

ÇALIŞANLAR AÇISINDAN MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Dr. Ufuk AYHAN *

ÖZET

Geniş bir alan olan motivasyon konusunun, özellikle çalışanlar bağlamında verimlilik üzerine etkileri ele alınmıştır. İşletmeler ya da kamu kurumlarında, çalışanların verimli ve etkin şekilde yönetilmesi isteniyorsa, çalışanların güdülenmesi konusuna gereken önem verilmek zorundadır. Yönetici çalışanları güdülemede hangi amaçları nasıl, ne zaman ve nerede kullanacağını iyi hesaplamalıdır. Çalışanların ihtiyaçları ve bunların ne oranda karşılanabileceğini rasyonel bir şekilde tespit etmelidir.

Kavramsal bir çerçeve çizilerek, motivasyon kavramı, verimlilik, motivasyon kuramları, motivasyon çeşitleri ve özellikleri incelenmiştir. Burada rakamsal olarak istatistikî bilgiler ağırlıklı verileri incelemek yerine soyut olarak motivasyonun çalışanların verimliliği üzerinde etkileri ele alınmıştır. Sonuçta bir işyerinin kurumsal yapısının ve yönetiminin çalışanlar üzerindeki motive edici yaklaşımlarının verimlilik üzerine etkin olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Verimlilik, Çalışanlar, Kapasite.

ABSTRACT

Effectiveness of Motivation in Terms of Employees

The subject of motivation which is accepted intricate and wide range effects on productivity is discussed with this paper. If we want to have employees who are supposed to work effective and productive in businesses or public organizations, necessary importance should be given in terms of motivating of employees. Administrative officers should diligently calculate and take into consideration before motivating its staff by using which tools when, how, where. Employees needs have to be rationally ascertained and to what extend they are met.

Firstly, conceptual framework is done, and then motivation, productivity, motivation theories, motivation's characteristics and features is verified. Instead of examining statistic outputs, effectiveness of motivations on productivity of the employees is discussed. As a result in any organizations act of administrative officers have influence on productivity of employees.

Key Words : *Motivation, Productivity, Employees, Capacity*

* Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Öğretim Görevlisi.

GİRİŞ

Yapılan iş ve iş çevresinden duyulan memnuniyet ölçüsünde insanların daha verimli çalışabileceklerini söylemek mümkündür. Mükemmel ya da ideal yönetim ilkelerini oluşturma düşüncesi, davranış alanında yapılan çalışmalara da yansımıştır. Bu anlayışta kaçınılmaz bir şekilde işverenin ya da kamu kesiminde yöneticilerin işyerinin benimsenebilmesi için gerekli yolların araştırılması gerekliliği düşüncesini doğurmuştur.

1955-1960'lı yıllardan sonra motivasyon (güdülenme) kuramlarının ortaya atıldığını görmekteyiz. Bu dönemden önce iş yaşamında geleneksel kuram, geleneksel teşkilat içerisinde iş görenlerin çalışmayı sevmediği, sorumluluk almaktan kaçındıkları ödül ve ceza yöntemli bir yaklaşım hâkimdi. Zamanla kârı tek amaç gören, teşkilatın insancıl yönünü göz ardı eden geleneksel görüşün hakim olduğu yapı sorunları çözememiş ve çalışanlar için paradan başka yönlendiricinin olduğu, yönetimde kârdan başka amaçların da olabileceği anlaşılmış olup, geleneksel kuramlar yerlerini, birey teşkilat bütünleşmesini ön plana çıkaran çağdaş motivasyon (güdülenme) kuramlarına bırakmıştır (İncir, 1984: 1).

Motivasyonun günümüz yönetiminde önemli unsurlar arasında yerini aldığını görmekteyiz. Ayrıca bireylerin kişisel gelişimlerinin yükselmesiyle sosyal açıdan tatmin faktörlerini aradıkları ve iş seçiminde kendilerini tatmin edecek sonuçlarıyla zevk verecek iş alternatiflerine yönelmektedir (Vrom, 1964: 271). Bunun yanında bir işyerinde çalışanların beklentilerinin karşılanmasında önem arz etmektedir. Bu hususlar sağlandığı ölçüde çalışanlar örgütün amaçlarını benimseyerek verimli çalışabilirler.

Motivasyon konusu ilk defa Amerikalı bilim adamı Abraham Maslow tarafından, bilimsel bir biçimde ele alınmış ve işlenmiştir. Maslow insanların sosyal ve psikolojik bir varlık olarak bir takım ihtiyaçları olduğunu ve bunları tatmin etmek zorunda olduğunu savunmuş ve analitik olarak fizyolojik, güvenlik, bir gruba ait olma, sevgi ve yaratıcılık gereksini olarak sınıflandırmıştır (Eren, 1979: 31).

