, ancak bunun bir göz boyama uygulaması olduğu hakkında çalışarlarda meydana gelebilecek en ufak bir kuşkunun, onlarda meydana gelebilecek

aldatıldıklarına dair hislerin işletmeler için oldukça olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Çalışanların etkili bir şekilde Kararlara katılmasının sağlanması ancak, belli sayıda çalışana sahip olan, ileri teknikleri kullanan, sahalarında uzman olan işgörenleri yapısında bulunduran, işletmeye gönülden bağlı olan, alınacak Kararlara pozitif katkı sağlayabilecek çalışanlara sahip işletmelere daha uygundur. Diğer bir önemli noktada yapısında informal grupları barındıran işletmelerde, informal grup liderlerinin kanaatlerinin diğer çalışanların Kararlarını işletmenin aleyhine olabilecek şekilde etkileme gücüne sahip olması son derece tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Aynı şekilde bu resmi olmayan grupların, çalışanlara verilen bu hak sayesinde işletme içinde bir güç merkezi oluşturma gibi disfonksiyonel sonuçları da ortaya çıkabilir.

5.1.2.2.İş tasarımı, iş genişletme ve rotasyon

İşlerin yönetimi açısından etkin ve verimli, işgören açısından işlerin motive edici bir biçimde yapılacak biçimde düzenlenmesi ve tasarlanması gerekmektedir. İş zenginleştirme çalışmaları bu amaçla yürütülmekte, iş genişletme, uzmanlaşma, iş çeşitlendirme gibi teknikler kullanılmaktadır. İş zenginleştirmekten amaç, işin çalışanlarca verimli bir şekilde fakat aynı zamanda çalışanların tatminini sağlayacak biçimde yapılandırılması ve düzenlenmesidir (Şimşek, 1993, İş çal.sis.zeng., s.1).

Personelin yaptığı bazı görevler tekdüze (monoton) ve sürekli tekrarlanan işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine pek imkan vermezler (Dereli, 1976, s.248). Personelin verimi ve iş benimsemesi üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, “iş”in bizzat kendisinin yüksek düzeyde bir teşvik aracı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde iş’in gerek örgüt amaçlarına ve gerekse işgören nitelik ve beklentilerine uygun bir biçimde düzenlenmesi, etkili bir sistem oluşturma’nın temel şartlarından birisidir. İşgören başarısı, işgörenin yeteneği, işi benimsemesi ile örgütsel rolünü açık ve seçik olarak anlamasının bir fonksiyonudur. Yetenek, benimseme ve rolünü kavrama işin tamamıyla yakından ilgili olduğuna göre etkili bir iş tasarımı stratejisi örgütsel verimi önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Dolayısıyla personel yönetimi açısından iş tasarımı, insancıl, teşvik edici, inisiyatif artıran, işgörenlerin gelişmesini ve yetişmesini sağlayan

bir araçtır (Türkel, 1988, s.171-179). İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü artırmak anlamına gelen iş genişletme ile, çalışanlar yeteneklerini daha iyi kullanma ve becerilerini daha çok artırma imkanına kavuşur. İş genişletme, değiştirme ve rotasyon ile işgören için daha ilginç ve tatmin edici hale gelen iş, işgörenin işe Karşı ilgisini ve sevgisini artırmakta ve olumlu bir etkileme aracı olmaktadır.

İşden alınan tatminin artırılması için, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi işin Karmaşıklığını artırıcı yönde başvurulacak tedbirlerden oluşur. İş zenginleştirme ve iş genişletmede temel felsefe, çalışanların iş üzerinde zihinsel yeteneklerini kullanmaları halinde daha çok motive olduklarıdır. Çalışanların ödüllendirilmesinde kullanılan bu metod sayesinde, çalışanların iş üzerinde yeteneklerini gördükleri ölçüde işin daha çok anlamlı hale geldiğini, tatmininin arttığını hissedeceklerdir. Ayrıca hep aynı işi yapmaktan doğan tekdüzelikten çalışanın kurtulmuş olması, onu bir ölçüde tatmin edecektir (Aft, 1992, s.340-342).

İş zenginleştirme ilk olarak Herzberg tarafından ortaya atılmış ve işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır. İş zenginleştirme ile bir işgörenin yapacağı iş çeşitlerini artırmanın iş genişletme yanında, iş sürecinin planlanması, örgütlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gibi baştan sona tüm sorumluluğun çalışana verilmesi söz konusudur. Bunun içinde çalışanın daha çok bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. İş zenginleştirmenin hedef belirlemede olduğu gibi, her iş ve işletme ortamı için uygun olmadığı, ancak gerekli incelemelerden sonra uygulamaya konulabileceği ortaya çıkmıştır (Baysal ve TeKarslan, 1996, s.121).

Çalışanın işinin daha ilginç hale getirilmesi ile, işinde kendisine gurur ve özsaygısı vermesi temel zorunluluktur. Yapmaktan zevk duyacağı tipte bir işte çalışan kişi, böylelikle, belli nitelikte ve nicelikte iş yapma zorunluğundan rahatsız olmayacaktır. Kişinin gerçek tatmini, sağladığı başarıdan, kendi yeteneklerini ortaya koyabilmesinden ve kendi Kararlarını verip uygulamasından doğacaktır. Bu tatminin sağlanabilmesi için ise, işin kendisi yeterli derecede çeşitli, yeterince Karmaşık yeterli derecede iddialı olmalı ve çalışanın yetenekleri ile ilgili becerilerini kullanma imkanı sağlamalıdır. Kişilerin daha fazla sorumluluk almadığı durumlar vardır ama bunlar örgütsel koşulların doğurduğu geçici durumlardır. Genellikle kişiler daha çok

sorumluluk ve çalıştıklarından daha çok beceri gerektiren işler ararlar ve bunları elde edince daha mutlu ve uyumlu olurlar (Katz and Kahn, 1978, s.426).

5.1.2.3.Sorumluluğu fazla olan iş verme, yetki artırma ve terfi

Sorumluluğu fazla olan iş, yetki artırma ve terfi ile bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ve ödenen ücrette artar. Bu yüzden terfi, birey üzerinde çok yönlü olumlu bir etki yapar (Kaynak, 1990, s.141-142). Sorumluluğu daha fazla iş ve daha çok sorumluluk verme, bireylere daha yüksek tatmin verir (Herzberg, 1987, s.109-120). Terfi ile çalışana, kişisel ilerleme, kendini geliştirme imkanı verir. Bu imkan kişinin kendine güvenini artırarak, çalışanın kendini güçlü görmesine neden olur. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen çalışanlar için yükselme önemli bir ödüdür. Terfi bireye aynı zamanda önemli bir prestijde sağlamaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, çalışanların yüksek tatminine yol açar. Terfi aynı zamanda bireylerin gelirlerinde bir artışı da ifade etmektedir.

Çalışanları terfi ettirmenin çalışan ve işletmeler açısından diğer bir yönüde, mesleki çeşitliliğin büyük oranda olduğu firmalarda, bu iş zenginliği, çalışanları küçük firmalardan daha etkin kullanılmasına neden olur. Bir departmanda bir çalışan terfi ettiği zaman bu diğer departmanlarada bu kişiyi araştırmak fikrini ve isteğini uyandırmaktadır. Eğer departmanlar ortak Karları en üst düzeye çıkarmak isterlerse, departmanlar arası bilgi saklama gibi bir olay olamaz. Eğer bir işletmede, bütün çalışanların işletmeye uyumu tam olarak bilirse, işletme içindeki araştırmalar, işletmelerarası araştırmalardan daha fazla olur. Sonuçta firma içi devir hızı, firmalararası devir hızından daha fazla olur. Diğer bir ifadeyle, büyük firmalardaki dış çalışan devir hızı, küçük firmalardan daha az olmaktadır (Bernhardt and Scoones, 1993, s.771-791). İşletmeler terfi ettirme ile ödüllendirdikleri personelin işletme içinde önünü açarak, onun işletmeye daha fazla katkılarda bulunmasını sağlayacak diğer işlerde çalışmasını sağlayarak, işletme için önemli kazanımlar oluşturacaktır.

Ayrıca bu sayede çalışanların değişik işlerde değişik yetenek ve bilgilerini gösterme amaçları doğrultusunda kullanması sağlanacaktır.



5.1.2.4.Çalışanlara performansları hakkında geribesleme (Feedback) sağlama

Bir örgüte dahil olan bireyler, örgüte girdikleri andan itibaren bir çok konuda bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler dahil oldukları örgüt ya da işletmeyi öncelikle, işini ve çevresini de daha sonra olmak üzere tanımaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar yaptıkları işin sonuçlarıyla, performansları hakkında bilgi sahibi olmak için şiddetli talepte bulunurlar. Geri besleme mekanizması iyi çalışan örgütlerde, çalışanın kendisine değerlendirme fırsatı verilmektedir. Geri besleme (Feedback)'nin bireysel başarıyı artırdığı kabul edilmiştir (Prue and Fairbank,1981,s.1-16). Bunun nedeninde, feedback ile bireyin kendini değerlemesi, aynı zamanda psikolojik olarak kendisine değer verildiği, ilgi gösterildiği hissettirilmekte ve performanslarının yükseltilmesinde yardımcı olmaktadır. Feedback doğru verildiğinde, hatanın düzeltilmesi ve performansında artırılması sağlanır (Oberg, 1972, s.74-91). Yapılan davranışın doğru olduğunu bilmek, önce gelen davranışı pekiştirmektedir. Yanlış olduğunu bilmek ise bu davranışı söndürmektedir.

5.1.2.5.Ünvan verme

Çalışanları motive etmede kullanılabilecek bir diğer yönetsel ödülde çalışanlara verilecek ünvanlardır. Ünvan; organizasyonel birimleri, iş topluluğunu, departman, bölüm ve kısımları ve nihayet buralarda görev yapan kişileri tanımlamaya, birbirinden ayırt etmeye yarayan bir isimdir. İş grubu ve mevkilere verilen ünvanlar zamanla bu mevkileri işgal eden kişiler tarafından bir çeşit statü ve prestij sembolü getirilmiştir. Ünvan, insanları motive etmeye yarayan araç haline gelmiştir. Ünvana atfedilen prestij, imkan fazlalığı, yetki düzeyi, vb. gibi konular kişileri bu ünvanları alma peşinde koşmaya, bunun için daha fazla ve şevkle çalışmaya sevkeden bir faktör haline gelmiştir. Motivasyon teorileri açısından eğer bir kişi belli bir ünvanı almayı arzuluyorsa ve eğer belirli bir performansı gösterdiğinde bu ünvanın kendisine

verileceğine inanıyorsa, o kişi motive olabilecektir (Koçel, Org. Ünvan sorunu, 1993, s.13-17).



5.1.2.6.Eğitim

Çağın bilgi ve teknoloji çağı olması nedeniyle işletmeler sürekli yeni teknolojiler uygulamakta ve kullanmaktadır. İşletmede eğer çalışan kendini geliştirme imkanına sahip değilse bu yüksek teknolojinin gerisinde kalabilmekte, bir anda işletmede nitelsiz bir personel durumuna düşebilmektedir. Bu da hem maddi hemde manevi kayıplara neden olmaktadır. İşletmelerin uygulayacakları hizmet içi ve dışı eğitim programları ile çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler, ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. İşletmelerin uygulayacakları böyle eğitim programları çalışanlar için önemli bir güdüleyici faktör olabilmektedir.

Eğitimin çalışanları güdülemesini sağlaması yanında, aynı zamanda işletmeyede iki önemli avantajı sağlamaktadır. Birincisi, yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan-iş uyumu arasındaki ilişkidir. Günümüzde eğitim, fonksiyonel olmaya başlamış ve çeşitli uzmanlık alanları için bireylerin hazırlanması görevini üstlenmiştir. İkinci olarak, toplumlararası kültürel aktarımının sağlandığı araçlardan birisinin eğitim olmasıdır. Uluslararası işletme yönetiminde hakim olgu, gelişmiş ülkelerdeki yönetim tekniklerinin ve araçlarının gelişmekte olanlara aktarılmasıdır. Bu tür aktarımların başarısı ise eğitim çalışmalarının başarısına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla özellikle uluslararası olma niteliğini kazanmış işletmelerin eğitim programlarına ayrı bir önem vermesi zorunludur (Erdoğan, 1994, 104).

5.1.2.7.Esnek çalışma saatleri

Çalışanların son yıllarda özellikle üzerinde durdukları bir önemli konuda esnek çalışma saatleridir. Bütün iş kollarında olmamakla beraber, beyin gücü ile çalışanların büyük oranının, çalışma saatlerindeki aşırı hassasiyetin verimi düşürdüğü yolundaki düşünceleri bunda etkili olmuştur. İşletmelerin bu durumu fazla gevşemeden kendi lehlerine çevirme ihtimali son derece yüksektir. Önemli olan çalışanlara süre ve

niteliği belli görev veya amaçlar vermektir. Bu sayede çalışan esnek davranılarak ödüllendirilmiş görülmekte. ancak kendisinde istenilen işin en iyisini yapması gerektiğinde belirtilmektedir. Bu yöntemle, daha düşük konumdaki amir veya ustabaşılarının çalışma saatleri hususundaki çalışanlara karşı olumsuz tutumlarında önüne geçme ihtimalide bulunmaktadır.

5.2.Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller, çalışanları motive etmede kullanılan en eski ve yaygın ödül tipidir. Bireylerin ekonomik ve birincil ihtiyaçlarını karşılamaya dönük dışsal ödüllerdir. Ekonomik ödüller ayrıca dört gruba ayrılabilir. Bu grublandırma ile ekonomik ödüller; Tüketilebilir, Kullanılabilir, Görsel ve işitsel, parasal olarak ayrıma tabi tutulmuştur.

5.2.1.Tüketilebilir Ödüller

Çalışanlara günlük çalışma süreleri esnasında veya özel günlerde verilen ödüllerdir. Bu ödüllere örnek olarak, çalışanlara çay ve kahve ikramı, çalışanların öğle yemeğinin işletme tarafından karşılanması, özel günlerde yiyecek paketleri, milli ve dini bayramlarda hediyeler. aileye şirkette yemek, şirket pikniği iş sonrası resmi olmayan eğlenceli toplantılar verilebilir (Luthans, 1992, s.219). Bu ödüllerin en büyük özelliği bir defa kullanılıp tüketilmesidir. Tüketilebilir ödüller, çalışanlar için hoş bir sürpriz niteliği taşıyan, onları günlük çalışma hayatının stresi ve endişelerinden bir ölçüde kurtaran, çalışanlara şirketin onları unutmadığını ve şirketin onları dikkatle izlediği mesajını veren, aynı zamanda çalışanın performansına böyle devam etmesi halinde daha büyük ödüller alacağına dair çeşitli ışıklar tutan ödüllerdir.

5.2.2.Kullanılabilir Ödüller

Bu ödüller çalışanların hayatını kolaylaştırabilecek, onların toplum içinde statülerinin artmasına yardımcı olacak, onlara bazı avantajlar sağlayabilecek

niteliktedir. Çalışanlara masaları için aksesuarlar, giysileri için küçük aksesuarlar verilmesi, çalışanlara şirketin araba tahsis etmesi, lojman tahsisi, çalışanlara ev eşyaları hediye eşyası hediye etme, çeşitli ünlü giysi mağazalardan alışveriş kuponu vererek giysiler hediye etmek, çalışanlara başarılarından dolayı plaket, başarı sertifikaları kullanılabilir ödül örnekleridir (Luthans, 1992, s.219). Kullanılabilir ödüllerin özelliği uzun bir müddet kullanılabilmeleri ve daha fazla kalıcı niteliğe sahip olmasıdır.

5.2.3.Görsel ve işitsel Ödüller

Bu ödüller, çalışanın fiziksel ortamının iyileştirilmesine ve çekici kılınmasına yönelik ödüllerdir. Çalışanların görsel ve işitsel duyularına hitap ederler. Rahatsızlık meydana getiren nedeni ortadan kaldırma, istenen faaliyetlere yol açan uyarılar sunma ve çalışma ortamını düzene koyma ile yönetim tarafından çalışanların fiziksel ortamı kullanılabilir.

Fiziksel ortam, dört temel boyutta yani açıklık, yoğunluk, mimari ulaşılabilirlik ve aydınlık ölçülerinde ayrı ayrı incelemeye tabi tutulabilir. Bu fiziksel ortamın çalışanlar üzerinde en etkili olduğu durum fiziksel ortamın çalışanları olumsuz yönde etkilemediği durumdur. Dolayısıyla çalışanlara pencereli büro, müzik yayını, büro dekerasyonunun yenilenmesi, çalışana özel büro verilmesi, popüler seminer veya konferanslara çalışanların katılmalarının sağlanması onları güdüleyebilecektir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi, örgüt veya işletme açısından değerli oldukları hissini çalışanlara aktarılması çalışanın işlerini daha dikkatli ve titiz yapmalarına aynı zamanda daha çok iş başarımını sağlamalarına yol açacaktır.

5.2.4.Parasal Ödüller

Parasal ödüller çok çeşitli uygulamalarla verilebilir. Parasal ödüllere; Ücreti, ikramiyeleri, Kardan pay almayı, şirketin çalışanlara şirketten hisse vermesini, çalışanların sigorta poliçelerini ödemesini, çalışanlarına tatil için şirketlerin ödemelerde bulunmasını, mağazalardan alışveriş yapmak için kuponlar vermesini,

çalışanlarına belli limitler dahilinde kendileri için harcama yapabilmelerine izin vermeyi örnek olarak verebiliriz. İşletmelerde üst yönetim, ödeme yaparken işlerimi yoksa yeteneklerimi göz önüne alacağına öncelikle Karar vermelidir. İşe dayalı ödeme belli işleri yapan kişileri ödüllendirir. Beceriye dayalı programlar ise, kişilerin becerilerini artırmaya iter. İşe dayalı ödeme kişilerin, işleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki bağı güçlendirir (Gordon, 1991, s 163).

5.2.4.1.Ücret

Ekonomik ödüllerin başında ücret gelmektedir. Çalışanların güdülenmesinde en çok başvurulmuş özendirici araç aynı pozisyonda ücrette artış meydana getirilmesi veya yükselmeye paralel olarak ücretin artırılmasıdır. Ayrıca daha az gelir düzeyine almış kişiler daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak ücret kullanabilir. Çalışanların özendirilmesinde ücret adaletinin sağlanması da motive edici bir faktördür. Ücret adaletinin olmaması bireyin hakettiğinden düşük ücret aldığına inanması olumsuz güdülemeye yol açabilir. Ayrıca teşvik edici ücret sistemleride güdüleyici önemli faktörlerden biridir (Sapancalı, 1993, s.59-60).

Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu, bir teşvik aracı olması, bireyleri tatmin etmesi, ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması dolayısıyla, çalışanlar için önemlidir. Ayrıca paranın insanlar için önemli bir özelliğide, onun insanların çoğu endişelerini azaltan bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır .

Bir nakit ödeme ne kadar çabuk yapılırsa etkiside o kadar çok olur (Pitts,1995,s.71). Ücret gelirleri, işgörenlerin başarıları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş olduklarının bir ölçütüdür. İşgörenin gelişme durumunu ölçmesi açısından, ücret geliri önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenler için ücret, bir psikolojik tatmin kaynağıdır. İşgörenler aldıkları ücretleri aynı sektördeki benzer işleri yapan işletmelerdeki çalışanlarla kendilerini Karşılaştırarak adil bir ücret alıp almadıkları hususunu sorgularlar. Bu kıyaslama sonucunda işgörenler ücretler arasında önemli bir fark görmezlerse bu durumdan tatmin olacaklardır.

Bir işletmenin kullanacağı ücret sisteminin dayandığı temeller şunlardır (Türko, 1973, s.60):

*İşletmede görülen işin önemi.

*Yönetimin iş hakkındaki değerlemeleri,

*Belli bir işte örgütte veya hangi örgütte olursa olsun, harcanan toplam hizmet süresi,

*Çalışanların daha yüksek standartta iş görmelerini ve işte daha fazla sorumluluk yüklenmelerini temin için iş kademeleri arasındaki farklılıkları belirten farklı meblağların ödenmesi,

*Minimum, maksimum, standart tutarları ifade eden bir maaş veya ücret dizisi (İşin nisbi önemi ölçülmelidir. İşin önemi, gerekli kıldığı kabiliyete, icraata, tecrübeye, hizmet süresine bağlıdır).

Parasal kökenli ödüller çalışanları daha üst beceri ve sorumluluk düzeylerindeki işlere yöneltir. kişilerin ve işletmelerin performanslarının yükselmesini sağlar (Davis, 1988, s.645-672). Performans, işletmede bireysel başarıyı, bireyin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. Performans değerlendirme çalışmalarının başında ücretlerin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir yapısal bütünlük içerisinde yürütülmesi gelmektedir (Erdoğan, 1990, s.154). İşletmelerde ücret artırımı sırasında esas tutulan faktörlerin başında performans değerlendirme uygulaması gelmektedir. Performans temelli ücret sistemleri, büyük ve küçük işletmelerin her iki çeşidinde de son derece popüler görünmektedir. Çalışanlara hedeflere ulaşmaları sonucunda, Kar paylaşımının bir çeşidi uygulanmaktadır. Çalışanlar bu sayede şirketi çok etkili ve Karlı yapmak için özendirilmektedir. Eğer hedeflere ulaşılamazsa ödüllendirme yapılmamaktadır (Daft, 1997, s.439).

Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde su hususların önceden sağlanması, sistemin başarısı için gereklidir (Beer and Walton, 1990, s.16-17).

*Çalışanlar ödüllendirilmeye neden olacak olanın etkili performans olduğuna inanmalıdırlar,

*Çalışanlar teklif edilen ödülleri çekici bulmalıdırlar,

*Çalışanlar, işletmenin koyduğu başarı standardına ulaşabileceklerine inanmalıdırlar.

Ücretlendirmeye ve ödüllendirmeye yönelik performans değerlendirilmesi çalışması şu şekilde yapılmaktadır. Öncelikle bu çalışma sırasında yöneticilerin takdirlerine bağlı ödüllendirme Kararlarına temel oluşturacak bilgiler toplanıp, her şahsın ücret ve ödül Kartları ve daha önceki durumları incelenip bireylerin performansı aynı işte çalışanlarla Karşılaştırılıp ödüllendirme miktarı hakkında karar verilir. Kabul edilen performans bazen işin belli öğelerine bağlanmıştır. Bazende genel katkıyı yansıtır. Bazı şirketler üst yöneticilere nakit para yerine altın, mücevher gibi şeyler vermektedir. Bu yaklaşım hem şirketin hemde kişinin ödeyeceği vergiyi azaltmaktadır. Eğer otoriteler buna Karşı bir tedbir geliştirirlerse, bu seferde hayat sigortası şeklinde ikramiye verilebilir (Pitts, 1995, s.71).

Maaşlar ve ücretler açısından bir önemli görüş ise; maaşlar yada ücretler arasındaki açıklığın, çalışanın faaliyetlerini geliştirmesinde bir teşvik vasıtası olarak kullanabileceği yönündedir. Bunun için maaşlar veya ücretler ile faaliyetler arasındaki bağlantının iş değerlendirmesi yolu ile tesbitine, maaş yada ücret yükseltmelerine tekabül eden iş kademelerinin belirtilmesine, terfi ve transferlerin doğuracağı tesirlerin bilinmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Türko, 1973, s.60-61).

Ücret yönetimi çalışanları isteklendirmelidir. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi

gerekir. Küresel pazarlara verilen önemin artması, sistematik ve biçimsel bir ücretlendirme sistemine olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve verimliliği sürekli olarak sağlayabilmek için profesyonel yöneticiler yabancı pozisyonları, yerel pozisyonlarında ötesinde bir motivasyon ve istekliliği sağlayacak ve hatta artıracak biçimde düzenlenmelidir (Doğan ve Türk, 1996, s.29-38).

5.2.4.2.Ücret sistemleri

İşletmelerin ücret politikalarını etkileyen çeşitli etmenler şunlardır .

- Çalışanların yeteneklerine duyulan arz-talep durumu,
- Çalışma organizasyonları,
- İşletmenin ödeme gücü,
- İşletmenin ve ekonominin verimlilik düzeyi,
- Hayat standardı,
- Hükümet politikaları.

İşletmeler, bu faktörleri göz önüne alarak ücret sistemlerini oluşturmaları gerekmektedir. Ücret sistemleri ise genel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Yalçın, 1994, s.174):

- Ana-baz ücret sistemleri
- Özendirici ücret sistemleri

5.2.4.2.1.Ana-baz ücret sistemleri

Ana-baz ücret sistemleri de kendi aralarında, zamana dayalı, parça başına ve götürü ücret olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Zaman temeline göre ücretleme, çalışanın saat başına, günlük, haftalık, aylık olarak önceden hesaplanan belirli bir ücreti almaktadır. Bu sistemde çalışanın alacağı ücret, çalışanın verimi artsa dahi artırılmamaktadır (Yalçın, 1994, s.175). İşletmeler çalışanların işletmede çalıştığı süreyi göz önüne alarak ücretlendirmeye gitmesi, çalışanların işletmeye olan sadakati

ve tecrübesini ödüllendirilmiş olmaktadır. Çalışanlar ücretlerinin düşmeyeceği güvencesi içerisindedirler. Parça başına ücret sisteminde ücret hesaplanırken sadece üretilen parça miktarı yada birim iş miktarını dikkate alınmaktadır. Çalışanın yaptığı iş birimlerini artırma oranında ücreti artmakta ya da azalmaktadır. Aynı zaman miktarında daha fazla parça ya da iş yapan çalışanların ücreti yüksek olacaktır. Sistemin en büyük sakıncası, verimin artmakla birlikte ürünlerdeki kalitenin düşmesi ihtimalidir (Yıldız, 1988, s.176).

Götürü ücret sisteminde, çalışanın belirli bir zamanda, önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt ederek, ücretinde bu zaman üzerinden hesap edilmesidir. Eğer üretim önceden belirlenen düzeye ulaşmaz ise, çalışanın ücreti kısılmaktadır. Buna Karşılık üretim belirlenen düzeyi aştığında çalışana hiç bir ek ödeme yapılmamaktadır (Yalçın, 1994.,s.177).

5.2.4.2.2.Özendirici ücret sistemleri

Verimliliği esas alan, verimliliği yüksek olan çalışanlara verimliliklerine uygun şekilde yüksek ücret ödenmesini amaçlayan ücret sistemidir. Özendirici ücret sistemleri ilk olarak endüstri mühendisleri tarafından geliştirilmiştir. Bilimsel yönetim modelinin kurucusu Frederick W.Taylor ve onun görüşlerini paylaşılanlar, çalışanların ücret artışı ile ödüllendirmenin onların çıktılarını artıracaklarını belirterek, çalışanların ek çabaları sonucu oluşan çıktı fazlalığının ödüllendirilmesinin gerektiğini, bunda ücrette yapılacak artırımlar ile sağlanacağını bildirmişlerdir (Pigors and Myers, 1981, s.383). Teşvik edici ücret sistemlerini şu şekilde açıklayabiliriz (Yalçın, 1994, s.179-184):

***Taylor ücret sistemi:** Taylor sisteminde çalışanlar için çeşitli ücret tarifeleri düzenlenmiştir. Çalışanlar eriştikleri verimlere göre, bu verime rastlayan ücret tarifesinden ücret almaktadırlar. Bu sistemde zaman tasarrufu değil, çalışanın etkinliği söz konusu olmaktadır. Uygulamada parça başına iki ücret tarifesi bulunmaktadır. Standartlara erişen çalışanlar için yüksek, bu standartlara erişemeyenler içinse düşük ücret tarifesidir. Örneğin bir çalışan standart olarak 10 parça mal üretmesi

gerektiğinde. 10 ya da daha fazla parça mal üretmeyi başaran çalışana parça başına yüksek tarifiedeki tarife ödenmekte, düşük miktarda mal üreten çalışan içinse düşük ücret tarifesi uygulanmaktadır. Taylor sistemi basit olmakla birlikte, esnek olduğu söylenemez. Bu sistemin gerçekten verimli ve becerikli çalışanlar için olduğu da söylenebilir. Taylor sisteminde çalışanların performanslarında artış sağlanmakta ancak özellikle kalite konusunda dikkatli olmayıda zorunlu kılmaktadır. Çünkü çalışanların yüksek tarifiedeki ücreti alabilmek için çok fazla iş üretmeye çalıştıkları, ancak işin kalitesine pek dikkat etmedikleride bir gerçektir.

*** Halsey ve Rowan ücret sistemleri:** Halsey sisteminde, belirli bir işin görülmesi için standart bir zaman belirlenir. Eğer çalışan işi bu standart zaman içerisinde bitirirse, saat başına ya da gündelik olarak saptanmış olarak bulunan normal baz ücretini almaktadır. Buna karşılık iş standart zamandan kısa bir zamanda yapılırsa, bu taktirde çalışan baz ücretten başka tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir prime hak kazanmaktadır. Bu sistemde prim tasarruf edilmiş olan zaman üzerinden hesaplanmaktadır. Ancak burada çalışan tarafından tasarruf edilmiş zamanın hepsi çalışana ödenmemektedir. Burada tasarruf edilen zaman çalışan ile işveren arasında paylaşılmaktadır. Eğer işçi 6 saatte yapılacak işi 4 saatte yapmış ise, öncelikle iş için öngörölmüş olan baz ücreti almaktadır. Bundan başka tasarruf etmiş olduğu 2 saatin karşılığı olan ücretin % 33'ünde prim olarak hak kazanmaktadır. Halsey sisteminin basit olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan alacağı primi aşağı yukarı tahmin edebilmektedir. Sistemin bu özelliği çalışan için önemlidir. Çünkü çalışan eline ne geçeceği konusunda somut bilgilere ulaşırsa, yapacağı iş de o oranda artmakta ve işin sonunda hayal kırıklığı gibi bir durumla genelde karşılaşmamaktadır.

Rowan sistemi, Halsey sisteminin bazı eksikliklerini gidermek için geliştirilmiş olup, bu sistemde belli bir işin yapılması için standart bir zaman belirlenmekte, buna baz ücret ödenmekte ve bu standart zaman üzerinden yapılan tasarruf içinde ayrıca prim ödenmektedir. Prim burada çalışanın işini yapması için sarfettiği fiili zamana rastlayan ücretin bir yüzdesi olarak hesaplanmaktadır. Prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın standart oranına eşit olmaktadır. Örneğin, saat ücreti 8000 TL olan 6 saatlik bir işi çalışan 4 saatte bitirirse, çalışan 32000 TL ücretin yanında, tasarruf etmiş olduğu 2 saatin (Tasarruf edilen zaman / Standart zaman) karşılığı olan primide

alacaktır ($26 = \% 33$, $8000 \times 4 = 32000$, $32000 : \%33=10560$, $32000+10560=42560$).

*** Gantt sistemi:** Bu sistemde her çalışana saat başına örneğin, saat başına çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka çalışanın verimi, standartların $\% 63$ 'üne eriştiğinde saat başına ödenen ücret belli miktarda artırılmaktadır. Eğer verim standardın $\% 100$ 'üne erişir ya da bunu aşarsa o zaman çalışana saat başına ödenen baz ücretin $\% 20$ ila $\% 80$ 'ine kadar giden ayrıca bir prim ödenmektedir (Hodgetts and Kroeck,1992, s.575). Bu sistemin en önemli özelliği, belirli bir ücretin çalışana garanti edilmiş olmasının çalışana büyük bir güvenlik duygusunu vermesidir. Bu nedenle çalışan hiç bir baskı altında kalmaksızın rahatça çalışabilmektedir. Sistemin en önemli özelliklerinden biri daha insancıl ve uygulanmasının kolay olmasıdır. En çok eleştirilen yönüde, çalışanlar arasında prime hak kazananlar ve kazanamayanlar gibi bir ayrıma sebep olması, diğer bir deyimle çalışanlar arasında yapılan bu tür bir ayırımdır.

***Emerson sistemi:** Bu sistemde çalışana gündelik ücreti garanti etmektedir. Çalışan belirli standartlara eriştiğinde büyük bir prim almakta, aksi halde daha az prim verilmektedir. Bu sistemde üç önemli nokta bulunmaktadır.

- Çalışanın verimi, standardın $\% 66$ 'sına erişinceye kadar çalışana baz ücreti ödenmekte,
- Verim standardın $\% 66$ 'sına eriştiğinde bu standardın tamamına yani $\% 100$ 'üne kadar çalışana belirli bir barem üzerinden prim ödenmekte,
- Verim standardın $\% 100$ 'ünü aşarsa prim $\% 20$ ile sınırlandırılmakta, fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir. Örneğin, saat başına 8000 TL. Alan çalışan, üç saatlik işi iki saatte bitirirse,

$$2 \text{ Saatlik baz ücret} \quad 8000 \times 2 = 16000$$

$$\text{Prim } \% 20 \quad 16000 \times \% 20 = 3200$$

$$\text{Tasarruf edilen zaman} \quad 8000 = 8000$$

$$\text{TOPLAM} \quad 27200$$

Çalışanın bir saatlik çalışması 13600 TL'ye ulaşmaktadır

Bu sistemde primler gündelik değil, genellikle haftalık ya da 15 günlük süre; üzerinden hesaplanmaktadır. Bu sistemin çalışanlara izahı ve ifadesi oldukça güç olmaktadır. Sistemde belirtilen standartların keyfi olarak belirlenme ihtimali ve alışanca duyulan kuşku, sisteme büyük eleştiriler getirmektedir.

Bu sistemlerin en büyük sorunu olağanüstü iyi ya da son derece kötü bireysel çalışmaların doğrudan doğruya ve gereği gibi ödül ve ceza görmemesi oluşturur. Ayrıca işletmeler bu adı geçen özendirici sistemlerden birini uygulamaya Karar verdiklerinde, bu sistemi tüm çalışanlar için uygulamalıdır. Aksi halde ikili bir ayırım bu sistemin yararlı olmasını engeller.

5.2.4.3.İkramiyeler

İkramiyeler parasal ödüllerin bir diğer çeşididir. İkramiyeler performansa doğrudan ilişkilendirilmiş olan ve genellikle yıllık yapılan nakit ödemelerdir (Pitts, 1995, s.71). şirketler belirledikleri en iyi performanslı en iyi personeline ikramiye vermektedirler. İkramiyeler her ne kadar yıllık olarak verilsede, bazen yılda birden daha fazla verildiği de olabilmektedir. İkramiyeler alışanları maddi olarak desteklemektedir.

İkramiye ve maaşların ayrı tutuluyor olması ve ödenmesi, çalışanlara maaşları ne olursa olsun performanslarının iyi olması ile gelecekte de ödüllendirilmelerine sebep olacağı gösterilir.

İkramiyeler güçlü bir ödüllendirme mekanizmasıdır. Ancak bazen ikramiyeler verilirken yanlış uygulamalarda yapılabilmektedir. Örneğin kültürel altyapısı olmadan sadece tek tek vakaların sonucunda verilen ikramiyeler böyledir. Daha önceleri herhangi bir işyerinde acil durumlarda, techizat hataları yada başka sebeplerden dolayı meydana gelen bir hatayı gideren kişiye ikramiye verilerek dllendirilirdi. Fakat bu krizlerle Karşılaşmayan personelin performansı nasıl ödüllendirilecektir sorusu akla gelmektedir. Yani bir başka deyişle kriz yönetimine büyük destek verilirken, diğer

Çalışanlar unutulmaktadır. Son zamanlarda bu hata düzeltilmeye başlanmıştır. İkramiyeler yıllık hale getirilmiş ve ödemeler performansa bağlanmıştır (Pitts, 1995, s.71-72).

Ekonomik ödüllerde önemli bir nokta kesinlikle unutulmamalıdır. Dış etkene dayalı güdüleme sürekli değildir. Eğer güdüleyiciler sürekli olursa, başarı sağlanabilir. Örneğin para ödülü verilecekse, her defasında bu paranın miktarının yükseltilmesi gerekmektedir. Paranın ödül olarak kullanımında sakıncalar olduğu belirtilmektedir. Parasal ödüllendirmenin neden olabileceği beşeri sorunların ve ek çabaların, aslında işletme açısından beklenen ekonomik kazancın değerinde yok edebileceği vurgulanmaktadır (Davis, 1982, s.645-672).

5.2.4.4.Kârdan Pay Verme

Kârdan pay alma, önceden işveren ve çalışan arasında belirlenmiş, şirketin elde edeceği kârlardan bir kısmının çalışanlara verilmesi yolu ile çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik eden yöntemdir. Kârdan pay verme uygulamaları genelde iki şekilde yapılmaktadır.

*Sağlanan kârların belli bir yüzdesi yıl içerisinde personele nakdi olarak ödenir.

* Ölüm ya da emekliye personelin ayrıldığı zaman yararlanabilmek üzere Kârın belirli bir yüzdesi işletmede personel adına açılan özel bir fon hesabında saklanır.

