



Esra ÇETİN ÖZDEN

Uzman Psikolog

ecetinozden@gmail.com

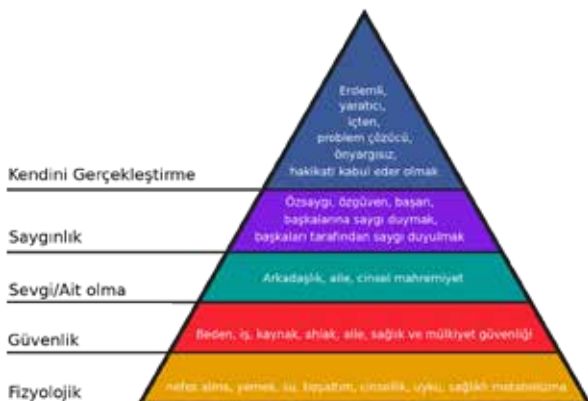
MOTİVASYON

Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için daha istekli çalıştıklarına göre, bir yöneticinin çalışanın ihtiyaçlarını tahmin ederek bunları karşılayabilecek bir ortamı yaratması gerekir.

Önceki yazıda kapsam kuramlarını detaylı bir şekilde ele alacağımızı söylemiştik. Bunlara bakacak olursak;

1. MASLOW'UN "İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMLARI"

Abraham Maslow 1970'li yıllarda insan güdülleri ile ilgili ünlü psikologlardan biridir. Maslow insan güdülünün hayvan güdülerinden bazı farklı yanlarının olduğu-



nu savunmuş ve insan güdülerini bir piramit gibi birbiri üstüne merdiven basamağı şeklinde çıkan bir düzen içinde düşünmüştür.

Bu ihtiyaç piramidinin temelinde biyolojik ihtiyaçlar, üst katında ise psikolojik ihtiyaçlar yer alır.

Temeldeki bir ihtiyacın karşılanmasından sonra bir üst düzeydekine geçilir. Alt düzeydeki ihtiyaçlar doyuma ulaşıncaya birey üst düzeydekileri karşılamaya hazır hale gelir (Cüceloğlu, 2000).

Yönetim bilimleri açısından bakıldığında bu kuram aslında yöneticinin yöneltme fonksiyonunu yerine getirmesi için oldukça önemlidir.

Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için daha istekli çalıştıklarına göre, bir yöneticinin çalışanın ihtiyaçlarını tahmin ederek bunları karşılayabilecek bir ortamı yaratması gerekir.

Ancak bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra yöneticinin tekrar çalışanın başka ihtiyaçlarının giderileceği ortamı oluşturarak çalışanını motive etmesi gerekir (Koparal, 2012).

Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı 20 yüzyılın ikinci yarısından sonra ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişen Çağdaş Örgüt Kuramı ve yönetim anlayışına uygun olarak; örgütlerde çalışanlar ne "eşya-makine" gibi görülecek ne de "üretim" ve "verimlilik" düşünülmeden sadece çalışan (insan unsuru) düşünülecekti.

2. HERZBERG'İN "İKİ ETMENLİ MOTİVASYON HİYERARŞİSİ (HİJYEN KURAMI)"

Herzberg ve arkadaşlarına 1959 ile 1970 yılları arasındaki yaklaşık 10 yıl süreyle değişik iş yerlerinde yaptıkları alan araştırmalarında her zaman aynı sonuca ulaşamadıkları ve araştırma sonuçlarında bazı sapmaların bulunduğu kuramı şöyle özetleyebiliriz: İnsanları motive eden iki etmen kümesi vardır. Bunlardan birisi; sevgi, saygı, ödül, kendini gerçekleştirme güdüleridir. Bu etmenler insanları doyuma ulaştırmaktadır. İkinci etmen ise çalışanların Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak saydığı ücret, sağlık koşulları, güvenli iş vb. ihtiyaçları karşılandığında kişiler doyumсузluğa sürüklenmektedir. Herzberg insanları doyumсузluğa götüren



güdülerin ya da etmenleri sağlık etmenleri olarak kümelendirmiştir. Bu etmenler örgüt dışında oluşmakta, gelişmekte ve değişmektedir. Hijyen Kuramı Maslow'un kuramı ile çelişmekte hem de kendisinden sonraki yapılan araştırmalarda doğrulanmaktadır (Öztek, 2010).

Bu kuramın yöneticiler için verdiği mesaj oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen koşullarının arzulanan düzeyde bulunması, iş gören tatminsizliğini ortadan kaldıracak, fakat iş gö-

renleri yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir.

Öte yandan, tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları oldukça güçlü motivatörler olup iş görenleri yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir.

Buna göre, yöneticilerin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik doğuran durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici motivatörleri devreye sokarak iş görenleri en üst düzeyde iş başarıları sağlayabilecekleri şekilde motive etmektir (Şimşek ve Çelik, 2015).

3. MC CLELLAND'IN "BAŞARI KURAMI/ÜÇ GÜDÜ"

David McClelland'a göre insanları motive etmek için kullanılacak üç temel faktör vardır. Bunlar; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilmez.

Mc Clelland; başarı yani kazanma duygusunun en önemli motivasyon





kaynağı olduğunu vurgularken, bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde insanları etkilediğini ifade etmektedir. Kazancı temel olan yaklaşımlar sergilendiğinde, daha çok çalışana ve üretime daha fazla kazanç verilmesi halinde, insanların üretim ve verimliliklerini yükseltmeleri yönünde teşvik edildiğini görmek mümkündür. McClelland; iş adamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kişilerin başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır.

Ona göre, başarı ile güdülenen bir iş adamı, sadece kar peşinde değil, büyük bir başarıma isteğine sahiptir.

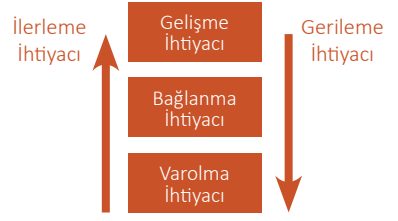
McClelland'a göre yüksek düzeyde bir başarıma arzusuna sahip bir birey;

- Sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte,
- Gerçekleştirilebilecek nitelikte hedefler saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte,
- Başarı ve başarısızlık konusunda kesin kanıt istemekte,
- Kişisel ilişkilerini dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir.

4. ALDERFER'İN "ERG KURAMI"

Clayton Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasını basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada Maslow'un ihtiyaç sıralamasına göre daha basit bir sıralama mevcuttur.

Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.



- Var olma ihtiyacı (V),
- İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (i) ve
- Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG Kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını modern çağa uyarlamıştır.

Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufletmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir.

Özetle örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratılarak, kişinin harekete geçmesi için etkilenebilmesi ve isteklendirilmesi olarak tanımlanan motivasyon kavramının yönetim sürecindeki önemi bu yazı ile bir kere daha hatırlatılmak istenmiştir.

KAYNAKÇA

1. Cüceloğlu, D. (2000). İnsan ve davranışı (Onuncu Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi, 229-235.
2. Kopal, C. (2012). Yönetim ve Organizasyon-1 (Birinci Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 141.
3. Öztekin, A. (2010). Yönetim bilimi (Dördüncü Basım). Ankara: Siyasal Kitapevi, 150-202.
4. Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2015). Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Kitapevi, 74-75.