Motivasyon yöneticilerin örgüt üyelerini, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak da verimlilik açısından ele alınabilir. Motivasyonda çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı yönetici açısından önemle ele alınmaktadır (Hicks ve Gullet, 1981: 159).

Sıkıcı ya da rutin işlerde çalışan, bireysel olarak karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan ya da böyle bir ortamın olmadığı kurumlarda çalışan bireylerin zamanla işten uzaklaşarak tembelliğe kayma ve çalışma motivasyonlarını

kaybetme tehlikeleri vardır. Bu doğrultuda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda; insanları güdüleyen nedenler saptanmaya çalışılmış ve çalışanların isteklerinin tespiti önem kazanmıştır (Onaran, 1981:5). Bu sayede çalışanların birey olarak ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde, örgütün amaçlarına ulaştığı görülmüştür.

Burada çalışanların güdülenmesi ve geliştirilebilir bir kuram olarak güdülenme kuramlarının, verimlilik üzerine ne ölçüde etkili olduğu incelenerek çalışanların motivasyonu ile verimlilik arasındaki ilişki ve etkileşim değerlendirilecektir.

İlk bölümde verimlilik (prodüktivite) ve motivasyon (güdülenme) merkezli kavramsal çerçeve çizildikten sonra, motivasyon çeşitleri özellikleri, motivasyon teorileri ya da kuramları incelendikten sonra ikinci kısımda motivasyonun verimlilik üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Ayrıca motivasyon ve verimlilik ilişkisine kısaca değinilecektir.

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI

1.1. Kavramsal Çerçeve

Temelde kişinin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek etki altına alma, harekete geçirme gibi anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları şeklinde de tanımlamak mümkündür (Bingöl, 1997: 258).

Burada kişilerin davranışları odaklı motivasyon kavramının bireysel ve dolayısıyla örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır.

Güdü, insan ihtiyaçlarını giderecek bir takım davranışlara iten gerginlikler yaratır. Bu gerginlik durumu güdü (Motive) olarak tanımlanır. Güdüler, insanın iç dünyası ile ilgili olduğundan dışarıdan gözlemlenemez, ancak neden oldukları davranışlardan varsayımlama yapılabilir (Onaran, 1971: 121). Fakat insan karakterindeki farklılıklardan dolayı varsayıma ulaşmada bir takım güçler yaşanmakta çünkü insanlar benzer bir değişkene farklı tepkiler vermektedir.

Güdülenme (Motivasyon), ruh bilimcilere göre kişilerde oluşan doyurulmamış ve bu nedenle gerilim, dengesizlik yaratan bir ihtiyacın giderilerek bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik bir davranış olarak tanımlanabilir. Burada da görüleceği üzere güdülenme ve ihtiyaç arasında sıkı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Güdülenme de var olan bir ihtiyacın azaltılması ya da giderilmesi yolunda ihtiyacın şiddeti ve önceliği güdülenmenin yoğunluğunu belirleyecektir. Bu nedenle ihtiyaçların incelenmesi insan dav-

ranışlarının belirlenmesinde etkin bir rol oynar. Ancak ihtiyaçların çok çeşitli etmenleri belirlemesi nedeniyle bireylerin güdülenmesi o kadar da kolay anlaşılabilir bir süreç değildir (Ertekin, 1978: 3). Güdülenmede temel hedef olan insan unsurunun, farklı karakterler sergilemesi beraberinde farklı tepki ve talepleri getirecektir.

Motivasyon ya da insanları alışmaya özendirme çok karmaşık nitelikli bir kavramdır. İnsan ihtiyaçları arasında ihtiyaçları karşıladığımızda çok değişik yönler ortaya çıkmaktadır. Çevre bazı ihtiyaçların varlığını hissettirir ve insanların o ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. İnsanlar çalışırken bilinçli ya da bilinçsiz belli hedeflere ulaşmayı isterler aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Örgüt yönetimi önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle onlardan en etkin biçimde yararlanmaya çalışır. Başka bir deyişle örgüt yönetimi çalışanların örgüt hedeflerine doğru motive etme girişiminde bulunur (Bilgöl, 1997: 258). Örgüt yönetimleri; farklı bireysel yapı ve karakterlere sahip çalışanları, örgütsel hedefler etrafında toplayabildikleri, bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri ortak noktada buluşturabildikleri ve çalışanları örgütsel başarı yönünde motive ettikleri oranda başarılı kabul edilirler.

Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda görevlerini yerine getirirken gerektirdiği şekilde davranmaları ancak etkin bir şekilde motive edilmeleri ile mümkün olabilir. Böyle bir güdüleme olmazsa çalışanlar kendileri için belirlenen rollerden ya da görevlerden sıklıkla sapacaklar veya yapmak için fazla çaba göstermeyeceklerdir. Bu yüzden örgüt üyelerinin veya çalışanlarının görevlerini yerine getirirken sürekli güdülenmeleri tavsiye edilmektedir (Çulpan, 1978: 15). Bu bağlamda insan ya da hayvandaki belli güdüleri, devinime geçirerek canlıyı eyleme itme şeklinde de özetleyebileceğimiz motivasyon (güdülenme), işin yönü, gücü ve öncelik sırasını belirleyen ve bireyin dış dürtülerin etkisi ile eyleme geçmesi olarak da tanımlanabilir (Tufan, 1991: 1). Bu arada motivasyon çeşitlerini kısaca ele almamız kavramsal çerçevenin algılanmasını daha da kolaylaştıracaktır.

Motivasyon çeşitleri: iç, fizyolojik, toplumsal (Sosyal), psikolojik motivler olmak üzere dört grup altında toplamamız mümkündür (Sabuncuoğlu, 1995: 89-90). Bu arada "insan unsurunun kamu kurumları ve işletmeler bazında ön plana çıkarılması sonucunda motivasyon konusunun taşıdığı önem de artmış, belirli bir işletmede endüstriyel araçlar ne kadar etkin olursa olsun, çalışanların yeterince tatmin edilmemiş ve uyum sağlayamamış olmaları işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyette bulunmalarını engeller" (Özgener, 1996: 7) söylemi, beraberinde "motivasyonun önemini azımsanmayacak kadar çok olduğu" tezi- ni ortaya atmıştır.

Son olarak motivasyonun ana problemlerine bakacak olursak, ortak bir organizasyon altında çalışan farklı kişilerin bazı davranışlarında ve motive edilmelerinde farklı unsurlar ortaya çıkmaktadır. Hatta içlerinden biri motive edilememektedir. Özellikle gençler arasında bu tip olaylar gözlenmektedir. Bunun nedeni bireysel farklılıklar olarak kabul edilmektedir (Vroom, 1964: 9). Motivasyon konusunda çizmeye çalıştığımız bu kavramsal çerçevede bireyleri belli davranışlara ve eyleme sonuçta üretimde verimliliğe yöneltmede etkin olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca insan söz konusu olduğunda ve her insanında çok farklı karakteristik özellikler taşıdığından dolayı motivasyon ve verimlilik kavramı fen bilimlerinde olduğu gibi kesin rakamsal verilerden ziyade varsayım ya da genelleme yoluyla aşağı yukarı ekseninde ortak bir çatı altında toplanması gerekmektedir.

1.2. Motivasyon Kuramları

İki ana grup altında toplamak mümkündür. Birinci gruba, ihtiyaçların giderilmesi, kapsam kuramlarını alabiliriz. Bu grup içsel faktörlere ağırlık vermektedir. Yani kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranmaya sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Eğer yönetici personeli belirli bir şekilde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse personelini daha iyi yönlendirebilir ve kurumsal verimliliği artırabilir (Koçel, 1993: 369-370). Yani çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Bunlara kısaca değinecek olursak, Abraham MASLOW'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, insanların ihtiyaçları arasında en şiddetlisi bireyin dikkatine tamamen hâkim olacak, buna karşılık daha az olan ihtiyaçlar küçülecek hatta unutulacaktır (Hicks ve Gullet, 1981: 214). Burada ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşi doğrultusunda ön plana çıkan bir ihtiyacın diğer ihtiyaçları bastırma hatta ortadan kaldırma eğilimi ele alınarak ihtiyaçtaki şiddetin önemi vurgulanmıştır.

Alderfer Schneider'in E.R.G. Kuramı yani Varlık (Existence); açlık, susuzluk, güvenlik vb. ihtiyaçlar, ikinci İlişki (Relation); insanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişki içerisinde bulunması, üçüncü olarak Gelişme (Growth); insanın kendisi ya da çevresinde yaratıcı, üretici etkiler yapması. Alderfer' in bu kuramı bir gereksinim tatmin edilmediği sürece organizmayı etkisi altına alır, bir ihtiyaç tatmin edilmediğinde bir alt basamaktaki ihtiyaç ön plana çıkar, bir ihtiyaç tatmin edilmesiyle bir üst basamaktaki ihtiyaç uyarılır, bir ihtiyacın tatmin edilmemesi de kişinin gelişiminde katkıda bulunabilir ve üst basamaktaki ihtiyaçları harekete geçirir (Onaran, 1981: 38-39). Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından yola çıkarsak; aslında ihtiyacın şiddeti diğer şiddeti düşük ihtiyaçları ikinci plana itse de, bir ihtiyaç giderildiğinde artık yeni bir ihtiyaç devreye girecektir.