Kârdan çalışanlara verilen pay şirketlerin kaliteli çalışanları elde tutma ve en iyi personeli işletmeye çekmek amacıyla verilmektedir. Aynı zamanda çalışanların Kârdan daha fazla pay almak istekleri nedeniyle çalışanların tasarrufa yönelik, maliyeti indirmeye azami dikkat göstermelerine neden olmak amaçtır. Serbest ekonomik sistemde çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak amacıyla bir ödül olarak verilmektedir (Berzek, 1993, s.161). Kârdan pay vermede finansal ödülün miktarı, çalışanların öncelikle üretim düzeyini başarmalarına, yüksek üretim kalitesini sağlamalarına düşük maliyetle üretim yapmalarına bağlı olmaktadır. Kârdan pay verme

gerçekten yüksek kaliteli üretimi, üretim maliyetlerinde tasarrufu ve üretim artışı sağlama da çalışanları özendirir. Kârdan verilen pay oranı çalışan ve işverenler arasındaki anlaşmaya göre genelde belirlenmektedir. Ancak bu oranı tesbit etmede de farklı yöntemler kullanılmaktadır. İşletmeler, Kârdan çalışanlara pay verirken onları bir nevi Kâr ortaklığı müessesine çekmektedir. Kâra ortaklık türü, parasal ödüllendirmelerin bol ödül dağıtma imkanları bulunan, Kârlı ve hızlı büyüyen, yoğun rekabetle Kârşı Kârşıya bulunmayan işletmelerde, özellikle yöneticiler ile üst düzey profesyonel personele daha etkin olarak uygulanabilir (Davis, 1982, s.650).

Kârdan pay verme açısından ele alındığında bir olumsuz durum yani çalışanların kontrolünde olmayan bazı faktörlerin, şirketlerin kayıpları yada kazançları üzerine hala etkili olmasıdır. Standartlara ulaşım, tasarrufa gidilmesine rağmen, bir ekonomik durgunluk dolayısıyla engellenebilir. Bu durum da çalışanların aslında üstün performans göstermelerine ellerinde olmayan nedenler dolayısıyla bu performanslarının Kârşılıksız kalması kaçınılmazdır. Ayrıca işçi sendikaları, işletme yönetiminin elde edilen Kârı, çalışanların aleyhine olacak şekilde düşük çıkardıklarını belirtmişlerdir. Kârdan pay verme, şirket Kârları yada zararları ile çalışan performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunda kullanılmalıdır (Berzek, 1993, s.162).

Kârdan pay verme için öne sürülen bir diğer görüşte, bu yöntemin günlük çalışma düzeyinde motivasyona bir katkıda bulunmadığı yönündedir. Kâr ortak bir çıkârdır. Dolayısıyla Kâr paylaşımını uygulayan işletmelerde tüm personele dağıtılmaktadır. Bu Kâr dağıtılırken kişisel performansa bakılmamaktadır. Tüm çalışanların eşit fayda sağlaması gerektiğine inanan ve bu yüzden kişisel ve grup katkılarını birbirinden ayırt etmeden Kâr paylaşılır (Pitts, 1995, s.73).

Kâr payının alınması için çalışanlar bazen altı ay, bazen de bir yıl beklemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda uzun bir süre içerisinde bir Kârşılık alma anlamına geldiğinden, çalışanlar için pek etkili olduğu söylenemez. Bu sistem çalışanları Kârdan pay almaya alıştırdığından, şirketin Kâr elde edemediği zamanlarda çalışanların bunun sorumluluğunu işverenin kötü yönetimine yükleyip, yönetimi etki altında bırakma gibi eylemlere girişerek işletmedeki iyi ilişkilerin bozulmasına neden olabilirler.



İşletmeler bu yöntemi kullanmadan önce çok iyi araştırma yapmalı, üzerinde büyük oranda duyarlı hareket etmelidirler. Sistem çalışanlara iyi anlatılmalı, çalışanlar yönetimin samimiyetine inandırılmalı, çalışanları zihinlerinde soru işaretleri bırakılmamalıdır.

5.2.4.5.Diğer ekonomik ödüller

Çalışanlara ödül olarak şirket hisselerinden verme, çalışanların ihtiyaçlarını giderebilmesi için alışverişlerinde kullanabileceği belli limit dahilinde harcama imkanı verme, çalışanlara tiyatrolar için bilet alma veya ödül olarak başarılı personelin tüm masraflarını Karşılıyarak tatile göndermeyi ödül çeşitliğinin içerisinde alınabilir.

Bunlar içinde tatil uygulamasının oldukça yoğun olarak işletmelerde kullanıldığı söylenebilir. Tatiller vasıtasıyla çalışanın daha çok verimli olarak işine geri döndüğü açık bir şekilde görülebilir. Tatiller, çalışanların ruhsal ve fiziksel rahatlamaları için de gereklidir.

Başarılı çalışanların sigorta poliçelerini ödemedeki onlar için bir ödüldür. Özellikle hayat sigortası, kaza sigortası, hastalık sigortası gibi sigortaların işyerlerince ödenmesi çalışanlar için önemli bir maddi katkı sağlar.

6. GELECEKTE ÖDÜL UYGULAMALARINDA GÖZ ÖNÜNE ALINACAK HUSUSLAR

Herşeyde olduğu gibi ödüllerde değişime tabidir. Zamanın getirdiği şartlar ve imkanlar ile, insanların değer yargılarında meydana gelebilecek değişikliklerde hiç kuşkusuz bu ödül çeşitliliğini etkileyecektir. Bu değişimin yönü ise şu şekilde olabilir (Pitts, 1995, s.175-176).

*İşi değil kişiyi ödüllendirmek,



*Takımın, takımın içerisindeki kişinin ve örgütün bir parçası olarak takımın performansını değerlendirmek,

*Hizmet örgütleri ve meslekleri için performansın kabul edilebilir ölçüleri,

*Müşteri tatmini, öğrenme, yenilik ve davranış tarafından yönetilen paydaşların memnuniyetindeki iyileşme olarak tanımlanan performans,

*Temel ücretin göreceli değerinin belirlenmesi için, gerekli becerilerin uygulanması ve geliştirilmesini teşvik için, becerilere dayalı ödeme, kar payı ilkelerine göre dağıtılacak performansa dayalı ödeme ve pay şemaları yoluyla başarı paylaşımı gibi elemanlar ödeme yapısında mevcuttur.

*Küçük ve yetkisi güçlendirilmiş kar merkezlerinde yerel belirleme,

*Politika belirlemede açıklık ve herkesin katılımı,

*Toplam kalite sürecinden kaynaklanan değişikliklere uyum.

Bundan sonraki dönemlerde özellikle, ağırlıklı olarak fiziksel ve maddi ödüllerin alt-düzey personele verileceği, otonomi, kendi becerilerini kullanma fırsatı, işbirliği gibi ödülleri orta ve üst-düzey personele verilmesi daha kuvvetle uygulama alanı bulacaktır. Şüphesiz bu durum yöneticilerin (üst-düzey personelin) geniş ücret paketleri tarafından motive edilemeyeceği anlamına gelmemelidir.

İşletmelerin finans, ürün ve doğal kaynaklar kadar, çalışanlar açısından da rekabette olmaları, ileride daha da yoğun olacaktır. Bundan dolayı, işletmelerin en üst düzeyde nitelikli çalışanları, işletmelere kazandırılması ve bünyelerine katılan bu çalışanların işletme amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamakda gittikçe önem kazanacaktır. Çalışanları işletmeye kazandırmak ve burada tutmak oldukça maliyetlidir. İşletmeler en iyi çalışanları kazanabilmek için rekabet daha da artacak olmakla birlikte, işletmeler bu yöndeki maliyetlerinide kontrol altında tutmak

zorundadırlar. İyi çalışanları almak ve elde tutmak maliyetleri yükseltecektir. Ücret ve ödül sistemlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi için yeni teknik ve uygulamaların her işletme bünyesine göre yeniden ayarlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu yönde işletmelerin dikkat edecekleri belli başlı noktalar, işlerin yeniden yapılandırılması, çalışanların etkili bir eğitimle bilgi ve yeteneklerinin artırılması, yüksek düzeyde eğitimlerin bir ödül olarak başarılı olma zorunluluğuna bağlanması, iş esnekliklerinin ve esnek çalışma saatlerinin uygulama alanlarının artırılması olacaktır. İşlerin yeniden yapılandırılması ile bir çok iş yeniden dizayn edilerek, aynı zamanda ücret ve ödül sistemlerinin de esnek bir şekilde girmesine yol açacaktır.

İşletmelerin, gittikçe daha fazla oranda hiyerarşik basamakların sayısını azaltmak yönündeki gayretleri ile çalışanlar ile daha çok bire bir ilişkiler kurulmuş olabilecektir. Ancak, bu basamakların kaldırılması terfi yönünden çalışanların beklentilerinin karşılanma ihtimalinin azalması anlamında bir gelişme olacaktır. Bunun yerine çalışanlar profesyonel davranış tarzlarını benimsemeleri çalışmaları daha fazla yoğunluk kazanacaktır.

İşletmelerin artık içinde olduğu, ofis dışında çalışan istihdamı ile, çalışanların evinde veya yapay işyerlerinde çalıştırılmaları ile bu çalışmalarının değerlendirilmesi yönünde önemli değişiklikler olacaktır. Çalışanların ücret ve ödül uygulamalarının çalışanların tamamladıkları görev ile projelere göremi yoksa yaptıkları işin kategorisine göremi yapılacağına karar vermek zorunda kalacaklardır.

Nitelikli çalışan ihtiyacı ile işletmeler, özel yeteneğe dayalı ücret ve ödül sistemleri (özel bilgiye göre) geliştirip uygulamak zorundadırlar. Ücret yapılarında meydana gelecek yükleri azaltabilmek için ödüllendirme sistemine başvurularak, bu yükün azaltılması sağlanmaya çalışılacaktır. Özellikle ikramiye ve özel ödüllendirme istemleri daha fazla etkili olacaktır.

Parasal ödüller ile birlikte endüstri toplumlarında gittikçe yoğunlaşan bireyci anlayışın, çalışanların yalnızlığa itilmesi neticesini doğurduğundan, işletmelerde oluşturulacak dayanışmalı örgüt iklimleri etkili olacaktır. Bu nedenle özellikle başarılı

ve nitelikli personelin işletmelerde tutulması yönünde, onların sosyo-psikolojik yönlerini tatmin edecek ödüllerde ön plana çıkacaktır.

7.ÖDÜLLENDİRMEDE BAŞARI KURALLARI

Ödüllendirme ile işletmenin amaçladığı hedeflere ulaşması, ödüllendirmenin doğru bir şekilde, uygun tarzda yapılmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler sadece ödül sistemlerini seçmek ve uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda ondan optimal şekilde yararlanmak için gerekli düzenlemeleri ve gelişmeyi sağlamalıdır. İşletmeler, ödüllendirmenin başarıya ulaşması için belli başlı kurallara uymak zorundadırlar. Bunlar.

*Çalışanlara verilecek ödüller, onlar için değerli ve önemli olmalı, onlar için bazı değerleri ifade etmelidir (Feldman and Arnold, 1982, 168). Çalışanlara aynı zamanda uygun ödüller verilmelidir. Çalışanların arzu edilen sonuca ulaşmalarını sağlamak için onun ödüllendirici bulduğu şeyler önceden belirlenmelidir. Çalışan için ödülün, tekrar aynı başarıyı gösterme ihtimalini artırma etkisi olmalıdır. Eğer bunu sağlamıyorsa bu taktirde, ödülün ödüllendirici özelliğinin bulunmadığı söylenebilir. Ödüller çalışanlara uygun olarak verilirken, bunların miktarında iyi ayarlanması gerekmektedir. Çalışan için ödülün değeri, onun emeğini karşıladığı inancını sağlaması ile artar. Bir ödülün gerçek ödül niteliğini kazanması, çalışanın gayretlerinin karşılığını verecek miktarda olmasına bağlıdır (Ceylan, 1992, s.122-123).

*Çalışanlara verilecek ödüllerde ödül seçenekleri esnek olmalı, diğer bir deyimle sistem çalışanlara hitap etmelidir (Feldman and Arnold,1982, 168). Çalışanlara uygulanacak ödüllerin çok detaylı bir şekilde düzenlenmiş ve aşırı kurallara bağlanmış olması, yaratıcı performansı azaltabilir (Woodman et al, 1993, s.293-317). Yeni değişik ödüller çalışanlara verilmelidir. Tatbik edilen ödüllerin etkilerinin, azalmasının bu sayede önüne geçilmiş olunur. Her çalışana aynı ödül verilmemelidir. Çalışanların ödülleri ile performanslarını veya performansları ile aldıkları ödülleri kıyasladıkları diğer bir deyimle ne kadar performansa ne kadar ödül aldıkları hususuna dikkat ettikleri bilinmektedir. Bazı yöneticiler aynı iş sınıflarına aynı ödülleri verme

eğiliminde olmalarına rağmen, aynı iş sınıfındaki personelin örgütte kendi önemlerini yansıtan ödül bekledikleri ortadadır. Çalışanlara daha çok doğal ödül verilmelidir. Eğer devamlı yüksek düzeyde, performans artışı isteniyorsa o zaman doğal ödüller uygulanmalıdır. Doğal ödüller uzun vadede yapay ödüllerden daha etkilidir (Ceylan, 1992, 122-123).

*Ödülün maliyeti işletmeler açısından önemlidir. Özellikle yüksek maliyetli ödüller, düşük maliyetli ödüller kadar sık uygulanmış olmamalıdır (Feldman and Arnold, 1982, 168). Az kişi ve az para ile çok iş yapma ihtiyacı daha etkili ve daha iyi araçlar kullanmaya yöneticileri iter. Bu araçları kullanan yöneticiler en üst verimliliği elde ederler. Maliyeti düşük, verimliliği yüksek ödül vermek suretiyle az bir maliyetle çok iş yaparlar (Meyer, 1994, s.84-85).

*Performans artırıcı ödüller verilmelidir. İşyerindeki ödüllendirme işyerine devama dayalı ödül anlayışını yansıtmamalı, performansa ilişkili ve performans artırıcı nitelikte olmalıdır. Başarılı personele, performans artışının sağlanmasının hemen arkasından mümkün olduğu kadar çabuk verilmelidir. Performans artışı sağlamadan önce mümkün olduğunca ödül verilmemelidir. Çünkü ödülü peşin olarak alan çalışanlar, bu sefer daha fazla çalışmak için gayret etmeyebilirler. İşletmelerin sadece mükemmel davranışları ödüllendirmekle yapılandığı programları fazla etkili değildir. Çalışanı bulunduğu düzeyden itibaren başlayarak ödüllendirme ile onun yaptığı şeyleri daha iyi yaptığında ödüllendirilmiş olunmakta, hedef davranışa yönelik iyileşme, gelişme ve düzelmeler teşvik edilmektedir. İşgörenlerin işde neyi yanlış yaptıkları anlatılmalı, amaçlar ise olumlu ifadelerle belirtilmelidir. Ödüllendirilecek davranışlar çalışana anlatılmalıdır (Ceylan, 1992, 123-127).

*Ödül ve ücret sistemleri nesnel bir biçimde, keyfi uygulamalardan uzak olmalıdır. Çalışan performansları çok iyi belirlenmelidir. Ödül ve ücretler çalışanların nesnel değerini teslim etmek için ödenmelidir. Ödül sistemleri çalışanlara bir geribildirim mekanizması işlevi görmelidir (Steininger, 1994, s.601-615). Ödül sistemleri tüm çalışanları yani tüm çörgütü kapsayacak biçimde düzenlenmeli, hiç bir çalışanın başarısı gözden kaçırılmamalıdır (Ersen, 1997, s.129).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.ÇALIŞANLARIN ÖDÜL TERCİHLERİNİN TESBİTİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA

Türkiye’de işletmelerin az ya da çok oranda kullanmış bulunduğu ödül uygulamaları mevcuttur. Bazı işletmeler, ödüllendirme sistemlerini şirket politikası olarak belirlemekte, bazı işletmeler ise böyle bir ödüllendirme sistemini kullanmaktan kaçınmaktadır. Ancak, işletmelerin belli oranlarda ödüllendirmeye çoğu zaman başvurduklarıda söylenebilir. İşletmelerin bu uygulamalarının başarıya ulaşması yolundaki çabalarının her zaman istenen sonuca ulaştırmadığıda bir gerçektir.

İşletmelerin ödüllendirmenin başarıya ulaşamamasında genel olarak iki ana gruba ayırabileceğimiz sebepten kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki, ödüllendirme mekanizmasındaki yetersizlikler, diğer bir deyimle gerekli oranlarda ve miktarlarda, aynı şekilde gerekli ödüllerin gerekli zamanlarda uygulamasının yapılamaması, ödül sistemlerindeki yanlışlıklardır. Diğer grub ise, işletmelerin çalışanlarını iyi analize etmemeleri veya edememeleridir. Ödüllendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasındaki ana unsurlar bunlardır.

İşletmelerdeki yaygın yanlış kanaatin, salt para ve benzeri maddi ödüllerle çalışanların motive edilebileceği yönündeki kanaattir. Oysa bu gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır. Çünkü para ve benzeri ödüller çalışanları motive etmesine rağmen, ödüllendirmede kullanılan salt yöntem değildir, aynı zamanda yeterlide değildir.



Çalışanların neleri ödöl olarak gördüğü, diğer bir deyimle hangi ödülleri verilmesi ile işletme açısından istenen yönde çalışanların motive edilebileceğini araştıran işletme sayısı oldukça azdır. Her işletmenin kendi çalışan gruplarına ve daha da derinlemesine olarak her bir bireyi tek bir vaka olarak incelemeli, analiz etmeli ve ödöl sistemlerini buna göre ayarlamalıdır. İşletmelerin kendilerine has ödöl sistemleri oluşturmalarının oldukça etkili sonuçlara ulaştırdığı açık bir şekilde söylenebilir.

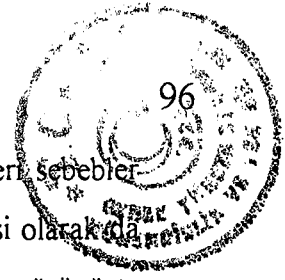
2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşletmelerin faaliyette bulundukları çevrede, belirli amaçları ve misyonları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ise, onların bir yapı bütünlüğü içerisinde, tüm bölümleri ve personeli ile birlikte aynı amaç doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Özellikle çalışanların işletme amaçları yanında motive edilmeleri son derece önem kazanmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinin getirmiş olduğu rekabetçi anlayışın, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, işletmelerin sahip olduğu tüm kaynaklarını verimli olarak kullanabilmelerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynakların başında İnsan Kaynakları gelmektedir. İşlerin gittikçe karmaşıklaştığı, çalışanların daha fazla uzmanlaşmalarının zorunlu hale geldiği, çalışanlara verilen eğitim artık sürekli hale gelmesi ve zaman kaybının maliyeti, bu insan kaynaklarının işletmelerin optimum şekilde kullanmalarını mecbur etmektedir.

