

Bölüm 6

YÖNETİMDE MOTİVASYON¹

Ferda ALPER AY²
Abdullah KARAKAYA³

GİRİŞ

İşletmelerin başarısına etki eden önemli faktörlerden birisi de insandır. Başarı büyük oranda; insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya en uygun çalışma koşullarının oluşturulmasına bağlıdır. Ancak bu şekilde insan etkin ve verimli çalışarak örgütsel başarıya beklenen yararı katabilir. İnsanın etkin, verimli, severek ve isteyerek çalışması ile örgütsel amaçlara yönltilmesini veya harekete geçirilmesini sağlayacak şartların araştırılması ve oluşturulması; bir şeyin bir amaca yönltilmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelen motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Motivasyon özellikle günümüzde yetenekli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek ve onları motive etmek açısından son derece önemlidir.

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdır. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Herhangi bir çalışan bir zaman diliminde bir motivasyon faktöründen etkilenirken, aynı motivasyon faktöründen başka bir zaman aralığında hiç etkilenmeyebilir veya olumsuz yönde etkilenebilir. Bu nedenle çalışanların her yerde, her zamanda, her yaşta, kısaca her durumda motivasyonunu sağlayacak değişmeyen, belli başlı faktörlerden söz edilemez. Ancak belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir. Bu faktörler bireyleri birbirine yaklaştıracak, onların birbirlerini daha iyi anlayabilmelerini sağlayacak ve onların ortak gereksinimlerini karşılayacak şekilde kısıtlı olacaktır. İnsanların ortak yönlerinin varlığına ve buna göre oluşacak ortak gereksinimlerine göre, motivasyon faktörlerini belirlemek ve uygulamak daha kolay olabilir.

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Abdullah Karakaya danışmanlığında, Ferda Alper Ay tarafından yapılan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Cumhuriyet Üniversitesi,ferdaalperay@gmail.com

³ Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, akarakaya@karabuk.edu.tr

dir. İnsan kaynaklarının; etkin, verimli ve mutlu çalıştırılması, motivasyon kavramı ile ilişkilidir. Motivasyonun, insan kaynaklarının niteliğini olumlu yönde etkileyerek amacına ulaşabilmesi ve insan kaynaklarının rekabette önemli bir üstünlük aracı olarak kullanılabilmesi, konu ile ilgili uygulamalı araştırmalar yapılması ve bunların sonuçlarının iş hayatına aktarılmasına bağlıdır.

Çalışanlar için hangi ihtiyaçların daha önemli olduğu saptanmalı ve buna göre her çalışana uygun motivasyon modelleri geliştirilmelidir. İhtiyaçların sürekli değiştiği göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre yönetimin, en önemli kaynak olan insan kaynağına önem vermesi, çalışanı ve yöneticiyi birbirine yakınlatacak örgütsel yapı oluşturması, bu yapıyı işletmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirmesi önerilebilir. Çalışanlara, bu sonuçlara uygun olarak örgütsel amaçlar doğrultusunda, işlerini severek ve önemseyerek yapacak şekilde, kendilerini bireysel açıdan değiştirmeleri ve geliştirmeleri ve yönetimin buna fırsat vermesi, destek olması önerilebilir. Herkes mutlu ve üretken çalışmalıdır ancak öncelikle iyi yöntemlerle motive edilmelidir.

KAYNAKLAR

1. Adair, J.(2005). *İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Etkili Motivasyon*. Çeviren: Salih Uyan, 2.b., İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
2. Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page Publishers.
3. Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4.b., İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
4. Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2),187-214.
5. Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 10.b., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
6. Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve özel kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8.b., Siyasal Kitabevi, Ankara.
7. Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranış, Psikolojinin Temel Kavramları*. 6.b. İstanbul: Remzi Kitabevi
8. Daft, R.L. (2000). *Management*. Fifth Edition, Orlando: Harcourt College Publishers.
9. DeVaney, S. A., & Chen, Z. (2003). Job satisfaction of recent graduates in financial services.
10. <https://stats.bls.gov/opub/mlr/cwc/job-satisfaction-of-recent-graduates-in-financial-services.pdf>
11. Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15.b., İstanbul: Beta Yayınevi.
12. Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi
13. Franco, L. M., Bennett, S., Kanfer, R. & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social science & medicine*, 58(2), 343-355.
14. Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26(6), 1035-1043.

15. Garih, Ü. (2005). *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
16. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
17. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Fourteenth edition, Homewood, IL: Irwin.
18. Güçlü, N., Reçepoğlu, E. & Kılınç, A.Ç. (2014). İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1).
19. Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınevi
20. Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
21. Hekim, E. (2002). *İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
22. Hicks, H.G., ve Gullett, C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. Çeviren: Besim Baykal. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, Genel İşletmesi Dizisi No:1.
23. Hodgetts, M.R.(1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 5.b. dan Çeviri.
24. Kara, M.A. (2005). *Yönetici ve İş Adamı El Kitabı İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Trabzon: Dilara Yayınevi.
25. Keenan, Kate. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*. Çeviren: Ergin Koparan. İstanbul: Remzi Kitabevi.
26. Keskin, A. *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*. <http://sinifyonetimi.org/wp-content/uploads/2012/01/motivasyondikkat1.pdf> (Erişim: 28 Ocak 2019).
27. Kim, H.S. (2005). *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çeviren: Ali Çimen. 6.b.,Timaş Yayınları, İstanbul
28. Kocacık, F. (2000). *Çalışma Sosyolojisi*. Sivas: Dilek Ofset Matbaacılık
29. Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
30. Kulualp H.G. (2018). Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/4 (2018) 600-624, DOI: 10.20491/isarder.2018.539
31. Kutlu, O. ve Bozkurt, M.C. (2003). *Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*. 1.b., Konya: Çizgi Kitabevi.
32. Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2),86-115
33. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
34. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
35. Orhaner, E., & Mutlu, S. (2018). Sağlık personelinin iş tatmininin motivasyon üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
36. Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık
37. Özalp, İ., Koparan, C. ve Berberoğlu, G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. 3.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, s.305.
38. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
39. Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Sivas: C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss.57-67.

40. Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2015). *Motivasyon*. (ss.137-174), (Editör: Ünal Sığırı ve Sait Gürbüz). Örgütsel Davranış, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
41. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev) İnci Erdem, 14. Basım-dan Çeviri, Ankara: Nobel Yayın.
42. Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. 2.b., Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-042-0116, Bursa.
43. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, 3.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
44. Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selin Kitabevi.
45. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
46. Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Enstitüsü Dergisi*, sayı 11, 523-547
47. Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Yenilenmiş 3.b., Adım Matbaa, Konya.
48. Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 5.b., Ankara: Nobel Yayınevi
49. Şimşek, M.Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 8.b., Konya: Günay Ofset
50. Şimşek, M.Ş. (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Yenilenmiş 8.b., Konya
51. TDK Sözlüğü, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kat_egori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon (Erişim Tarihi, 05.01.2019)
52. Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2005). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. 2.b., Ankara: Seçkin Yayınevi
53. Tutar Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuriyet Erdönmez (2004). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
54. Yüksel, İbrahim. (2002). "İşletmelerde İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.