Bu grupta son olarak Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramında ise, "eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünerek geçiriyorsa başarı güdüsüne sahiptir." "Yani başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi takdirde bu iş için zaman harcamazdı." Görüldüğü gibi başarı güdüsü yüksek olan birey kendisine başarılması güç ve yoğun çalışma gerektiren anlamlı hedefler seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenekleri elde ederek bunların üstesinden gelmeye çalışır (Akat vd. 1994: 210). Bu kuramda, kişisel bazda; bağlılık yani kendisini bir gubun parçası olarak kabul etme, güçlü olma ve başarılı olma güdüsü ön plana çıkmaktadır.

Motivasyon kuramlarının ikinci grubun da ise; beklenti ya da süreç kuramları olarak adlandırabileceğimiz ve "dışsal faktörlere" ağırlık veren kuramlar ele alınacaktır.

Burada belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorundur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 1993: 378). Mesela çalışma ortamının fiziki yapısı, oturma şeklinden tutun da çalışma ortamının gün ışığı alma oranına kadar pek çok unsur bireysel motivasyonda etkili hususlar olarak sıralanabilir.

"Süreç kuramları arasında J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramının temeli çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arasındaki ilişkilere bir mukayese yapmasına dayanmaktadır "(Eroğlu, 1995: 287). Bu mukayese, verimlilik ve etkinlik odaklı olup bunda motivasyonun rolü irdelenmektedir.

Edwin LOCKE tarafından 1968 yılında ortaya atılan Amaç Saptama Kuramında; "davranışların, bilinçli amaçların ve niyetlerin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Bu sebeple amaçlar daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek için çalışanların davranışlarını yönlendirme ve güdüleme konusunda önemli bir rol oynamaktadır" (Onaran, 1981: 138). Ortaya önceden belirlenmiş açık ve net amaçlar çıkarıldığında; bireysel ve kurumsal olarak ulaşılması planlanan hedeflere daha etkin ve verimli şekilde ulaşılması mümkün olacaktır.

Skinner tarafından 1953 yılında ortaya atılan Davranışların Değiştirilmesi ya da Düzeltmesi kuramında, dürtü, ihtiyaç, tutum gibi bireyin "içsel" durumları anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul etmez. Araştırmacının

gözlemlenen davranışlar üzerinden açıklama getirmesini savunur (Onaran, 1971: 261). Bu yaklaşım biraz iddialı ifadeleri içermekte ve içsel durumları dışlaması nedeniyle uygulamada fazla kabul görmesi uzak bir ihtimal olarak değerlendirilmektedir.

Beklenti Kuramı ise, motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında gelmektedir. Beklenti kuramı iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlar V. Vroom tarafından geliştirilen, bireyin bir işi yapması sonucu ihtiyaçlarının giderileceği konusunda bir beklentisinin olduğu ileri sürülmüş, diğeri de E. Lawyer ve L. Porter tarafından daha geliştirilen bekleyiş kuramıdır (Onaran, 1981: 71-76).

Genel olarak motivasyon kuramlarını değerlendirdiğimizde; ister içsel, ister dış etkenler olsun kişileri motive, öncelikle ihtiyaçlar ve ulaşılmak istenen tatmin ön planda yatmaktadır. Bu tatmin kimi zaman maddi kimi zaman da manevi olabilir. İhtiyaçlarda bir hiyerarşi olduğu genel kabul gören bir husus olduğunu kabul edersek, buradan motivasyonu artıran unsurlarda da bir hiyerarşi yaratmamız mümkün olacaktır. Mesela başarılı olma hırsı veya insanlardan geri kalmama isteği bunlar arasında sayılabilir.

2- Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri

İşletmeler ekonomik yönleri ön planda olan kuruluşlardır. Dolayısıyla bu yönlerini kâr odaklı olarak hem kurumsal hem de çalışanlara yansıtma bağlamında süreçleri rasyonel kullanma zorundadır. Belirli bir teknik güce sahip olan işletme en az harcama ile üretimde bulunmayı hedeflerler. Maddi anlamda bu güç prodüktivite ya da verimlilik gücüdür. Verimlilik temelde işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletmede üretim unsurları arasında her aşamada uyum olursa her üretim ögesinin verimi en üst seviyeye çıkacaktır (Alpagun, 1995: 13).

Ancak burada kuruluş amacı kâr olmayıp da hizmet odaklı olan kamu kuruluşlarında etkinlik ve verimlilik kriterlerini somut olarak ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Kamu kesiminde hizmetin zamanında yapılması ve istenilen sonuca en ucuz maliyetle ulaşılarak hizmet sunulması nihai olarak hedeflenmektedir.