İşletmelerin bu yöndeki gayretlerinden biriside, ödüllendirme mekanizması yolu ile çalışanlarını motive etmektir. Ancak, işletmelerin bilinçsiz ve yanlış bir şekilde ödöl uygulamaları işletmeyi çoğu zaman istenen neticeye ulaştırmamaktadır.

Ödüllendirmeler, profesyonel bir şekilde yapılmadan gerekli özen gösterilmeden gelişigüzel yapılmaktadır. Türkiye'deki ödüllendirme başarısını etkileyen en önemli noktalardan biriside, çalışanların performans değerlemesinin objektif olarak yapılmamasıdır. Aslında başarılı sayılamayacak çalışanlar, aile dostluğu,



akrabalık, aşırı iyiniyet, iltimas, aynı dünya görüşüne sahip olma ve benzeri sebebler gibi nedenlerden ötürü başarılıymış gibi gösterilebilmektedir. Bunun neticesi olarak da bu gibi personelin, asıl başarılı personel düzeyine ulaştırılması görünüşte sağlanmaktadır. Bu durumun bir çok disfonksiyonel sonuçları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma ortamındaki yöneticiden kaynaklanan haksız kayırma ve suistimale çalışanların verimlerini ve performanslarını düşürerek göstermiş oldukları tepkidir. Bu durum özellikle örgütsel çatışmanın yoğun olduğu işletmelerde çatışmaya taraf olan yöneticilerin, karşı tarafa uygulamış olduğu psikolojik mücadelenin birbirini yok etmeye yöneldiği anlarda oldukça yoğunlaşır. Bu tutumlara sahip yöneticilerin kendi güç alanını oluşturmak için personel arasından belli bir grubu seçip, sürekli olarak bu grubu ödüllendirmeye çalışması işletmedeki çalışma barışını yok edecektir. Yöneticilerin bu yöndeki kayıtsız ve subjektif uygulamalarının şiddeti zaman içerisinde değişse bile ve aynı şekilde başarılı personel ödüllendirilmiş gibi gösterilsede, artık o işletmede bulunan çalışanlar uygulamaların iyiniyetinden şüphe duymaya başlayacaklar ve ona göre tepki mekanizmaları geliştireceklerdir. Bu şekilde işletmelerde meydana gelen subjektif uygulamalar tüm işletme içerisinde tartışma konusu olabilecektir. İşletmede çalışanların tepkisini çekebilecektir. Bu konu aslında motivasyon açısından oldukça önemlidir.

Çalışanlar sürekli olarak çevrelerini gözlemekte, çevrelerinde geçen en ince olayları dahi takip etmekte ve ona göre davranmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu durumu kapatmaya yönelik uygulamaları çalışanlarca kabul görmemektedir. İşletmede kullanılan ödüller artık ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar üzerindeki etki derecesi kalmamaktadır. Haksızlığa uğradığını iddia eden çalışanlar işletmenin en üst noktasına kadar bu rahatsızlıklarını bildirebilmekte, tepe yönetimide bu şekilde lüzumsuz uygulamalarla meşgul edilebilmektedir. Tepe yönetimine gelen bu yakınmalar, uygulamayı yapan yöneticiyede duyulan güveni sarsmaktadır. Sonuçta tüm bu kısır çekişmeler neticesinde çalışan motivasyonu çok azalmaktadır.

Yöneticilerin ikinci önemli zaafı, çalışanlarını iyi etüd etmemelerinden kaynaklanan yanlış ödül uygulamalarıdır. Çalışanların neyi ödül olarak kabul ettiklerini bilmeyen bir yönetici, çalışanlarını hiç bir şekilde motive edemez. Motivasyon sürecinin işletme ayağında, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin en üst seviyeye

ulaştırılmasıyla tamamlanır. En alt kademedeki yöneticiden, tepe yöneticisine kadar konu özümsemeli ve önemsenmelidir.



Çalışmamızda, model bir işletmede çalışanların ödül tercihlerinin tesbiti yapılmaya çalışılarak, ödüllendirme konusunda yön gösterebilecek bir ödüllendirme sisteminin kurulması yönünde araştırma yapılması amaçlanmıştır.

Çağdaş yönetim düşüncesinde esas olan bir nokta bulunmaktadır. Bu nokta, Her durumun kendi şartlarının bulunduğu ve kendine özgü olduğudur. Dolayısıyla işletmelerin ödülleme uygulamalarında bunu önemle göz önüne almaları gerekmektedir.

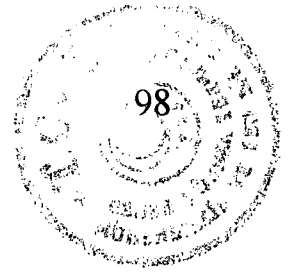
Çalışmamızın bir diğer amacında, İşletmelerin uygulamalarındaki yanlışlıkları giderebilecek olan, çalışanların ödül tercihlerindeki farklılıklar ve benzerlikleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Türk Sanayiinde faaliyet gösteren bir kuruluşta çalışanların ödül tercihleri incelenmiştir.

3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırmamızda araştırma evreni, bilgi toplama aracı ile bu aracın uygulanması ve toplanan bilgilerin değerlemesine ilişkin açıklamalar şu şekildedir.

3.1.Araştırmanın Evreni

Araştırmamızın evreni Gebze’de faaliyette bulunan CHRYSLER Ticari araç Fabrikasında çalışanlar ve bu evreni temsil edecek olan 110 denekde örnekleme olarak tespit edilmiştir. Bilgi toplama aracı tüm evreni uygulanmamıştır. Deneklerden 103’ünde anketimizi yanıtlamıştır. Bu miktar örneklemin % 93.6’sını temsil etmektedir. Bu oranın örneklemini aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğuna inanılarak gerekli istatistikî analizler yapılmıştır.



3.2.Bilgi Toplama Aracı

Bilgi toplamada kullandığımız araç anket'tir. Uygulama anketi iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki kişisel bilgilerden oluşan 1-9 arasındaki sorulardır. İkinci bölüm ise, ödül tercihlerinin tesbitine yönelik 10-30 arasındaki sorulardır.

İlk bölümde; çalışanların çalıştıkları bölüm, doğum yerleri, cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, mevkileri, işletmede çalıştıkları süreleri ve çalışanların şimdiye kadarki hayatlarının büyük bölümünü nerede geçirdiklerine dair sorular ilk bölümde sorulmuştur.

İkinci bölümde ise, çalışanların ödül tercihlerinin tesbitine yönelik özel bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

3.3.Anketin uygulanması

Anket çalışmamızda, Chrysler Endüstri İlişkileri ve Personel Müdürü ile görüşülerek, 14 orta düzey yönetici, 30 alt düzey yönetici, 17 idari personel, 34 kalifiye işgören, 5 vasıfsız işçi üzerinde uygulanmıştır. 4 Çalışanın hangi gruba girdiğine dair herhangi bir cevap alınamamıştır. Bu sayede, işletmenin tüm bölümlerine ve tüm mevkilerine ulaşılması gerçekleştirilmiştir. Ancak özellikle yöneticilerin hepsine ulaşılmaya çalışıldığını belirtmekte fayda vardır.

3.4.Verilerin İşlenmesi

Veriler bilgisayar ortamında SPSS Windows 6.1 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablolar, faktör analizi, kümeleme analizi, korelasyon ve diskriminant analizleri yapılmıştır.

4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1.Deneklerin Profili

Anket çalışmamızda anketimize cevap veren Chrysler Ticari Araç fabrikasının personeline ait özellikler şöyle bulunmuştur.

S.01 Çalıştığınız Bölüm

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
Mühendislik	1,00	29	28,2	30,2	30,2
İhracat -pazarlama	2,00	7	6,8	7,3	37,5
İnsan kaynakları	3,00	4	3,9	4,2	41,7
İmalat-servis	4,00	35	34,0	36,5	78,1
Muhasebe-Mali işler	5,00	12	11,7	12,5	90,6
Tedarik	6,00	8	7,8	8,3	99,0
İç denetim-kontrol	7,00	1	1,0	1,0	100,0
		7	6,8	Cevapsız	
Toplam		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	96	Cevapsız Vakalar	7		

Ankete katılan çalışanların, ait oldukları bölümlerin tümüne ulaşılmaya çalışarak bu bölümlerde çalışanların tercih ve düşüncelerinin büyük bölümünü tesbit etmeye çalışılmıştır. Ankete cevap verenlerin % 6,8'i ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

S.02 Cinsiyetiniz

Geçerli Değer Etiketi	Küm. Değer	Frekans	Yüzde	Yüzde	Yüzde
erkek	1,00	91	88,3	88,3	88,3
kadın	2,00	12	11,7	11,7	100,0
Toplam		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0		

Anketimize katılan çalışanların hepsi bu soruya cevap vermiş olup, işletenin bir taşıt araçları fabrikası olması dolayısıyla erkek çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir.

S.03 Doğum Yeriniz

Değer Etiketi Yüzde	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
Köy-kasaba	1,00	26	25,2	25,5
ilçe	2,00	26	25,2	51,0
il	3,00	50	48,5	100,0
		1	1,0	Cevapsız
Toplam			103	100,0
Geçerli Vakalar			102	Cevapsız Vakalar 1

Anketimizde sormuş olduğumuz çalışanların doğum yerleri sorusuna, büyük çoğunluğunun bir ilde doğmuş olduğu tesbiti yapılmıştır.

S.04 Yaş Grubunuz

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
18-25	1,00	17	16,5	16,7
26-35	2,00	50	48,5	65,7
36-45	3,00	26	25,2	91,2
46-55	4,00	5	4,9	96,1
55 ve yukarı	5,00	4	3,9	100,0
		1	1,0	Cevapsız
Toplam			103	100,0
Geçerli Vakalar			102	Cevapsız Vakalar 1

Deneklerin yaş grubunu tesbite yönelik anket sorumuzda, % 99 oranında cevap alınmıştır. Buna göre işletme çalışanlarının 18 ila 35 yaş arasında genç bir çalışan grubuna sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, özellikle dikkat edilmesi gereken 26-35 yaş arasında çalışan sayısının % 48.5 gibi oranda çıkmasıdır.

S.05 Medeni Durumunuz

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
Evli	1,00	67	65,0	66,3
Bekar	2,00	33	32,0	99,0
Dul-boşanmış	3,00	1	1,0	100,0
		2	1,9	Cevapsız
Toplam		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	101	Cevapsız Vakalar	2	

Ankete cevap verenlerin % 65 'i evlidir. Bekar personel bunun yarısı kadar sayılabilecek bir oranda yani % 32 oranındadır. Dolayısıyla işletmede bir aile geçindirmek gibi bir sorumluluğa sahip çalışan sayısı yüksektir.

S.06 Eğitiminiz

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
ilkokul	1,00	1	1,0	1,0
lise	3,00	33	32,0	33,3
yüksekokul	4,00	50	48,5	82,4
yüksek lisans-doktor	5,00	18	17,5	100,0
		1	1,0	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1	

Ankete cevap veren deneklerin eğitimlerini tesbite yönelik bu soruda, ankete cevap verenlerin büyük oranda yüksek okul ila Master-Doktora derecesine sahip çalışanların cevap verdiği tesbit edilmiştir. Diğer bir tesbit ise, işletmede çalışan ilkokul ve lise mezunu çalışan sayısının anketimizde oldukça düşük çıkmıştır. İşletmede, en asgari olarak lise mezunu çalışanların tercih edildiği belirtilmektedir. Bu çalışanların büyük bölümünde nitelikli elemanlardır.



S.07 Mevkiniz

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
Orta düzey yönetici(	1,00	14	13,6	14,1	14,1
Alt düzey yönetici	2,00	30	29,1	30,3	44,4
İdari personel	3,00	17	16,5	17,2	61,6
Kalifiye işgören	4,00	34	33,0	34,3	96,0
Vasıfsız işçi	5,00	4	3,9	4,0	100,0
		4	3,9	Cevapsız	

TOPLAM 103 100,0 100,0

Geçerli Vakalar 99 Cevapsız Vakalar 4

Deneklerin işletmedeki mevkileri sorusuna, ankete cevap verenlerin % 42.7'sinin orta ve alt düzey yöneticisi olduğunu belirtmişlerdir. İşletmede çalışan yöneticilerin büyük bölümünün ankete cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ankete cevap verenlerin % 33'ü nitelikli çalışanlardır. Vasıfsız çalışan oranı oldukça az (% 3.9) orandadır.

S.08 Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz ?

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
Bir yıldan az	1,00	22	21,4	21,6	21,6
1-5 yıl arası	2,00	35	34,0	34,3	55,9
6-10 yıl arası	3,00	17	16,5	16,7	72,5
11-15 yıl arası	4,00	14	13,6	13,7	86,3
16-20 yıl arası	5,00	5	4,9	4,9	91,2
21 yıldan fazla	6,00	9	8,7	8,8	100,0
		1	1,0	Cevapsız	

TOPLAM 103 100,0 100,0

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Ankete cevap verenlerin % 21.4'ü bu işletmede bir yıldan az süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir. 1 ila 5 yıl arası çalışan oranı % 34'tür. Bu sınıflandırma diğer sınıflandırmalar içinde en yüksek oranda olan orandır. Dolayısıyla her iki süre birleştirildiğinde yani 0 ila 5 yıl arası göz önüne alındığında % 55.9 gibi bir oran çıkmaktadır. Bu durumun iki nedeni olabilir. Bunlardan ilki, işletme son 5 yılda yeni yatırımlar yapmış ve buna paralel olarak yeni çalışanlar almıştır. Diğer ise,

işletmenin işgücü devrinin yüksek olduğu sonucudur. Ancak işletme son 2 yıldır yeni istihdam alanları oluşturduğunu bildirmektedir.

S.09.Şimdiye Kadar Hayatınızın Büyük Bölümünü Geçirdiğiniz Yer.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
kent	1,00	96	93,2	94,1	94,1
taşıra	2,00	6	5,8	5,9	100,0
	,	1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1		

Çalışanların hayatlarının büyük bölümünü Kette geçirdiklerini bildirmişlerdir. Bu sonucun çalışanların kent kültürü ve alışkanlıklarına sahip olduğunu, bu doğrultuda yaşam tarzı benimsediklerini ortaya koymaktadırlar.

4.2.ÖDÜL TERCİHLERİ

Bu bölümde çalışanların tercihlerine bağlı olarak hangi tip ödülleri seçtikleri ve buna etki eden etkiler ile durumların tesbitine çalışılmıştır. Çalışanların içinde bulundukları zaman diliminde, ödül tercihlerinin oluşmasına neden olan etmenlerin neler olduğu, çalışanların bu ödül değerlendirmelerini hangi kriterlere göre ve şartlara göre yaptıkları tesbit edilmeye çalışılmıştır. Özellikle, işletmeden veya bireysel özelliklerden kaynaklanan ödül tercihleri arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

S.10.Parasal Nitelikli Ödüller (Prim,İkramiye, Kardan Pay Gibi) Ödüller Verilmelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	78	75,7	75,7	75,7
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	20	19,4	19,4	95,1
FİKRİM YOK	3,00	2	1,9	1,9	97,1
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	1,9	99,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	1	1,0	1,0	100,0
TOPLAM		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0		

Çalışanların % 95.1'i ne varan bir oranda ödüllendirmenin parasal olarak yapılmasını istemektedirler. Bu durum çalışanların ödül sıralamasında parasal nitelikli ödüllerin hala çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Fakat bu durum sadece işletmenin ücret politikasına bağlı olmayabilmektedir. Çünkü genel anlamda konjonktürel olarak içinde bulunan ekonomilerde meydana gelen ekonomik kriz dönemlerinde çalışanlar için en önemli ödülün parasal nitelikli olduğu tesbit edilmiştir. Dolayısıyla bu gibi sorunların bulunduğu dönemlerde ödüllendirme tercihlerinde ilk sırayı paranın aldığı söylenebilir.

S.11.Çalışanlar İçin En Büyük Ödül Parasal Nitelikli Olmaktan Çok, İş Güvencesidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORU	1,00	32	31,1	31,1	31,1
KISMEN KATILIYORUM	2,00	52	50,5	50,5	81,6
FİKRİM YOK	3,00	2	1,9	1,9	83,5
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	10	9,7	9,7	93,2
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	7	6,8	6,8	100,0
TOPLAM		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0		

Çalışanlar parasal nitelikli ödüllerin yanında iş güvencesinide istemektedirler. İş güvencesinin önem kazanmasının en önemli sebeplerden biri serbest piyasa ekonomisi içerisindeki gelişmekte olan ekonomilerde çalışan nüfusunun oldukça yoğun olmasıdır. Gene aynı şekilde yukarıda bahsedilen kriz dönemlerinde yatırımların azaldığı, işten çıkarmaların çok olduğu dönemlerin olduğu söylenebilir. Bu gibi dönemlerde işletmeler yatırımlarını azaltmakta hatta iş yaptıkları alanlardan tamamen çekilebilmektedirler. İşletmelerin bu gibi durumlarda çalışanlarını aşırıya kaçmayan bir şekilde iş güvencesinin sağlanması ile ödüllendirilmesi onları daha çok motive edecektir. Ancak dediğimiz gibi, bu aşırıya kaçmamalıdır. Çünkü aksi takdirde bu durum çalışanı olumsuz bir şekilde tembelliğe itebilir.

S.12.Başarılı Personele Özel Toplantı Ve Günlerde Küçük Hediyeler Yerine, Kısa Süreli İzinler Verilmelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	13	12,6	12,9	12,9
KISMEN KATILIYORUM	2,00	38	36,9	37,6	50,5
FİKRİM YOK	3,00	17	16,5	16,8	67,3
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	15	14,6	14,9	82,2
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	18	17,5	17,8	100,0
		2	1,9	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 101 Cevapsız Vakalar 2

Çalışanlar kısa süreli izinlere % 12.6 oranında kesinlikle katıldıklarını, % 32.7 oranındada kısmen katıldıklarını belirtmektedirler. Çalışanların kısa süreli izinleri istediklerini belirtmektedirler. Ancak bunun çalışanların yaş ortalaması, mevkileri, evli-bekar olmalarına göre değişebilmektedir.

S.13.Başarılı Personele Şirkete Ait Araç ve İmkanlarından Yararlandırılmasından Ziyade, Belirli Bir Limit Dahilinde Şirket Kaynaklarından Harcama İmkânı Verilmelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	24	23,3	23,8	23,8
KISMEN KATILIYORUM	2,00	34	33,0	33,7	57,4
FİKRİM YOK	3,00	14	13,6	13,9	71,3
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	16	15,5	15,8	87,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	13	12,6	12,9	100,0
		2	1,9	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 101 Cevapsız Vakalar 2

Bu soruda denekler, vermiş oldukları cevaplarla parasal nitelikli ödüllere bu işletmede daha yakın olduklarını göstermektedirler. Çalışanlar için bu soruya cevap verme, şirkette işgal edilen mevki, yaş grubu ve diğer nedenlerden değişiklik

gösterebilmektedirler. Eğitim düzeyi özellikle yeni şeyler ortaya çıkarmaya çalışan personel, şirket imkanlarından yararlanmayı istediği söylenebilir.

S.14.İşin Prestijinden Daha Çok Ücrete Yapılan Zam Benim İçin Önemlidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	22	21,4	21,6	21,6
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	40	38,8	39,2	60,8
FİKRİM YOK	3,00	5	4,9	4,9	65,7
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	25	24,3	24,5	90,2
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	10	9,7	9,8	100,0
		1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Çalışanların işin prestijinden bir ölçüde vazgeçebileceklerini belirtmektedirler. Bunun nedeni işletmede iş tasarımının iyi yapılamamış olması, işletmenin çalışanlara sunduğu işin çalışanlarca prestijinin olmadığı kanaatinin hakim olması, ekonomik kriz nedeniyle çalışanların bundan aşırı şekilde etkilenmiş olmaları ihtimalinin bulunmasıdır.

S.15.Takdir Edilme Ve Övgü Karın Doyurmuyor, Verilecekse Ödül Olarak Para Verilsin.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	27	26,2	26,7	26,7
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	45	43,7	44,6	71,3
FİKRİM YOK	3,00	4	3,9	4,0	75,2
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	15	14,6	14,9	90,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	10	9,7	9,9	100,0
		2	1,9	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 101 Cevapsız Vakalar 2

Çalışanların ödül tercihlerindeki parasal ödüllerin, sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüllerin önünde ilk sırada yer aldığını perçinleyen bir oranla ortaya çıkmaktadır.

S.16.Başarılı Olursam Terfi Ettirilmem Gerekir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	65	63,1	63,1
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	34	33,0	96,1
FİKRİM YOK	3,00	3	2,9	99,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	1	1,0	100,0
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0	

Çalışanlar, işletmelerinde başarılı olduğu zamanlarda terfi ettirilmeleri gerektiğini yüksek bir oranda belirtmektedirler. Çalışanların terfi isteklerinin bu kadar yüksek olmasının nedeni işletmede bulunan mevkiler arasındaki kesin ayırmadan kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. Diğer bir neden olarak ise, işletmenin her yüksek mevki için farklı oranlarda imkanlar sunması verilebilir. Dolayısıyla özellikle işletmeler çalışanları dahil ettikleri mevkilerden bir üste geçişlerde onlar için iyi sayılabilecek imkanlar sağlamaları, çalışanları buralara ulaşma isteğini dolayısıyla motivasyonlarını artırabilirler.

S.17.Başarılı Olmak İçin Çalışmamda Bana Duyulacak Olan Saygı Ve Hürmetin Önemi Büyüktür.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	70	68,0	68,6
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	26	25,2	94,1
FİKRİM YOK	3,00	2	1,9	96,1
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	98,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	2	1,9	100,0
		1	1,0	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1	

Çalışanlar parasal ödüllere oldukça önem vermekle birlikte, yüksek orandada saygı ve hürmet gösterilmesini talep etmektedirler. Aslında ödül mekanizmasındaki unsurlar birbirleri ile bağlantılıdır. Çalışanlar parasal ödül almayı istemekle birlikte bunun kendilerinin gerçekten başarılı olduklarını gösteren saygı ve hürmetle tamamlanması gerektiğini belirtmektedirler. Yoksa çalışanlar parasal durumları iyi olmakla birlikte zillet içinde yaşadıkları bir ortamda bulunmak istememektedirler.

S.18 .Ödüllendirildiğim Zaman Şirketim İçin Yararlı Olacak Şeyleri Bulmak İçin Yeni Düşünceler Bulmaya Kendimi Zorluyorum.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	73	70,9	70,9	70,9
KISMEN KATILIYORUM	2,00	19	18,4	18,4	89,3
FİKRİM YOK	3,00	4	3,9	3,9	93,2
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	1,9	95,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	5	4,9	4,9	100,0
TOPLAM	103	100,0	100,0		
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0		

Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi. onları işletme için daha başka neler yapabilirim veya işletme için daha fazla şeyler yapmam gerekir gibi bir mihnet içine sokmaktadır. Bu durum zoraki veya yükümlülük getirdiği için değil, gerçekten çalışanlar istediği için gelişen duygulardır. Verilen cevaplar, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ile onların yeni düşünce ve duygulara sürüklediği, yeni şeyler üretmeye zorladığı kısaca çalışanların kreatif yanlarını geliştirdiğini ortaya koymaktadır.

S.19.Başarılı Olduğumda Başarımla Takdir Edilmesini Ve Övülmeyi İsterim.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	61	59,2	59,2	59,2
KISMEN KATILIYORUM	2,00	34	33,0	33,0	92,2
FİKRİM YOK	3,00	6	5,8	5,8	98,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	2	1,9	1,9	100,0
TOPLAM	103	100,0	100,0		

Çalışanlar yaptıkları işlerin ve başarıların önemsenmesini, ona bir değer atfedilmesini. dolayısıyla kendilerinin onore edilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Bu iki taraflı bir etkileşimdir. Çalışanlar yaptıkları işlerinde başarı olacaklar, ancak iş sahipleri ya da yöneticilerde bunları değerleyip, başarıları ekonomik olduğu kadar psiko-sosyal temeldede ödüllendirecektir.

S.20.Başarılı Olursam Kendimi Daha Çok Geliştirmek İçin farklı Birim Ve Bölümlerde Farklı Konumlarda Çalışmak İsterim.

Değer Etiket	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	38	36,9	36,9
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	42	40,8	77,7
FİKRİM YOK	3,00	8	7,8	85,4
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	10	9,7	95,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	5	4,9	100,0
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	103	Cevapsız Vakalar	0	

Çalışanlar başarıları ile birlikte bunun neticesinde daha iyi bir konumda çalışmayı ve daha yukarılara tırmanabilmek için daha değişik görev mevkilerinde çalışarak kendilerini geliştirmek istemektedirler. Bu türe terfiyide bunun içine koyarak gelecekte daha büyük bir ödüle ulaşmak için bir basamak ödül de diyebiliriz. Çalışanların mutlaka bir hedefleri vardır. Başarıları bu hedefleri ile doğru orantılı olarak artıp azalabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarına ne kadar çeşitli ve önemli olabilecek ödül çeşitleri sunar ve çalışanlara bunları hedef olarak kabul ettirebilirse o oranda çalışanları motive edebilecektir.

S.21.Başarılı Personelin Bürosu, Odası Gibi Çevresel Ortamının Daha Da İyileştirilmesi Gerekir.

Değer Etiket	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	59	57,3	57,3
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	29	28,2	85,4
FİKRİM YOK	3,00	6	5,8	91,3
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	5	4,9	96,1
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	4	3,9	100,0
TOPLAM		103	100,0	100,0

Çalışanlar bulundukları ortamların iyileştirilip daha iyi bir konuma getirilmesini istemektedirler. Bu özellikle bürolarda çalışan mühendislik, idari kısım ve yönetici kesiminde artan bir istek haline gelmektedir. Bunun çevresel ortamın önemli bir statü olarak kabul edilmesinden, özellikle kültürümüzün bu ortamlara fazlaca değer vermesinden kaynaklanmaktadır.

S.22.Başarılı Çalışanlara Önemli Kişilerin Toplantı Ve Konferanslarına Katılmaları Sağlanmalıdır.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	63	61,2	61,8	61,8
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	31	30,1	30,4	92,2
FİKRİM YOK	3,00	4	3,9	3,9	96,1
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	3	2,9	2,9	99,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	1	1,0	1,0	100,0
		1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Çalışanların büyük bölümü bilgi, tecrübe ve görüş ufuklarını genişletmek istemektedirler. İşletmelerin uygulayabileceği bu tür ödüllendirmeler çalışanlar nezdinde işletmenin kendilerine değer verdiğine, onun için gelecekte daha iyi imkanlar tanıyacağına dair işaret niteliğindedir. Ayrıca çalışanlar bu uygulama ile kendilerini geliştirme imkanı bulabilmektedir. Özellikle başarı güdüsü yüksek bireylerde çok etkili olabilecek ve bu bireylerde üst düzeyde tatmine yol açacaktır.

S.23.Başarılı Olan Personeli Daha Üst Konumlara Hazırlamak İçin Verilecek Eğitim Programları En İyi Ödüldür.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	59	57,3	57,8	57,8
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	38	36,9	37,3	95,1
FİKRİM YOK	3,00	3	2,9	2,9	98,0
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	1	1,0	1,0	99,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	1	1,0	1,0	100,0
		1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Çalışanlar çok yüksek bir oranda ciddi anlamda eğitim istemektedirler. Çalışanlar artık bilginin hızla geliştiği çeşitlendiği zamanın ve ortamların dışında kalmak istememektedirler. Bunun gerisinde kalmanın çalışanlar için çok pahalıya mal olacağı bilincine erişmiş bulunmaktadır.

S.24.Başarılı Personel Şirketçe Önemsenmeli Ve Ona Değer Verilmelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	84	81,6	82,4
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	16	15,5	98,0
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	1	1,0	99,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	1	1,0	100,0
		1	1,0	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Çalışanlar sosyo-psikolojik bir ödül olarak önemsenmeyi ve değer verilmeyi beklemektedirler. İnsanın doğasında olan bu özellik, insanın içdünyasını tatmine yöneliktir. Çalışanlar başarıları ile aslında burada bende varım, yararlı olmak için çalışıyorum duygusunu ifade etmektedirler. Çalışanlar bu taleplerinin başkaları tarafından ve özellikle yöneticiler tarafından farkedilip, kabul görmek istemektedirler.

S.25.Personele Başarılı Olup Olmadığı Kendisine Mutlaka Bildirilmelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	67	65,0	66,3
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	30	29,1	96,0
FİKRİM YOK	3,00	2	1,9	98,0
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	100,0
		2	1,9	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0

Geçerli Vakalar 101 Cevapsız Vakalar 2

Ankete cevap veren denekler, başarılı olup olmadıkları hususunda bir feedback (geribildirim) istemektedirler. Bu talep, çalışanların yönetimle işleri ile ilgili iletişim taleplerini de göstermektedir. Çalışanlar geribildirim ile kendilerini objektif olarak değerlendirilmelerini, yönetimin kendileri hakkındaki kanaatlerinin neler olduğunu bilmek istemektedirler.

Çalışanlar, belirsiz bir ortamdan ziyade, eğer başarısız olsalar bile bunu da bilmek ve kendilerini ona göre ayarlamak istemektedirler. Başarılı çalışanlar, geribildirim yapılımasını istemekle aynı zamanda, çalışmayan personelin dikkatinin çekilerek ve söylenerek uyarılmasını isteyerek, başarılarını daha anlamlı hale getirmek de istemektedirler.

S.26.Başarılı Personele Önerilerde Bulunma İmkânı Verilmeli, Aynı Zamanda Yararlı Önerilerin Uygulamaya Geçirilmesi Önemli Bir Ödüldür.

Değer Etiket	Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	77	74,8	75,5	75,5
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	21	20,4	20,6	96,1
FİKRİM YOK	3,00	2	1,9	2,0	98,0
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	2,0	100,0
		1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1		

Çalışanlar kendilerinin önerilerde ve yeni fikirlerde bulunduklarında bunların ciddi olanlarının yönetimce dikkate alınıp değerlendirilmesini, onların konu hakkında fikir ve düşüncelerinin dinlenmesini, eğer uygulama imkanı varsa önerilerinin hayata geçirilmesinde beklemektedirler.

S.27.Başarılı Olmamda Bana Gösterilen saygının ve Bana Verilen Değerin Önemi Büyüktür.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde	Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	63	61,2	62,4	62,4
KISMEN KATILIYORUM	2,00	29	28,2	28,7	91,1
FIKRİM YOK	3,00	1	1,0	1,0	92,1
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	6	5,8	5,9	98,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	2	1,9	2,0	100,0
		2	1,9	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 101 Cevapsız Vakalar 2

Çalışanlar, kendilerine gösterilecek saygı ve değer oranında, kendilerinin daha çok çalıştıklarını ve başarılı olmak için kendilerini zorladıklarını ifade etmektedirler. İnsanın başka canlılarda olmayan bu duygusal yönü, psiko-dinamik temellidir.

S.28.Başarılı Personelin Sorumluluk Alanlarının Artırılması Veya Daha Büyük Bir İş Verilmesi İle Çalışana Duyulan Güvenin Artırılması Onu Daha Çok Başarılı Yapacaktır.

Değer Etiketi	Geçerli Değer	Küm. Frekans	Yüzde	Yüzde	Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	58	56,3	56,9	56,9
KISMEN KATILIYORUM	2,00	31	30,1	30,4	87,3
FIKRİM YOK	3,00	8	7,8	7,8	95,1
KISMEN KATILMIYORUM	4,00	5	4,9	4,9	100,0
		1	1,0	Cevapsız	
TOPLAM		103	100,0	100,0	

Geçerli Vakalar 102 Cevapsız Vakalar 1

Çalışanlar başarıları ile birlikte daha fazla sorumluluk yüklenmek, daha fazla önemli işlerde çalışmak istemektedirler. Çalışanlara verilen her yeni sorumluluk, çalışanlarca işletmenin kendisine duymuş olduğu güvenin ve önemin arttığı düşüncesini de uyandırmaktadır. Çalışanları bu şekilde oranı artan önemli işlerde çalışarak başarı basamaklarını çıkmak istemektedirler. Başarıların sorumluluk alanlarını genişletmesi çalışanlara ayrı bir tatmin hissi vermektedir.



S.29.Başarılı Personel Amirleri Tarafından Takdir Edilip Övülmelidir, Onlarla Samimi Olarak İlgilenip Dertlerini Dinlemelidir.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	59	57,3	57,8
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	39	37,9	96,1
FIKRİM YOK	3,00	2	1,9	98,0
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	2	1,9	100,0
,		1	1,0	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1	

Çalışanlar kendileri ile ilgilenilmesini, iletişim kurulmasını istemektedirler. Özellikle başarılı personel bunu beklemektedir. Ancak bu ilgi düzeyinin yüzeysel veya göstermelik değil samimi olması gerektiğinin de belirtmektedirler. Özellikle yöneticilerin fırsat buldukça çalışanlar ile kişisel sohbetlerde bulunmaları, dertlerini ve varsa sorunlarını dinlemeleri, çalışanları oldukça güdüleyebilir.

S.30.İşyerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulanmalıdır.

Değer Etiketi	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Küm. Yüzde
KESİNLİKLE KATILIYORUM	1,00	29	28,2	28,4
KİSMEN KATILIYORUM	2,00	32	31,1	59,8
FIKRİM YOK	3,00	15	14,6	74,5
KİSMEN KATILMIYORUM	4,00	16	15,5	90,2
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5,00	10	9,7	100,0
,		1	1,0	Cevapsız
TOPLAM		103	100,0	100,0
Geçerli Vakalar	102	Cevapsız Vakalar	1	

Çalışanların esnek çalışma saatleri istemeleri tamamen ve kısmen katılanlarla % 59.8 oranındadır. Bu soruya olumsuz cevap verenlerin önemli kısmı yöneticiler olmaktadır. Şirketyöneticileriyle yapılan görüşmelerde bunun nedeni şu şekilde açıklanmıştır. Yöneticilerin esnek çalışma saatlerine karşı çıkmaları, çalışanların henüz böyle bir duruma hazır olmadıkları ile faaliyet konusunun buna pek izin vermediği şeklindeki kanaatlerinden ileri gelmektedir

4.3.Faktör Analizi

Faktör Analizi, bir çok değişken arasındaki Kovaryans ilişkileri faktör olarak isimlendirilen rastgele gözlenemeyen miktarsal büyüklükler cinsinden tanımlanmaktadır. Faktör, gözlenen değişkenlerin bir lineer birleşimidir. Faktör analizinde Kovaryans matrisinden hareket ederek bilgi kaybına meydan vermeden daha az sayıda faktör adını verdiğimiz yeni değişkenlere ulaşmaya çalışılır. Gerçekten faktörler yapay olmaktadır. Ancak bunların sistemin temelinde olduğu kabul edilir. Faktör analizinin asıl varsayımı, gözlenebilir değişkenlerin, gözlenemeyen ancak tahmin edilebilen değişkenlerinin lineer bir fonksiyonu olduğudur. Bu itibarla, faktör analizi yaparken, özdeğerler ve faktör açıklama oranları tablosu analiz edilmiş ve faktör sayısında buna göre belirlenmiştir. Bu değerlendirmeyi yaparken özdeğeri 1 (bir) ve birin üzerine denk gelen faktörler kural gereği incelemeye tabi tutulacaktır.

<u>Değişken</u>	<u>Ortak Değer</u>	<u>Faktör</u>	<u>Özdeğer</u>	<u>Fak.Açık. Oranı</u>	<u>Küm. Yüz.</u>
S.10	1,00000	*	1	4,61270	22,0
S.11	1,00000	*	2	2,28143	10,9
S.14	1,00000	*	3	2,01886	9,6
S.15	1,00000	*	4	1,34019	6,4
S.12	1,00000	*	5	1,22073	5,8
S.13	1,00000	*	6	1,11692	5,3
S.16	1,00000	*	7	,97155	4,6
S.17	1,00000	*	8	,92523	4,4
S.18	1,00000	*	9	,84196	4,0
S.19	1,00000	*	10	,79028	3,8
S.20	1,00000	*	11	,71161	3,4
S.21	1,00000	*	12	,68264	3,3
S.22	1,00000	*	13	,61972	3,0
S.23	1,00000	*	14	,54605	2,6
S.24	1,00000	*	15	,47467	2,3
S.25	1,00000	*	16	,44592	2,1
S.26	1,00000	*	17	,40659	1,9
S.27	1,00000	*	18	,31828	1,5
S.28	1,00000	*	19	,25108	1,2
S.29	1,00000	*	20	,23790	1,1
S.30	1,00000	*	21	,18568	,9

Tablo 1.Faktör Tablosu

:

Araştırmada anket soruları iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanlara ait kişisel bilgilerin bulunduğu bölümdür. İkinci grup ise, çalışanların ödül tercihlerini gösteren bölümdür. Dolayısıyla, biz çalışmamızda ikinci grup yani çalışanların ödül tercihlerine yönelik grubun Faktör analizine tabi tutulmasının, araştırmamız açısından ödül tercihlerinin tercih şiddetini tesbit etmek açısından daha doğru olacağı düşüncesiyle, bu gruba faktör analizi uyguladık. Faktör analizinde, 6 faktörün en uygun olacağı düşüncesiyle 1 ve yukarısı Faktör açıklama değeri olan 6 faktör seçilmiştir. Bu konunun açıklama oranından bir miktar fedakarlık ederek daha az faktör kullanma dolayısıyla daha az işlem yapma imkanına başvurulmuştur. Tablo 2’de görüldüğü gibi, bu 6 faktöre denk gelen değişkenlerin neler olduğu bulunur. Faktör yükleri matrisinde her sütun faktörü gösterirken her satırda bir değişkendir. Her bir değişken için mutlak değerce en yüksek değeri aldığı faktör belirlenir ve değişken o faktöre katılır. En yüksek değerin alınması, ilişkinin derecesini belirttiği içindir. Mutlak değerce incelenmesi ise pozitiflik veya negatifliğin sadece ilişkinin yönünü belirtmesi ve bizim için faktör oluştururken ilişkinin yönünün değil, derecesinin önemli olmasıdır.