Peter Sengen'in deyişiyle "Ekibin akıllı, ekiptekilerin aklından daha büyüktür." Günümüzde artan rekabet şartları, daralan kar marjları ve kısalan işletme ömürleri şirketleri kısa vadede olmasa da uzun vade de çok zor durumlarda bırakmakta ve rakipleri karşısında teker teker yok olup gitmelerine neden olmaktadır (Saracoglu, 2007). Her ne kadar kamu kuruluşları ya da sivil toplum örgütleri kar amacı gütmeyen ve piyasa kaygısı taşımayan kurumlar olsalar da

yeni kamu yönetimi anlayışında hizmet sundukları kesimler ve faaliyet alanlarında etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilmekte ve buna göre başarılı ya da başarısız sayılmaktadırlar.

Bu arada kurumlarda ya da işletmelerde karar verme sistemlerinin başarısı, birim zamanda daha fazla karar alternatiflerinin daha etkin bir şekilde analiz edilmesini, gelişen ve iyileşen iletişim, kararlara olan güvenin artması ve daha isabetli kararların verilmesi sonucu karar vericilerin daha çok stratejik önem taşıyan konulara yoğunlaşmasına imkan vermektedir (Turan vd., 2004: 562).

Bir kimsenin üstesinden gelebileceği şey ile, halihazırda başarabildiği şey, her zaman için aynı seviyede bulunmaz. Hatta, çok nadir olarak bu iki hususu birbirine eşit olacak bir seviyeye gelecektir. Kapasite terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi (veya potansiyel kudretini) belirler, halbuki verim bir kimsenin halihazırda başarabildiği (bir görevi yapmaktan doğan) şeyi ifade eder. Görüldüğü üzere, bu iki kavram arasında bir fonksiyonel ilişki mevcuttur. Bir kimsenin verimi veya gerçek olarak başarabildiği iş, onun yeteneğine ve iş yapma arzusunu artıran güdülenmesine bağlıdır. Bu üç kavramın aralarındaki ilişkiyi aşağıdaki formül ile ifade etmek mümkündür. Verim = Yetenek X Güdülenme (Eren, 1979: 57-59) Eğer bir kimsenin bir iş yerinden kişisel çıkarı mevcut değilse, güdülenme sıfır olacak ve o kimse o işyerine yeteneklerini maksimum düzeyde yansıtmayacaktır. Ayrıca, verimlilik kişinin yeteneği ile de ilişkilidir. Eğer güdülenme ya da yetenek ikilisinden biri sıfır olursa, verim sıfırda kalacaktır. Bu yaklaşıma göre: verim, yetenek ve güdülenmeden birinin artması durumunda, diğer değişkenlerinde artması muhtemel olacaktır.

Eşit güdülenme şartlarında verimliliği ölçecek olursak; sonuçlardaki muhtemel değişiklikler yetenek farklılıklarından kaynaklanacaktır. Bir başka deyişle verimlilik hedeflere en az masraf ve fedakârlıkla ulaşmak ve girdi kaynaklarına üretim sürecinde ne kadar iyi kullanıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Buna göre;

"İşgücü, sermaye, ham madde gibi üretim faktörlerinin hangi oranda yer aldığı belirlenmesi verimlilikte önemlidir. Ayrıca üretim faktörlerinin verimliliği, toplam verimlilik; belirli bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen çıktıların bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranlanması, kısmi verimlilik ise; üretilen çıktıların üretim faktörlerinin toplamına değil sadece her hangi bir üretim faktörüne oranlanması şeklinde iki ana başlık altında toplanabilir" (Yamak, 1994: 21).

Verimliliği sadece, ekonomik ve teknik imkânları en iyi biçimde kullanılması olarak tanımlamak eksik bir yaklaşım olacaktır. Burada personelin istek ve

arzulu biçimde çalışmaları göz ardı edilmemeli, yöneticiler çalışanları özendirici sosyal ekonomik tedbirleri almaktan çekinmemelidir. Örgütlerde verimlilik büyük ölçüde bireylerin teşvik edilmeleri ve davranışların örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkacaktır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmalarının örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ile ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman etkin biçimde çalışma göstereceklerdir.

Örgütsel yapı içerisinde yer alan kişilerin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine çalıştıkları için işletmenin güvenilirliği artacak; bunun sonunda ise personelde beklediği sonuçları elde edecektir. Personelin verimliliği işletme ya da örgütten aldığı değer arasında doğru bir ilişki vardır (Dinçer ve Fidan, 1995: 58-60).