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktör 6
D.10	.43674	.10044	-.37187	.18943	-.03003	.20328
D.11	.27046	-.00849	.49748	-.30593	-.13851	.60651
D.12	.23730	.41276	.37928	-.18928	-.02341	.11321
D.13	.54154	.37332	.20529	-.03126	.3269	.30896
D.16	.38176	.15616	-.10336	.55328	.01625	.19408
D.17	.62324	-.00808	.25912	.23275	-.26928	-.37437
D 18	.62413	.08524	-.29195	-.28154	-.08927	-.09969
D 19	.57480	-.16261	-.01647	-.10657	.19596	-.21344
D 20	.41982	.20699	.22755	-.23169	.33941	-.17831
D 21	.60123	.19951	-.30676	-.24265	-.07409	-.19933
D 22	.69910	-.01540	-.22671	-.15679	-.19123	-.14795
D 23	.36140	-.39808	.36387	-.33420	-.10695	.13259
D 24	.60235	.01180	-.47637	.06302	-.24042	.15136
D 25	.20420	-.54850	-.25391	.20227	.42559	.26022
D 26	.64996	-.24389	-.07751	.05736	-.27952	.26327
D 27	.37843	-.39308	.35551	.38210	.11836	-.02023
D.28	.37843	-.39308	.35551	.38210	.11836	-.09015
D.29	.55294	-.31427	-.13978	-.11735	.55722	-.23096
D.30	.26149	.26881	.47879	.09853	.23309	-.23096
D.14	.23711	.68069	.01353	.03794	-.05347	.02099
D.15	.14757	.62040	-.00123	.39861	.12785	.07807

Tablo 2.Faktör yükleri Matrisi

Tablo 2'dede incelendiği üzere 6 faktöre denk gelen değişkenlerin neler olduğunu veyahut hangi değişkenlerin hangi faktör altında toplandığını şu şekilde görmek mümkündür.

F1	F2	F3	F4	F5	F6
13	23	28	16	31	11
17	25	35			
18	29				
19	14				
20	15				
21					
22					
24					
26					
10					

Tablo 3. Faktörlerde toplanan değişkenler.

Benzer özellik arzeden sorular aynı faktör grubu içinde yer almaktadır. Bu şekilde tüm sorular ile ilgili ayrı ayrı vakalar yerine 6 faktör grubu ile analiz yapabiliriz. Ancak bu şekilde konunun ancak % 60'ını açıklama gücüne sahip olmaktadır.

1.FAKTÖR (F 1): Çalışanların başarılı olmalarında ödüllendirilmenin bulunduğu dair düşüncelerin toplandığı faktördür. Sosyo psikolojik ve yönetsel ödüller ile ekonomik ödüllerin çalışanları başarıya götüreceğini bu faktör sorular altında görmekteyiz. Çalışanların bunları takib eden takdir edilme, övülme, önerilerde bulunma, saygı ve hürmet gösterilmesi ile çalışanların bu faktör altında daha fazla motive olduğu. onların kreatif yanlarının güçlenmesine yol açan sorular toplanmaktadır. Bu faktör tek başına konunun % 22'sini açıklama gücüne sahiptir.

2.FAKTÖR (F 2): Bu faktör altında çalışanlar ile işletme ve yöneticileri arasındaki ikili uyumlaşmayı öğrenilmeye çalışıldığı sorular toplanmaktadır. Çalışanların işletmenin kendilerine sağladığına inandıkları veya işletmenin göstermiş olduğu ilgiyi belirten faktördür. Eğitim, sorumluluğu fazla iş alma, geribildirim gibi ödüller bu faktör altındadır. Bu faktörün % 10.9 oranında konuyu tek başına açıklama gücü bulunmaktadır.

3.FAKTÖR (F 3): Bu faktör altında çalışanların esnek çalışma saatleri ile kendilerine gösterilecek saygı ve değeri belirten ödül faktörüdür. Bu faktörün konuyu tek başına açıklama gücü, % 9.6 oranında bulunmaktadır.

4.FAKTÖR (F 4): Bu faktör altında çalışanları başarıya götüren en önemli ödüllerden, çalışanların işletmeden beklentilerinden biri olan terfinin bulunduğu faktördür. Bu faktörün % 6.4 oranında konuyu tek başına açıklama gücü bulunmaktadır.

5.FAKTÖR (F 5): Çalışanların güven duygusuna ve başarılı personelin kendileri ile ilgilenilmesi ve başarılarının göz ardı edilmeden değerlendirilmesi gerektiğine dair kanaatlerinin bulunduğu faktördür. Bu çalışanların işletme ile kendi aralarındaki güven ilişkisini, çalışanların takdir edilme ve ilgilenilme yolundaki ödül beklentilerinin olduğu faktördür. Bu faktörün konuyu tek başına açıklama gücü % 5.8' dur.

6.FAKTÖR (F 6); Çalışanların işletmelerinden bekledikleri işin devamlılığı diğer bir deyimle iş güvencesi ödülü beklentilerinin bulunduğu faktördür. Bu faktörün tek başına konuyu açıklama gücü % 5.3 oranındadır.

4.4.Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi, gruplandırılmamış veriler arasındaki benzerliklerden hareketle sınıflara ve ilgililere verileri kullanabilecekleri şekilde özetleme imkanı vermektedir. Kümeleme analizinde, analize başlamadan evvel, küme sayısı bilinmemektedir. Kümeleme analizinde statik bir durum için analiz yapıldığından sonuçların gelecekte kullanılması mümkün olmamaktadır. Kümeleme analizinin asli amacı verileri sınıflamaktır. Bununla birlikte Kümeleme analizi; gerçek tiplerin belirlenmesi, model uydurmanın kolaylaştırılması, gruplar için ön tahmin, hipotezlerin tesbiti, veri yapısının netleştirilmesi, veri indirgenmesi, aykırı değerlerin bulunması amaçlarını da taşımaktadır.

Uygulamamızda bilgisayar ortamında kullanmış olduğumuz SPSS programı ile küme sayısı belirlenmeden analiz yapılması ve çeşitli sayıda küme test edilmiş ve ikili bir kümelemenin daha açıklayıcı olduğu görülmüştür. Bu kümelerin ne tür özellikler taşıdığı ek.2'de incelenerek aşağıdaki tesbitler yapılmıştır.

Kümeleme analizi tüm sorular alınarak yapılmıştır. Ancak 13, 14, 18, 21, 22. sorular kümeleme analizinde birinci derecede en etkili değişkendir. Çünkü bu sorularda probabilité (Olasılık) değeri 0.000 olduğu tablodan görüldüğü için bu sonuca varılmıştır.

Kümeleme analizi neticesinde bir takım denekler herhangi bir kümeye dahil edilememiştir. Bunun sebebi ilgili anketi dolduran şahısların ilgili sorulara herhangi bir fikir beyan etmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu açıklamalara göre, ikinci kümemiz başarılı personelin kendisini geliştirmesine imkan vermek için rotasyona ve farklı konumlara ulaştırılarak ödüllendirilmelerini isteyen kümedir. Başarılı personel için işin prestijinin ücretine yapılan zamdan daha önemli olmadığını, Ödüllendirilmelerde kısa süreli izinlerden çok, küçük hediyeler isteyen, şirket kaynaklarından harcama imkanı, rotasyon, esnek çalışma saatleri isteyen denek grubudur. Birinci küme ise, rotasyonu istemeyen; takdir

takdir edilme, övülme, değer verilmeye son derece önem veren, esnek çalışma saatlerine karşı çıkan, şirket imkanlarından yararlanmak isteyen denek kümesidir. Bu kümeyi oluşturan deneklerin büyük bölümü yönetici olan deneklerdir.

Distance (uzaklık), denegin yerleştirildiği merkeze olan uzaklığı gösterir. Bu değerin küçük olması istenen bir olgudur. Örneğin 12 ve 87 nolu denek de, birinci kümenin merkezindedir. İlgili deneklerin o kümeyi tam olarak yansıttıklarını göstermektedir.

4.5.Diskriminant Analizi

Dikriminant analizine göre, bir sorunun alt etiketleri bulunur. Eğitim düzeylerine göre ödüllendirilmeyi diskriminant analizine göre inceledik ve insanların verdikleri cevaplara göre, belirli bir grubun özelliğini taşıyıp taşımadığını öğrenmeye çalıştık. Yüksek okul mezunu ifadesi gerçekten o şıkkı işaretleyenlerin gerçek durumunu yani o bireyin yüksek okul mezunu olan bireylerin verdikleri cevaplarla benzeşmesi derecesini bulmaya çalıştık.

Gerçek Grup	Vakalar	1	3	4	5
Grup 1	1	1	0	0	0
ilkokul		%100,0	% ,0	% ,0	% ,0
Grup 3	33	0	25	6	2
lise		% ,0	%75,8	% 18,2	%6,1
Grup 4	50	0	6	39	5
yüksekokul		% ,0	%12,0	%78,0	%10,0
Grup 5	18	0	4	5	9
yüksek lisans-doktor		% ,0	%22,2	%27,8	%50,0
Gruplandırılmamış 1		0	1	0	0
vakalar		% ,0	% 100,0	% , 0	% 0

Tablo 4. Eğitim durumu ile ilgili diskriminant analiz tablosu.

Bütün analizimizin grublandırma başarısı % 72.55'dir. İlkokul mezunlarında bu durumu % 100 yansıtmaktadır. Lise mezunlarında % 75.8, yüksek okul mezunlarında % 78 ve master-doktora derecelerine sahip deneklerde bu oran % 50'yi bulmaktadır. Lise ve yüksekokul mezunlarının tutarlı cevaplar verdiği görülmektedir. Master- doktora derecelerine sahip bireyler aslında yüksek okul mezunlarından ayrılmakla beraber farklı olarak mütalaa etmekte bir yarar görünmemektedir.

Gerçek grup	Vakalar	1	2	3	4	5
Group 1	17	11	2	3	0	1
18-25		%64,7	%11,8	%17,6	%,0	%5,9
Group 2	50	4	41	3	1	1
26-35		%8,0	%82,0	%6,0	%2,0	% 2,0
Group 3	26	2	3	17	1	3
36-45		%7,7	%11,5	%65,4	% 3,8	%11,5
Group 4	5	0	0	0	5	0
46-55		%,0	%,0	%,0	%100,0	%,0
Group 5	4	0	0	1	0	3
55 ve yukarısı		%,0	%,0	% 25,0	%,0	%75,0
Gruplandırılmamış vakalar	1	0	1	0	0	0
		%,0	%100,0	%,0	%,0	%,0

Tablo 5.Yaş durumu ile ilgili Diskriminant analiz tablosu.

Diskriminant analizinde grublandırma başarısı % 75.49'dur. Analizde 18-25 yaş arasındaki çalışanların % 64.7'si doğru bir şekilde yerleştirilmiştir. 26-35 yaş grubu arasındaki çalışanların % 82'si kendi yaş gruplarına uygun cevap vermişlerdir. 36-45 yaş grubu arasındaki çalışanlarda bu oran % 65.4'dir. 46-55 yaş grubunda bu oran % 100'dür. 55 yaş ve yukarısında ise oran % 75'dir. Ancak bu yaş grubunda bir kişinin bulunmaktadır.

4.6.Kişisel Özelliklerin, İşletme Uygulamalarının Ödül Tercihlerinin Oluşması Üzerine Tesbit Edilen Etkilere Ait Bulgular

s.14.İşin prestijinden çok, ücrete yapılan zam önemlidir.

Yaş grubu	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
18-25	5	5	3	3	1	% 16.8
26-35	11	21	1	11	5	% 48.5
36-45	4	9	1	8	4	% 25.7
46-55	2	2		1		% 5.0
55 ve yukarısı		2		2		% 4.0
	% 21.8	% 38.6	% 5.0	% 24.8	% 9.9	% 100

Soruya cevap vermeyenlerin sayısı: 2

Çalışanlardan daha düşük yaş grubunda bulunanların parasal ödüllere daha fazla değer verdiği görülmektedir. Oysa 36-45 yaş ve sonrası deneklerimiz, paranın önemini belirtmekle birlikte işin prestijinde en az onun kadar önemli olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla işaret edilen yaş grubunun ödüllendirilmesinde bu faktörün göz önüne alınmasında yarar vardır.

s.12.Küçük hediyelerden ziyade kısa süreli izinler verilmelidir.

s.6.Eğitim seviyesi	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
İlkokul			1			% 1
Lise	7	13	7	2	3	% 32
Yüksekokul	5	17	5	12	10	% 49
Master-doktora	1	8	4	1	4	% 18
	% 13	% 38	% 17	% 15	% 17	% 100

Soruya cevap vermeyenlerin sayısı: 3

İşletmelerde çalışanlar özellikle yüksek eğitimli olan çalışanlar, ödüllendirilmelerinin sosyo-psikolojik boyutunda kendilerine verilecek ödüllerin takdir ve övgüyü yansıtacak ama daha somut olacak ödülleri tercih etmektedirler. Bu somut ödül, çalışanlara verilecek. plaket, şilt, takdirname gibi ödülleri olabilir. Bu tür ödüllerin bir kutlama programı çerçevesinde verilmesi, etki şiddetini dahada artırır.

s.39.İşyerinde esnek çalışma saatleri uygulanmalıdır..

s.7.İşyerindeki mevkiniz	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Orta düzey yönetici	2	4	2	2	3	% 13.3
Alt düzey yönetici	9	7	3	7	4	% 30.6
İdari personel	5	7	2	2	1	% 17.3
Kalifiye işgören	12	11	6	3	2	% 34.7
vasıfsız işçi	1	2	1			% 4.1
	% 29.6	% 31.6	% 14.3	% 14.3	% 10.2	% 100

Soruya cevap vermeyenlerin sayısı: 5

Çalışanlar büyük oranda esnek çalışma saatlerinin ödül olarak uygulanmasını isterken, yöneticilerin önemli bir bölümünde bu ödül çeşidine karşı çıkmaktadırlar. Yöneticilerin karşı çıkmalarının en büyük nedeni henüz çalışanların buna hazır olmadıkları yolundaki görüşleri etken rol oynamaktadır. Yöneticilerin bu istekleri göz önüne alınmakla beraber, başarılı çalışanlara böyle bir ödül uygulamasıyla daha fazla motive edilebilecekleri açıktır. Ancak bu ödül uygulamasının çok dikkatli ve titiz bir şekilde yöneticilerin fazla tepkisini çekmeden uygulanmasında ayrıca yarar vardır.

s.12.Başarılı personele özel toplantı ve günlerde küçük hediyeler yerine kısa süreli izinler verilmelidir.

İşletmedeki çalışma süresi	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Bir yıldan az	2	11	3	3	2	% 21
1-5 yıl arası	7	13	4	5	5	% 34
6-10 yıl arası	1	8	5		3	% 17
11-15 yıl arası	1	2	4	3	4	% 14
16-20 yıl arası	1	3			1	% 5
21 yıldan fazla	1	1		4	3	% 9
	% 13	% 38	% 16	% 15	% 18	% 100

Soruya cevap vermeyenlerin sayısı: 2

İşletmelerde çalışma süresi 11 yıldan az olan çalışanlar genel olarak kısa süreli izinleri tercih etmektedir. Oysa 11 yıl ve yukarısında bulunan çalışanlar daha çok küçük hediyeleri, kendileri için maddi değeri pek fazla olmamakla beraber önem ve değer vermenin, başarıyı taltif etmenin daha somut göstergelerini tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Uzun yıllar bir işletmede çalışanlar için, işletmelere geçen emek ve gayretlerinin, işletme sahip ve yöneticilerinin bilmesi onları fazlası ile tatmin edecek, yaptıkları çalışmalarının boşa gitmediğini görerek daha fazla çalışacaklardır. İşletme sahip veya yöneticilerin kadirşinas davranışları onların emri altında çalışan personelleri için gayet önem taşımaktadır.

s.12.Başarılı personel amirleri tarafından takdir edilip övülmeli, onlarla samimi olarak ilgilenip dertleri dinlenmelidir.

s.15.Takdir edilme ve övgü	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
karın doyurmuyor						
Verilecekse ödül olarak para verilsin						
Kesinlikle Katılıyorum	16	10		1		27
Kısmen Katılıyorum	26	17	1	1		45
Fikrim yok	1	2	1			4
Kısmen Katılmıyorum	8	6				14
Kesinlikle Katılmıyorum	6	4				10
	57	39	2	2		100
Ankete cevap vermeyen : 3						

Yukarıdan elde ettiğimiz sonuç, çalışanlar için takdir edilme övgünün önemini ortaya koymaktadır. Çalışanlardan 100 kişinin verdiği cevaplardan % 96 oranında başarılı çalışanların takdir edilip övülmesi gerektiği, oysa parasal ödül oranının ise % 72 oranında olduğu görülmektedir.

s.13.Başarılı personele özel toplantı ve günlerde küçük hediyeler yerine kısa süreli izinler verilmelidir.

s.24.Başarılı personel şirketçe önemsenmeli ve değer verilmelidir.	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kesinlikle Katılıyorum	22	27	11	13	9	82
Kısmen Katılıyorum	2	5	3	3	3	16
Fikrim yok						1
Kısmen Katılmıyorum		1				
Kesinlikle Katılmıyorum					1	1
	24	33	14	16	13	100
Ankete cevap vermeyen : 3						

Çalışanların önemsenme ve değer verilme yönündeki beklenti ve istekleri görülmektedir. Önemsenme ve değer verilmeyi bekleyen denek oranı % 98'dir. Oysa kısa süreli izin beklentileri ise % 57 oranında kalmaktadır.

s.20.Başarılı olursam kendimi daha çok geliştirmek için farklı birim ve bölümlerde farklı konumlarda çalışmak isterim.

s.16.Başarılı olursam terfi ettirilmem gerekir.	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kesinlikle Katılıyorum	29	22	6	7	1	% 63.1
Kısmen Katılıyorum	7	19	2	3	3	% 33
Fikrim yok	1	1			1	% 2.9
Kısmen Katılmıyorum						
Kesinlikle Katılmıyorum	1					% 1.0
	% 36.9	% 40.8	% 7.8	% 9.7	% 4.9	% 100

Deneklerin % 96.1 oranında terfi isteklerine rağmen, rotasyon beklentileri % 77.7 oranındadır. Dolayısıyla ödüllendirmede terfi rotasyona göre daha etkili olmaktadır.

s.14.İşin prestijinden daha çok ücretime yapılan zam benim için önemlidir.

s.16.Başarılı olursam terfi ettirilmeliyim.	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kesinlikle Katılıyorum	14	30	2	11	7	% 62.7
Kısmen Katılıyorum	8	9	2	12	3	% 33.3
Fikrim yok			1	2		% 2.9
Kısmen Katılmıyorum						
Kesinlikle Katılmıyorum		1				% 1.0
	% 24.6	%39.2	% 4.9	% 24.5	% 9.8	102

Ankete cevap veren deneklerin % 63.8'i ücretlerine yapılan zammın en iyi ödül olacağını belirtmektedirler. Oysa çalışanların % 96 oranında terfi beklentileri ise oldukça yüksektir. Bu da yönetsel ödüllerin çoğu durumda parasal ödüllerden daha fazla itibar gördüğünün bir göstergesidir.