Ayrıca örgütün verimliliğini arttırmak için öncelikle çalışma şartlarının, çalışanlar üzerinde yaptığı olumsuz etkileri azaltmak ve mevcut baskıları ortadan kaldırarak olumlu bir ortam yaratmak gerekir. Ardından da yönetici kadronun örgütsel manada yeterli eğitim seviyesine çıkarılması gerekmektedir (Başaran, 1994: 166). Çalışanları bir takım olarak kabul edersek, etkin ve verimli bir takımda; takım açık iletişime sahiptir ve üyeler fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini korkusuzca ifade ederler. Takımlar değişimin kaçınılmazlığını ve gerekliliğini tanımada ve değişen şartlara ayak uydurmada esnek olmaları gerekir. Takımın geliştirdiği etkili karar verme ve problem-çözme metotları maksimum verimliliği beraberinde getirir ve paylaşımı ve yaratıcılığı teşvik eder (İşisağ ve Uluç, 2009). Böylece ortak paydaları bir araya getiren takım ruhu ortaya çıkar ve maçlara yönelik olarak belirlenen hedeflere ulaşmak için takım kenetlenir.

Ülkemiz açısından verimlilik, gelişmiş ülkelerin düzeyine ulaşmak anlamında önemli bir yer teşkil etmiş olup her zaman araştırılması ve incelenmesi gereken bir konu olmuştur. Yönelimsel davranışların temel ilkesi, eldeki kaynakların en etkin bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan, örgütler bazında verimliliğin anlam ve tekniklerinin iyi bilinmesi ve uygulanması önem kazanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında verimliliği artırma teknikleri nelerdir? Sorusunu kendimize soracak olursak; verimliliği artırma denildiği zaman akla ilk gelecek olan motivasyon fonksiyonlarıdır. İşçi işveren ilişkileri, yönetim teknikleri, beşeri münasebetler ya da geniş ifade ile motivasyon teorileri ışığı altında motivasyon fonksiyonlarının verimliliği artırıcı etkileri akla gelmektedir (Tufan, 1999: 29). Çalışanların verimliliğini etkileyen motivasyon faktörlerinden birisi de çalışan insanların teşvik edilmeleridir. Çalışan insanın, işinden duyduğu hoşnutluğu arttırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları yükseltecektir.

Bu bağlamda, "örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde, üyelerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının amaçlara doğru yöneltme derecesi ile saptanır. Yani, verimlilik, teşvikin fonksiyonu, disiplin ve bazı özel durumlardaki diğer faktörlerdir" (Hicks ve Gullet, 1981: 156-157).

Diğer yandan, çalışan insanın verimliliği, onun yeteneğine ve iş yapma arzusunu artıran güdülenmesine bağlıdır. Yani, çalışanlar üzerindeki aynı güdülenme duygusu, bireyler arasındaki farklılıklardan ve kapasiteden dolayı aynı sonucu doğurmamaktadır. Teşvik ederken bireyler arasındaki farklılıklar ve kapasite göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğer verimliliği iyileştirmek arzu edilirse, potansiyel olarak en yetenekli kimseleri en fazla güdülemek gerekmektedir. Çünkü her bireyin kapasitesi aynı değildir. Adaletli olmak için de Sezar'ın hakkı Sezar'a verilmelidir. Bunun yanında, motivasyonda (güdülemede) kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Motivasyon kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir (Eren, 1979: 60). Mesela geleneklerine bağlı kapalı ve mistik toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar iken, çalışmanın bir ibadet olarak algılandığı Japonya'da alınan ücretten ziyade topluma hizmet ve faydalı birey olma güdüsü ön plana çıkmaktadır.

Bu kapsamda, güdülemede özendirme araçları: "Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel özendirme araçları şeklinde sayılabilir (Özgener, 1996, 115).

Ekonomik özendirme araçlarında temel hedef; işletmeler karlarını maksimize etme amacı ile faaliyet gösterirken, işgörenleri çalışmaya iten en önemli motif ise kendisinin ve ailesinin yaşamlarını idame ettirecek yeterli bir ücret elde etmesidir. Bu açıdan çalışan insanın en büyük korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesidir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını, ücret artışı, primli ücrete katılma ve ekonomik ödül verme olarak ele alınabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 118). Bu araçlar farklı işletmelerde değişik yönetmelerde uygulanmaktadır. Bunun şekli ve miktarı, çalışanlar açısından ekonomik özendirme araçlarının etki derecesine göre değişiklik göstermektedir.

Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Ancak ücret arttırma yoluyla personelin güdülenmesi çabaları, verimlilikte her zaman bir artış sağlamayabilir. Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma

hususunda özendirme aracı olarak kullanılır (Eren, 1979: 271-272). Burada ödüllendirmenin yanında kaybetme endişesi de motivasyonda etkili olmaktadır.

Ekonomik özendirme araçlarının çalışanların motivasyonunu arttırmasında; bir örgüt üyesinin, kendi amaçlarına başarılı biçimde ulaşmanın, örgütsel amaca ulaşmakla ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin bir biçimde çalışma eğilimini göstermesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi taktirde, çalışan kişi kendi işini, işin dışında para sağlayan bir araç olarak görecektir (Hicks ve Gullet, 1981: 157). O açıdan, ekonomik özendirme araçları, çalışanlar ile işletmelerin ortak hedeflerinin kesişmesi durumunda fayda sağlayacaktır.

Psiko-Sosyal özendirme araçlarının, çalışanların yaşamında ne kadar önemli olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Çoğu işletmeler tarafından dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazla hissettirmeye başlamıştır. Küresel ekonomi faaliyetlerin tümü bireylerin yaşam standartlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde ya da kamu kurumlarında yöneticiler, kurum yapısında, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre; güvenlik, statü, yetki devri, sosyal katılım, rekabet araçlarını kullanmak zorundadır (Özgener, 1996: 119). Kurum içi işbirliği bireylerin, bilgi ve tecrübesini başkalarıyla paylaşmasına, diğer grup ülkelerinin gelişmesine, daha etkin, verimli ve üretken bir yapının ortaya çıkmasına olanak sağlar (hizliportal.com/article.asp, 2009). Bireysel bilgilerin kurumsal bilgiye dönüştürülmesi, yeni bilgilerin kuruma aktarılması ve ulaşılan kurumsal bilginin paylaşılmasının sağlanması yönetsel açıdan, etkili ve verimli bir takımı meydana getirecektir (Shultz, 2001: 676). Müşterek problemler, tehdit veya krizler, ortak hedefler, üyeler arasındaki geçmişten gelen samimiyet, iletişim yetenekler ve açık görüşlülük işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Ünal ve Temiz, 2009: 4-5).

Bu çerçevede, çalışan kimsenin iş güvenliğinin sağlanması, işletme ya da kurum içerisinde statü arttırıcı politikaların uygulanması, yapılmaya değer bir iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılım imkanlarının genişletilmesi, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusunun geliştirilmesi gibi hususları verimliliği arttırıcı önemli motivasyon araçlarıdır.

Örgütsel ve Yönetmel Özendirme araçları da, işletme içerisinde çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı önemli araçlardır. Bunlar; eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların önünün açılması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanlarında dahil edilmesi, işletme içerisinde iyi bir

iletişim ağının oluşturulması (Özgener, 1996: 119), çalışılan ortamın fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, işin daha çekici bir hale getirilmesi, çalışanların özel yaşamına daha saygılı olunması, işgörene danışmanlık yapılması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları verimliliği artırıcı önemli faktörlerdir (Ramus ve Ulrich, 2000: 605).

Bu özendirme araçları, her işletmeye ya da kuruma, çalışanların yapısına, toplumun kültürel ve geleneksel yaşantısına göre değişik şekillerde uygulanabilmektedir. Bir toplumda ve bir işletmede uygulanan bir aracın diğerlerinde aynı verimliliği sağlamayabilir olduğu her zaman dikkate alınmalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada "Çalışanlar Açısından Motivasyon'un Verimlilik Üzerine Etkileri", bütüncül açıdan ele alınarak, insani ilişkiler bağlamında yöneticilerin çalışanları güdüleme yeteneği, kurumsal açıdan örgüt çıkarları ile bireysel çıkarların örtüşmesi ya da ortak paydada toplanmasının büyük önem taşıdığı görülmüştür. Çalışanların yaptığı iş; kurumsal, bireysel amaç ve beklentiler doğrultusunda olmalıdır. Eğer çalışanlar beklenti ya da amaçları doğrultusunda yeterince tatmin edilememişse ondan yeterince etkin ve verimli bir çalışma beklemek oldukça güçtür.

Yalnız, motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisini incelerken kapasite, verimlilik ve kişisel farklılıkları göz ardı etmememiz gerekir. Bir insanın ya da çalışanın verimliliği veya gerçek olarak başarabileceği iş, onun yeteneğine ve iş yapma konusunda arzusunu artıran güdülenmesine bağlıdır. O yüzden verimliliği yetenek ve güdülenmenin çarpımına ya da toplamına eşit olduğunu kabul etmemiz gerekir. Düşük bir verim seviyesine sahip olan bireyler, iyi bir güdülenme ile orta seviyede verime sahip olanlar orta derecede güdülemeye, yüksek seviyede verime sahip olanlar da düşük derecede güdülemeye sahip bulduklarını farz edersek çıkan sonuç, her üçünde de orta derecede olacaktır.