4.7.Korelasyon Analizi

Korelasyonun kelime anlamı birbirleri ile ilişki, bağıntı anlamındadır. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ifade eder (Kabukçu, 1994, s.197). Uygulamamızda bu yönde ilişkiler aranmış ve elde edilen bulgular aşağıya çıkarılmıştır.

1.Korelasyon : Bu korelasyon anketimizde yer alan 2. ve 11. Sorular göz önüne alınarak elde edilmiş bulgulardır. Cinsiyetle iş güvencesi ve maddi ödül arasında bir korelasyon vardır. Erkekler iş güvencesini tercih ederken, kadınlar maddi nitelikte ödüllere daha çok önem vermektedirler.

1.korelasyon	Cinsiyetiniz
Çalışanlar için en büyük ödül parasal nitelikli olmaktan çok, iş güvencesidir.	,2825**

2.Korelasyon : Anketimizde yer alan 6. ve 11. Sorularımızda elde ettiğimiz bulgulara göre, çalışanların eğitim durumları ile iş güvencesi arasında yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça işgüvencesine dair beklentilerin zayıfladığı, diğer bir deyimle daha az endişe duyma eğilimine çalışanlar girmektedir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, düşük eğitilmiş çalışanlara nazaran daha fazla iş bulabilecekleri inancına sahip olabilmektedirler. Eğitimi daha düşük çalışanlar ise, bu yönde daha fazla endişe duymaktadırlar.

2.korelasyon	Eğitiminiz
Çalışanlar için en büyük ödül parasal nitelikli olmaktan çok, iş güvencesidir.	,4091**

3.Korelasyon: 5.ve 12. Sorular arasındaki tesbit edilen korelasyona göre, medeni durum ile kısa süreli tatiller arasındaki ilişkide bekar, dul yahut boşanmış çalışanların, küçük hediyeler yönünde tercih belirtmeleridir. Evli çalışanlar ailelerine daha fazla zaman ayırabilmek gibi nedenler dolayısıyla kısa süreli izinleri tercih etmektedirler.

3.Korelasyon	Medeni durumunuz
Başarılı personele özel toplantı ve günlerde küçük hediyeler yerine, kısa süreli izinler verilmelidir.	-,2016*

5.ÖNERİLER

Çalışan beklenti ve tercihlerini göz önüne alarak yapılan ödüllendirmenin çalışanları olumlu olarak motive ettiği yapılan anketimiz neticesinde bir daha ortaya konmuştur. Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamak, onların kişisel amaç ve beklentilerini mümkün olan oranda karşılamaktan geçtiğinde açıktır.

Tüm bu sonuçlardan sonra işletmelerin ödüllendirmelerin maliyetinden çekinmeleri aslında yersiz bir düşünce olduğuda açıktır. Doğru zamanda ve doğru kişiye yapılan ödüllendirmeler ile çalışan performansı büyük bir oranda artırılabilceği için aslında bu maliyetin yükü ortadan otomatik olarak kalkacaktır. Ancak ödüllendirmede yanlış, çalışanların ödül olarak sadece parasal ödül beklentileri olduğuna dair kanaatin yaygınlığıdır. Muhakkakki çalışanlar için parasal ödüllerin ayrı bir önemi vardır. Ancak yaptığımız çalışmada en fazla oranda istenilen ödül çeşidi olarak ilk sırada önemsenme ve değer verilme sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla işletmeler uyguladıkları ödül sistemlerinin maliyetini sosyo-psikolojik ve yönetsel ödül uygulamaları ile azaltabilirler.

Yaptığımız çalışmada ulaşmak istediğimiz sonuçlardan biriside ödül çeşitleri arasında hiyerarşik bir sıradan ziyade çalışanların bu ödülleri isteme derecesini ve şiddetini ortaya koymaktı. Çünkü çalışanlar az yada çok bütün ödül çeşitleri için olumlu düşünmekte ve istemektedirler. Bu nedenle işletmeler çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek ödül sistemlerini kurmalıdırlar. Eğer bu çalışmalar yapılmadan ödüllendirme yoluna gidilirse ödüllendirmenin başarısızlığa veya istenilen sonuca ulaştırmamaya götürdüğü tesbit edilebilir. Çalışan tercihlerinin tesbitinde en önemli yol ise karşılıklı iletişimidir. Yapılan ikili görüşmelerimizde bu iletişimin yeterince işletmelerde sağlanamadığıda ortaya çıkmıştır. Çalışanların

yaptığımız anket neticesinde istemiş oldukları ödül tercihlerini bir yüzde sıralamaya tabi tuttuğumuzda şu netice ortaya çıkmaktadır.

Çalışan Ödül Tercihleri ve Beklentileri

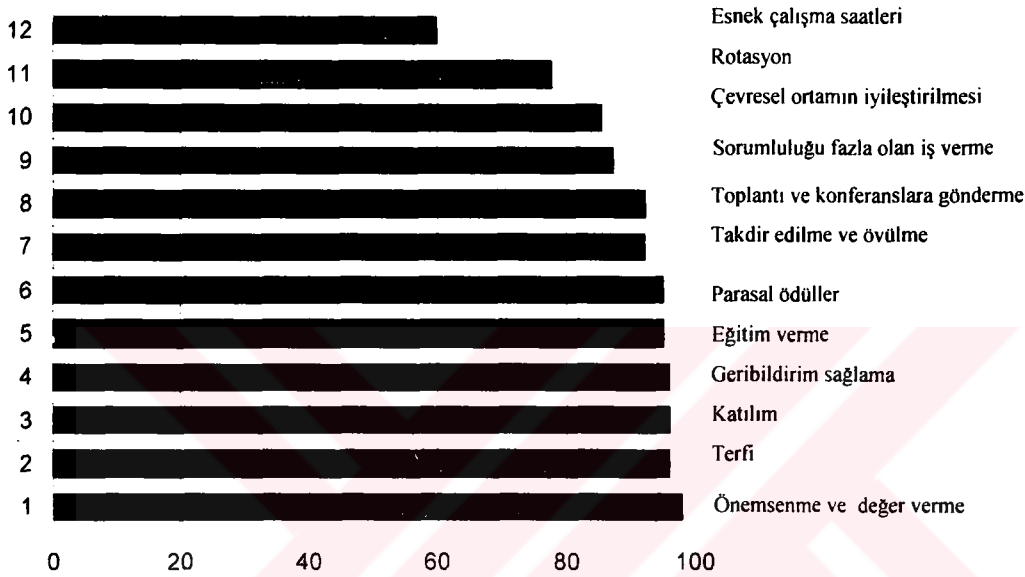
Başarılı çalışana <u>önemsenip</u> değer verilmesi ile ödüllendirilmesi	% 98
Başarılı çalışanın <u>terfi</u> ettirilmesi suretiyle ödüllendirilmesi	% 96.1
Başarılı çalışanlara <u>katılım</u> imkanı verilmesi suretiyle ödüllendirilmesi	% 96.1
Başarılı çalışanlara başarılı olup olmadıklarına dair geri bildirim (Feedback) ile ödülleme	% 96
Başarılı çalışanların eğitim verilmesi suretiyle ödüllendirilmesi	% 95.1
Başarılı çalışanlara parasal nitelikli ödüller vermek suretiyle ödüllendirilmesi	% 95.1
Başarılı çalışanların takdir edilip, övülmesi suretiyle ödüllendirilmesi	% 92.2
Başarılı çalışanların önemli toplantı ve konferanslara katılmasını sağlama ile ödülleme	% 92.2
Başarılı çalışanlara sorumluluğu daha fazla olan iş verme suretiyle ödülleme	% 87.3
Başarılı çalışanların bürosu, odası gibi ortamlarının iyileştirilip, güzelleştirilmesi ile ödülleme	% 85.4
Başarılı çalışanların rotasyona tabi tutulması sureti ile ödüllendirilmesi	% 77.4
Başarılı personelin esnek çalışma saatlerine tabi tutulması suretiyle ödüllendirilmesi	% 59.8

Buradanda anlaşılacağı üzere, çalışanların daha çok sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüllere önem verdiği görülmektedir. Gerçekte ortaya çıkan bu tablo



işletmeler için büyük bir fırsattır ortaya koymaktadır. Çünkü ödül sistemlerinin oldukça maliyetli olduğunu belirtenler için bu tablo bunun böyle olmadığını göstermektedir.

Araştırmamızın bir diğer bulgusunda çalışanlar için parasal ödüllerden çok işin devamlılığı bir diğer deyimle iş güvencesi oldukça önem arz etmektedir.



İşletmelerin bu doğrultuda çalışanlarını ödüllendirme yoluna gitmelerinde oldukça büyük önem bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin içinde bulunduğu ödül anlayışının getirmiş olduğu olumsuz sonuçlardan da bu sayede uzaklaşmış olunabilir. Çünkü parasal ödül her defa verilişinde başlangıçta oldukça etkili olacaktır. Ancak bu seferde her ödül uygulamasında çalışan biraz daha fazla parasal ödül bekleyecektir. Bu durum, çalışanın verilen parasal ödülü beğenmemesine kadar gidecek ve en sonunda verilen ödüle rağmen bir sonuç elde edilemeyecektir. Paralarda boşa gidecektir. Elbette çalışanların parasal ödül beklentilerinde karşılanması gerekmektedir. Ancak bu makul oranda ve gerektiği zaman yapılmalıdır. Çalışanlar çok iyi ücret alsalar bile, kendilerine yeterince değer ve önem verilmeyen, başarılarının takdir edilip övülmemen, başarıları dolayısıyla çalışanlarının önünü açamayan, eğitemeyen işletmelerde gerekli oranda motive olamamaktadırlar.

Araştırmamızın bir diğer bulgusuna göre, çalışanlara esnek çalışma saatleri ile ödüllendirme uygulamalarının çok iyi bir değerlemeden ve yöneticilerin olumlu

görüşleri alındıktan sonra yapılması gerektiğidir. Çünkü yöneticilerin henüz çalışanlarının böyle bir uygulamaya henüz hazır olmadıkları yönünde kanaatleri yaygın olarak bulunmaktadır.

Diğer bir önemli noktada çalışanların mümkünse bütün işletme mensuplarının katıldığı ortamlarda ödüllendirilmesi, özellikle belli bir hizmet süresine ulaşmış çalışanlara minnet ve takdir hislerini gösterebilecek şilt, plaket gibi ödüller ile ödüllendirilmesinde oldukça önemli faydaların sağlanacağıdır.

Araştırmamızın bir diğer öneriside, elde edilen sonuçlardan iş güvencesi hususunda eğitim düzeyi düşük çalışanların çok yüksek oranda beklentilerinin bulunmasıdır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda iş güvencesine önem verirken, düşük eğitilmiş çalışanların bu yöndeki endişeleri daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışan grubuna yönelik başarılı olma ölçüsünde iş güvencesi ile ödüllendirilmesi oldukça önemli sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Ancak bu uygulama aşırı boyutlara ulaştırılmamalıdır.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Motivasyon ve motivasyonu sağlamada kullanılan ödüllendirme sistemleri insanların komple bir yapı taşıması nedeni ile, insanların tutum ve beklentilerinde meydana gelen değişmelere paralel olarak daha karmaşık bir hal almaktadır. Özellikle, çalışanların mevcut güdü yapılarıyla, çalışanın işletmelerde ödüllendirilmeler ile tatmin edilerek, tüm olarak çalışanların tatmin derecesinin artırılması ana hedef olmalıdır. Bir çalışanı motive edebilen bir ödül, başka birisi için yetersiz gördüğü bir ödül olabilir. Dolayısıyla çalışanların motivasyonunu engelleyebilir. İnsanlar arasındaki farklılıklar istisna değil, genel bir durumdur. Bir çalışanın sahip olduğu bir takım yönlerden, diğer çalışanlara benzeyebilir. Benzer yönleri olduğu kadar farklı yönlerinin olduğu unutulmadan uygulamalar yapılmalıdır. Motivasyonun sağlanmasında çalışanların bu farklı ve benzer yönlerinin çalışanlar arasında tesbiti oldukça önem taşımaktadır.

İnsanların güdülerini ile birlikte ihtiyaçlarda bulunmaktadır. İşletmelerin hazırlamış olduğu ödül sistemleri, çalışanların tatmini yönünde, onların ihtiyaçlarında göz önüne alınarak mutlaka düzenlenmelidir. İhtiyaçların oluşması, çalışanların içinde bulundukları durum ve şartlara bağlı olmaktadır. Bu nedenle çalışanların sahip oldukları ihtiyaçları, tek tek değil bir zincirin halkaları gibi, bir yapı içerisinde tatmin edilmesini istemektedirler. Bu yönden ödül sistemleri, çalışanların az sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, çeşitli ihtiyaçlarını tatmin edebilecek nitelikteki ödüllerle motivasyonları etkili bir şekilde sağlanabilir.

Çalışanların kendilerini daha fazla geliştirmelerine, kendilerini aşmalarına fırsat vermeyen ödül sistemleri başarılı olamayacaklardır. Çalışanlar yaptıkları işin, yapılmaya değer bir iş olduğu yolundaki düşüncelerin yerleştirilmesi oranında motive olmaktadır. İşletmelerin çalışanların yaptıkları iş bakımından onların önemli oldukları intibasını çalışanlarında uyandırmalıdır. Çalışanlar, tüm bu

uygulamalardan sonra yaptıkları işler yönünden beklentilerinin karşılandığı hissederlerse, ekonomik ödüllerin şiddeti azaltılabilir.

İşletmelerde çalışanlar başarılı olmaya özendirilmeli, başarılı olan çalışanlar mutlaka ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmede, esnek bir yapıda ve deneysel bir yaklaşımla yapılmalıdır. Yöneticiler, çeşitli teknikleri ihtiyatlı bir şekilde denemelidirler. Çalışanların anlaşılması ve analiz edilmesi bu yüzden önemlidir. Ancak yapılacak olan bu analizler, onların niçin çalıştıkları ve çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda belli bir fikre sahip olmak için yapılmalıdır.

İşletme yönetimi, çalışanları ile aralarında bir etkileşim köprüsü kurarak, hep birlikte motive olabilirler. Özellikle yöneticiler, çalışanlarla beraber, onların kendilerini motive etmelerine yardımcı olmayanlar, çalışanlarında motive etmede güçlük çekerler. Çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini etkilemenin en sağlıklı yolu onların etkisine açık olmaktır. Yöneticilerin, yöneticilik kalitelerinin ve yönetim uygulamalarının da yüksek kalitede olması gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını motive etmek amacıyla göstermiş olduğu gayretleri, genel yönetim davranışlarıyla uyumlu olmalıdır. Yöneticilerin yetersiz ve etkisiz olmaları, motivasyon çabalarını boşa çıkaracaktır. Yöneticilerin bu bağlamda kişilik yapılarında ön planda olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların motive edilmesinde veya motivasyonlarının bozulmasında yönetici kişiliğinin önemi büyük olmaktadır. Tutarlı ve gerçekçi kişilik yapılarına sahip objektif olan yönetici kişilikleri daha başarılı bir şekilde çalışanlarını motive etmektedir. Çalışanlar için önemli olan yöneticilerinin nasıl bir insan olduğudur.

Motivasyon kavramı bir moda kavram olmaktan çıkarılmalıdır. Yani motivasyon, örgütlerde bir kısım otoritelerin bulunmasının gerekli olduğunu söylemesinden daha çok gerçekten istenildiği için sağlanmalıdır. Bu yönde yapılacak tüm faaliyetler ve gayretler bu merkezde icra edilmeli ve çalışanlarında işletmenin bunu istediğine ikna edilerek, çalışanların bu yönde gayret sarf etmeleri sağlanmalıdır.

Araştırmamızın genel anlamda ortaya koyduğu sonuçlar Türk Çalışma hayatında bulunan işgörenlerin, ekonomik ödüllere önem vermekle birlikte, sosyo-psikolojik ödüllere de oldukça önem vermesini ortaya çıkarmasıdır. Türk çalışma hayatında sosyo-psikolojik ödüllerin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Ödüllerin kişilere göre farklı tatmin düzeylerinin olduğu ve bu konuda tam bir genelleme yapmanın mümkün olmadığıda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerimizde çalışan tercihlerini yansıtabilecek ödül tesbitleri çalışmasının yapılmamış olması, hatta bazı işletmelerin ödül sistemleri kullanmaktan şiddetle kaçınıyor olması da bir gerçektir. Gerçekte bu tür işletmelerin az ya da çok oranda ödüllendirme yaptığı bilinmesine rağmen, bunu bir sistem haline getirmekten çekinmektedirler. Oysa çalışmamızda bulunan önemli tesbitlerle; başarılı personelin ödüllendirilmesinin işletmeye olan bağlılığı artırdığı, çalışanların yaratıcı yanlarının güçlendiği, kendilerini daha fazla çalışmaya yönelttiğini, işletmeyi özbenlikleme sürecine çalışanların girdikleri belirlenmiştir.

Türk İşletmelerinin ödül sistemlerini kurmada ve geliştirmede, toplumumuzun dinamik sosyal ve ekonomik yapısını ve şartlarını gözönüne almaları gerekmektedir. Özellikle, ekonomik yönden krizde bulunan zamanlarda çalışanlarını rahatlatacak parasal ödüllere biraz daha önem vermesi, çalışanları çok daha fazla motive edecektir.

Türk toplumunun tüm bireylerinde olduğu gibi, çalışanlarımızda sosyal ve toplumcu yönleri buradada göze çarpmaktadır. Çalışanlarımız üyesi olarak bulundukları işletmelerinden kendilerine ilgi gösterilmesi ile kendilerine sahip çıkılması beklentisi içerisinde yüksek bir oranda bulunmaktadırlar. Bu noktanın işletme yöneticileri tarafından değerlendirilerek, bu yönde uygulamalar geliştirmeleri çalışanların başarı düzeyini oldukça yükseltecektir.

İşletmelerimizin ödül sistemleri kurmaktan kaçınmalarının bir diğer nedeni de, kurulacak bu yapının maliyetinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin çalışanların ödül beklentilerinin sadece parasal nitelikte olduğu şeklindeki kanaatleri son derece yanlıştır. Araştırmamızda elde edilen bulgular bunun böyle olmadığını açık bir şekilde tesbit etmiştir. Dolayısıyla, ödül sistemlerinin nesnel olarak çalıştırılması ile elde edilecek artı değer, önemi büyüktür.

Araştırmalar, her işletme için farklı ödül sistemlerinin kurulması gerektiğini belirtmektedirler. Bu amaçla işletme yönetiminin ilk olarak işe alınacaklara bu yönde analizler yaparak, onların ödül tercihlerinin tesbiti yapılabilir. Aynı şekilde işletmede çalışanların bu yöndeki beklentileride, yapılacak periyodik araştırmalarla ortaya çıkarılabilir.



KAYNAKLAR

AFT, L.S. Productivity Measurement and Improvement, Second Edition, A Simon and Schuster Comp. Newjersey, 1992.

BARANSEL, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 1.Cilt, III. Baskı, İstanbul, 1993.

BAYSAL, A.C., Örgütsel Davranış Değiştirme Tekniği; Edimsel Koşullama ve İşletmelere Uygulanması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.15, Sayı 1, Kasım 1986.

BAYSAL, A.C. ve E, TEKARSLAN, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, II. Baskı, İstanbul, 1996.

BEDEIAN, A.G., Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.

BEER, M., and R.E.WALTON, Manage people, Not Personnel, Motivation and Performance Appraisal with a Preface by V.H.VROOM, Harvard Business Review, 1990,

BERNHARDT, D. and D, SCOONES., The American Review, September 1993.

BERZEK, M.N., İşgörenlerin Çalışmaya Özendirilmesinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, Marmara üniversitesi Yayınları, Yayın no: 408, İstanbul, 1984.

BERZEK, M.N., Human Resources Management, İstanbul, 1993.

CAMPBELL, J.P., M.D, DUNNETTE., E.E, LAWLER III., K.E WEICK JR., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw Hill Book Co., Newyork, 1970.

CAN, H., Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Yayın no: 12, Ankara, 1985.

CEYLAN, A., Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, Doktora Tezi, İstanbul, 1992.

CEYLAN, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış ders notları, 1997.

ÇULPAN, R., Bireysel ve Örgütsel Davranış, Beklentiler Dengesi Modeli, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Ankara, Mart 1978.

- DAFT, R.L., Management, The Dreyden Press, Forthworth, 1997.
- DAVIS, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çev: Kemal TOSUN ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no: 135, İstanbul, 1982 ve 1988 baskıları.
- DE CENZO, D.A. and S.P, ROBBİNS., Human Resources Management Concepts and Practices, 4 th Ed, John Wiley Sons. Inc., Newyork, 1994.
- DERELİ, T., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul. 1976.
- DİLBER, M.,Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış, Gözlem Matbaası, İstanbul, 1981.
- DOĞAN, S. ve M. TÜRK., Uluslararası Ücretlendirme Sisteminin Önemini Ortaya Koyan Bir Model Önerisi, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl 7, Sayı 24, Haziran 1996.
- DÖNMEZER, S., Sosyoloji, 10.Baskı, Beta Yayınları, Ankara, 1990.
- ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın no: 136, 4.Baskı, İstanbul, 1990.
- ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- EREN, E., Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta yayıncılık, İstanbul, 1993.
- EREZ, M. and A. SOMECH., Is Group Productuvity Loss The Rule or The Exception? Effects of Culture and Group-based Motivation, Academy of Management Journal, Vol.39, No: 6, 1996.
- ERKAL, M.,Sosyoloji, 3.Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1987.
- ERSEN, H.,Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve etkin olmanın yolu, 2.Baskı, İstanbul, 1997.
- ERTEKİN, Y., Örgüt İklimi, Amme İdaresi Dergisi, II.Cilt, Sayı 2, Ankara, Haziran 1978.
- FELDMAN, D.C. and H.J, ARNOLD., Managing İndividual and Group Behavior in Organizations, McGraw Hill Comp., Auckland, 1983.
- GİOİA, D.A. and C.C, MENZ., Linking Cognition and Behavior A Script Precessing Interpretation of Vicarious Learning, Academy of Management, July 1985.
- GLİNOW, M.V. and E, JANSEN., Ethical Ambivalance and Organizational Reward Systems, Academy of Management Review, 19, 1985.

GORDON, J.R., Organizational Behavior, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1991.

GRIFFIN, R., Management, 3 rd Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1990.

GÜROL, Y., Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl 7, Sayı 23, İstanbul, Ocak 1996.

HERZBERG, F., One More Time, How Do You Motivate Employees, HBR Classic, Harvard Business Review, Number 5, September-October 1987.

HODGETTS, R.M. and K.G.KROECK, Personnel and Human Resource Management, The Dreyden Press, Forthworth, 1992.

HUSEMAN, R.C., J.D, HATFIELD, E.W, MILES, A New Perspective on Equity Theory, The Equity Sensitivity Construct, Academy of Management Review, 12, 1987.

JONES, S., The Human Factor, Kogan Page Limited, London, 1992.

KABUKÇU, A., Sağlık, Sosyal ve Fen Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, Merhaba Ofset, Konya, 1994.

KAST, F.E. and J.E. ROSENSWEIG, Organization Management, A System and contingency Approach, Fourth Edition, McGraw hill Book comp., Newyork, 1985.

KATZ, D. and R. KAHN, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: CAN, H. ve BAYAR, Y., TODAİE Yayınları, 1978.

KAYNAK, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no: 222, İstanbul 1990.

KAZMIER, L.J., İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİE yayınları, Yay.no:178, Ankara, 1978.

KOLOSA, B.J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev: TOSUN, K. ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1979.

KOÇEL, T., Organizasyonlarda Ünvan Sorunu, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl 4, Sayı 16, Ekim 1993.

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Yönetim Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta yayınları, İstanbul, 1993.

KOVACH, K.E., What Motivate Employees? Workersand Supervisors Give Different Answers, Business Horizons, 30 , September-October 1987.

LUTHANS, F., Organizational Behavior, 5.B., McGraw Hill İnt.Edit., Newyork,1989.

- LUTHANS, F., Organizational Behavior, 6.B., McGraw Hill Inc., Newyork, 1992.
- MAYNARD, H.B., Top Management Handbook, McGraw Hill Book Comp. Newyork, 1960.
- MCCLELLAND, D. and D.H. BURNHAM, Power is The Great Motivator, Harvard Business Review, HBR Classic, Page 10, January-February 1995.
- MEYER, P., Can You give Good, Inexpensive Rewards? Some Real-Life Answers, Business Horizons, Volume 37, Number 6, November-December 1994.
- MONDY, R.W., A. SHARPLIN, S.H. PREMEAUX, Management, Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
- MOORHEAD, G. and R. W. GRIFFIN, Organizational Behavior Managing People and Organizations, Third Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1992.
- NOE, R.A., J.R. HOLLENBECK, B. GERHART, P.M. WRIGHT, Human Resources Management, McGraw Hill Book Comp., Chicago, 1997.
- NORTCHRAFT, G.B. and M.A. NEALE, Organizational Behavior, The Dreyden Press, Chicago, 1990.
- OBERG, W.M., Personelin Değerlendirilmesi, Kitap özeti, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, haziran 1972.
- PIGORS, P. and C.A. MYERS, Personnel Administration A Point of View and A Method, Ninth Edition, McGraw Hill International Book Comp., Auckland, 1981.
- PITTS, C., Motivating Your Organizations, Achieving Business Success through Reward and Recognitions, McGraw Hill Comp., London, 1995.
- PODSAKOFF, M., W. TODOR, R. SKOV, Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction, Academy of Management Journal, 25, 1982.
- SAPANCALI, F., Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, İstanbul, 1993/ 4.
- SENCER, M., Kamu Görevlilerinde İş doyum ve Moral, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, Mart 1982.
- STEER, R.M. and L.W. PORTER, Motivation and Work Behavior, Fifth Edition, McGraw Hill Series in Management, Newyork, 1991.
- STEININGER, D.J., Why Quality Initiatives are Failing: The Need to Adress the Foundation of Human Motivation, Human Resources Management, Volume 33, Number 4, Winter 1994.

- STONER, J.A. and C. WANKEL, Management, Third edition, Prentice-Hall International Inc., NewJersey, 1986.
- SULLIVAN, J.J., Three Roles of Language in Motivation Theory, Academy of Management Review, January 1988.
- ŞİMŞEK, M.Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, 1993.
- ŞİMŞEK, M.Ş., İşlerin ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi, S.Ü.İ.B.F.Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Ocak-Haziran 1993.
- TURAN, M., Yönetime Katılma Tekniği ve Uygulamasına İlişkin Bazı Sorunlar, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. 3, S.1, 1989.
- TÜRKEL, S., Bir Teşvik Aracı Olarak İş Tasarımı, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1-2, 1988.
- TÜRKO, R.M., Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Atatürk Üniv.yay. no:296, Ankara, 1973.
- VECHIO, R.P., Predicting Worker Performance in Equitable Settings, Academy of Management Review, 7, 1982.
- YALÇIN, S., Personel Yönetimi, 5.B., Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- WEHRICH, H. And H.KOONTZ, Management, A Global Perspective, Tenth Edition, McGraw Hill Inc., Newyork, 1993.
- WOODMAN, R.W., E.J. SAWYER, R.W. GRIFFIN, Toward A Theory of Organizational Creativity, Academy of Management Review, Volume 18, Number 2, April 1993.



ÖZGEÇMİŞ

1969 Konya ili Beyşehir İlçesi doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimimi Isparta ili Şarkikaraağaç İlçesinde tamamladım. Lise öğrenimimi Konya Veteriner Sağlık Meslek Lisesinde tamamladım. 1986 Yılında Diyarbakır Tarım İl müdürlüğünde memuriyetime başladım. 1998-1991 yılları arasında Diyarbakır ili Kulp ilçesinde, 1991-1992 yılları arasında Konya ili Derbent ilçesi ile Hüyük ilçelerinde görevime devam ettim.

Üniversite tahsilimi 1992-1996 yılları arasında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladım. Aynı zamanda Konya Veteriner Sağlık Meslek Lisesinde memuriyet hayatıma devam ettim. 1997 Yılından itibaren Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.

EK 1. VERİ SETİ**Soru Küme Mesafe**

1	2	8,660
2	2	6,557
3	2	7,746
4	2	7,141
5	1	7,937
6	2	9,055
7	2	7,141
8	2	8,000
9	2	9,000
10	2	7,211
11	1	8,426
12	2	,000
13	,	,
14	2	6,782
15	2	8,062
16	2	7,348
17	2	8,775
18	2	8,944
19	2	7,416
20	2	9,165
21	2	8,485
22	2	7,000
23	2	6,708
24	2	8,124
25	2	6,633
26	,	,
27	,	,
28	2	9,434
29	2	7,681
30	2	9,592
31	2	8,775
32	2	8,124
33	2	8,367
34	1	9,220
35	2	9,055
36	2	8,544
37	2	8,185
38	2	8,888
39	2	9,165
40	2	7,071
41	2	8,367
42	2	9,165
43	1	7,141
44	2	8,367
45	2	8,602
46	2	7,348
47	2	8,718
48	2	9,274
49	1	7,483
50	2	8,185
51	1	7,746
52	2	8,832
53	2	7,348
54	1	9,274

Soru Küme Mesafe

55	2	8,307
56	2	7,616
57	2	7,681
58	2	8,307
59	2	7,071
60	,	,
61	2	8,718
62	,	,
63	2	9,592
64	2	7,746
65	2	7,616
66	2	8,426
67	1	9,110
68	2	8,485
69	2	9,220
70	2	7,416
71	2	6,856
72	2	6,856
73	2	7,483
74	2	8,124
75	2	8,185
76	2	7,348
77	2	6,856
78	2	8,062
79	2	9,000
80	1	8,718
81	2	8,944
82	2	9,165
83	2	8,307
84	,	,
85	2	8,602
86	2	9,274
87	1	,000
88	2	7,550
89	2	9,000
90	,	,
91	2	8,485
92	2	8,485
93	1	8,775
94	2	8,544
95	2	8,426
96	2	9,274
97	2	8,718
98	2	9,000
99	2	8,888
100	2	9,592
101	,	,
102	2	8,124
103	2	6,633

Ek 2. Veri Seti

Değişken	Küme	Hata	Olasılık
S.10	4.5170	,488	,003
S.11	2.8100	1,328	,149
S.12	.8245	1,689	,487
S.13	23.0347	1,635	,000
S.16	.7025	,442	,211
S.17	1.8961	,672	,097
S.18	26.2016	,823	,000
S.19	4.1028	,604	,011
S.20	11.5094	1,206	,003
S.21	31.7827	,774	,000
S.22	9.2011	,549	,000
S.23	.8245	,510	,207
S.24	2.4229	,361	,011
S.25	.3952	,420	,335
S.26	1.7348	,376	,034
S.27	1.0769	,912	,280
S.28	1.3397	,724	,177
S.29	.8985	,421	,148
S.30	.0036	1,793	,964
S14	26.2016	1,460	,000
S15	6.1235	1,610	,054

EK 3.

Aşağıda .ödüllendirme tercihlerinizin tesbitine yönelik sorular bulunmaktadır.Araştırmada sizin Bu görüşlere ne kadar katıldığınız görülmek istenmektedir.Uygun işaretleme tarzı aşağıda verilmiştir.

Kesinlikle katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Fikrim yok	Kısmen reddediyorum	Kesinlikle reddediyorum
K	k	?	r	R

~~K~~ ~~k~~ ? r R

Lütfen her ifadenin karşısındaki bir şıkkı işaretleyin

Kesinlikle katılıyorsanız,"K" harfini Kısmen reddediyorsanız,"r" harfini ,
Kısmen katılıyorsanız,"k" harfini , Kesinlikle reddediyorsanız,"R" harfini,

Fikriniz yok ise,"?" işaretini

I-KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki ifadelerden sizin durumunuza uygun olanı seçerek işaretleyiniz.

1.Çalıştığınız Bölüm:.....

2.Cinsiyetiniz: a)Erkek b)Kadın

3.Doğum yeriniz a)Köy-Kasaba b)İlçe c)İl

4.Yaş grubunuz a)18-25 b)26-35 c)36-45 d)46-55 e)55 ve yyukarısı

5.Medeni durumunuz: a)Evli b)Bekar c)Dul-Boşanmış

6.Eğitiminiz a)İlkokul b)Ortaokul c)Lise d)Yüksekokul e)Master-Doktora

7.Mevkiniz a)Orta Düzey Yönetici (Müdür,Müdür Yardımcısı)

b)Alt Düzey Yönetici(Şef veya ustabaşı) c)İdari personel d)Kalifiye işgören e)Vasıfsız işçi

8.Bu İşletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a)1 Yıldan az b)1-5 yıl arası c)6-10 yıl arası d)11-15 yıl arası e)16-20 yıl arası

f)21 yıldan fazla

9Şimdiye kadar hayatınızın büyük bölümünü geçirdiğiniz yer.

a) Kent b) Taşra

10.Başarılı olan personele parasal nitelikli (Prim,İkramiye,kardan pay gibi) ödüller verilmelidir. **K k ? r R**

11.Çalışanlar için en büyük ödül parasal nitelikli olmaktan çok, iş güvencesidir. **K k ? r R**

12.Başarılı personele özel toplantı ve günlerde küçük hediyeler yerine, kısa süreli izinler verilmelidir. **K k ? r R**

13.Başarılı personele şirkete ait araç ve imkanların yararlandırılmasından ziyade belirli bir limit dahilinde şirket kaynaklarından harcama imkanı verilmelidir. **K k ? r R**

14.İşin prestijinden daha çok ücretime yapılan zam benim için önemlidir. **K k ? r R**

15.Takdir edilme ve övgü karın doyurmuyor, eğer verilecekse ödül olarak para verilsin. **K k ? r R**

16.Başarılı olursam Terfi ettirilmem gerekir. **K k ? r R**

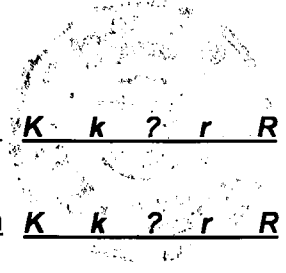
17.Ödüllendirildiğim zaman şirketim için yararlı olacak şeyleri bulmak için yeni düşünceler bulmaya kendimi zorluyorum. **K k ? r R**

18.Başarılı olmak için çalışmamda Bana duyulacak olan Saygı ve Hürmetin önemi büyüktür **K k ? r R**

19.Başarılı olduğumda başarımın takdir edilmesini ve övülmeyi isterim. **K k ? r R**

20.Başarılı olursam,kendimi daha çok geliştirmek için farklı birim ve bölümlerde farklı konumlarda çalışmak isterim. **K k ? r R**

21.Başarılı personelin bürosu, odası gibi çevresel ortamının dahada iyileştirilmesi gerekir **K k ? r R**



22.Başarılı çalışanlara, önemli kişilerin toplantı ve konferanslarına katılmaları sağlanmalıdır. K k ? r R

23.Başarılı olan personele, daha üst konumlara hazırlamak için verilecek eğitim programları en iyi ödüldür. K k ? r R

24.Başarılı personel, şirketçe önemsenmeli ve ona değer vermelidir. K k ? r R

25.Personele başarılı olup olmadığı kendisine mutlaka bildirilmelidir. K k ? r R

26.Başarılı personele önerilerde bulunma imkanı verilmeli,aynı zamanda yararlı önerilerin uygulamaya geçirilmesi önemli bir ödüldür. K k ? r R

27.Başarılı olmamda bana gösterilen saygının ve bana verilen değer önemi büyüktür. K k ? r R

28.Başarılı personelin sorumluluk alanlarının artırılması veya daha büyük bir iş verilmesi,ile çalışana duyulan güvenin artırılması onu daha çok başarılı yapacaktır. K k ? r R

29.Başarılı personel amirleri tarafından takdir edilip övülmelidir, onlarla samimi olarak ilgilenip dertlerini dinlemelidir. K k ? r R

30.İşyerinde esnek çalışma saatleri uygulanmalıdır. K k ? r R