Eğer bir iş yerinde verimliliği iyileştirmek istiyorsak, potansiyel olarak en yetenekli kişileri en fazla güdülememiz verimlilik açısından gerekir. Ayrıca, her bireyin kapasitesi aynı olmadığından, motivasyonda (güdü) kullanılan araçlar her zaman, her şartta ve herkeste aynı sonucu veremez.

İşletmeler ya da kamu kurumlarında, çalışanların verimli ve etkin şekilde yönetilmesi isteniyorsa, çalışanların güdülenmesi konusuna gereken önem verilmek zorundadır. Yönetici çalışanları güdülemede hangi amaçları nasıl, ne zaman ve nerede kullanacağını iyi hesaplamalıdır. Çalışanların ihtiyaçları ve bunların ne oranda karşılanabileceğini rasyonel bir şekilde tespit etmelidir.

Herhangi bir kurumun amaçları ile çalışanların beklentileri ve istekleri ortak bir noktada birleştirilmelidir. İşletmelerin sahipleri ya da kuruluşların yöneticileri ile personel arasında ortak bir görüşme zemini işbirliği ve hoşgörü ortamı oluşturulmalıdır. Burada hedef verimliliği artırmaktır. Bir insanın yeteneğini ya da bir takım meziyetlerini satın almamız çok güçtür. Bu nedenle insanın yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmemiz için motivasyonun önemini unutmamamız gerekir.

İnsanlar doğası gereği yaptıkları işten ötürü gerekli takdiri, desteği ve teşviki görmekten mutluluk duyar. Bunlarda beraberinde çalışanlarda ciddiye duygusunu, örgüte bağlılığı, başarı ve yüksek bir işgücü potansiyelini ortaya çıkarır. Örgüt içindeki verimliliği artırmada çalışanların psikolojisini çok iyi tahlil edilip, çalışanların işe uyum sağlaması için motivasyonda kullanılması önemlidir.

Motivasyonu sadece iç ya da dış nedenlere bağlamak doğru olmaz. İçinde bulunulan ortam, ihtiyaçların önceliği, ihtiyacın yoğunluğu, kişi ve kurumların diğer kişi ve kurumlarla ilişkileri, insanların ve kurumların beklentileri, amaçları hedefleri ve ulaşılması planlanan süreçler de motivasyon ve bunun verimliliğe yansması üzerinde etkili olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alpagun, Oktay.** "İşletme Ekonomisi ve Yönetim" Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Akat, İter – Budak, Gönül – Budak, Gülay.** *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- Başaran, İbrahim Ethem.** *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Yayınları, Ankara, 1992.
- Çulpan, Refik.** "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, Ankara, 1978.
- Dinçer, Ömer-Fidan, Yahya.** "İşletme Yönetimine Giriş", İş Yayınları, İstanbul, 1995.
- Eren, Erol.** "İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi", Aktif Büro Yayınları, İstanbul, 1979.
- Eroğlu, Feyzullah.** *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Ertekin, Yücel.** "Örgüt İklimi" TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.
- Hicks, G.Herbert-Gullett, C.Ray.** *Organizasyonlar Teorisi ve Davranış*, (Çev. Besim BAYSAL), İ.İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara, 1981.
- İncir, Gülten,** "Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1984.
- İşisağ, K. U. ve Deneme, S. (2009)**, Takım Nedir, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm> (30.07.2009).
- Koçel Taner.** *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Onaran, Oğuz, "Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

Onaran, Oğuz, "Örgütlerde Karar Verme" SBF Yayınları, Ankara, 1971.

Özgener, Şevki. "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin GÜdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Katkıları" 9 Eylül Üniversitesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 1996.

Parkinson, Brian-Colman, M.Andrew, "Emation and Motivation" Longman Limited Press, London, 1975.

Ramus, C. A. & Ulrich, S. (2000), The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee Ecoiniciatives at Leadin-Edge European Companies, *Academy of Management Journal*, University of Washington August 1, No:4, p605-626.

Sabuncuoğlu, Zeyyat-Tüz, Melek. "Örgüt Psikolojisi" Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995.

Saracoğlu, H. (2007), Başarı İçin Takım Çalışması, http://www.sbbdanismanlik.com.tr/makaleler/basari_icin_takim_calismasi.pdf (17.08.2007).

Shultz, M. (2001), The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows, *Academy of Management Journal*, University of Washington, Vol. 44, No: 4, p661-681.

Tufan, M.Mustafa. "Motivasyon Fonksiyonlarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri ve Belko Uygulaması" G.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1999.

Turan, A. H. ve Genç, F. N. (2004), Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci, *Osman Gazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, s. 557-566.

Vroom, Victor H. "Work and Motivation", John Wilay&Sons Inc. USA, 1964.

Yamak, Oygur. "Üretim Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul, 1994.