

## ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

**Dr. Nadire KANTARCIOĞLU**

Istanbul Gelişim Üniversitesi

### ÖZET

*Günümüz örgütlerinin ayakta kalabilmesi için, hızla ilerleyen teknoloji karşısında en önemli gücün insan faktörü olduğunu anlaması ve insan zekasına önem vermesi gerekmektedir. Zeki ve çalışkan insanları elinde tutabilen, onları uygun şekilde motive edebilen örgütler daima ayakta kalacaktır. Çalışmamızda, örgüt içindeki işgörenlerin işe yönelik olarak nasıl motive edilebileceği ve başarıya nasıl ulaşılacağı konusu ele alınmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, İşgören, Motivasyon, Güdü, Dürtü, İhtiyaçlar, Yönetici, Yönetim

### GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında insanlar daima nasıl daha verimli olabileceklerini araştırırlar. Yöneticilerin işgörenleri daha verimli olmaları için isteklendirme çalışmaları motivasyon konusu içine girer. Yöneticinin başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak motivasyon konusunda harcamalarına bağlıdır. İnsanları motive eden içsel ve dışsal faktörler yönetici tarafından saptanmalı ve

her işgörenin kendine has özelliğine göre ihtiyaçları karşılanmalıdır. Böylece yönetici işgörenler için hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak için çalıştıkları bir örgüt ortamı yaratabilir bu da verimliliğin artmasına sebep olur.

### 1-MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon insanı harekete geçiren düşünce, umut ve inançtır. Motivasyon duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilmek, kendini harekete geçirebilmek, kendine hakim olabilmeyi bilmek ve yaratıcılık için gerekli bir kavramdır. Her başarının altında yatan ortak özellik özdenetim, doyumunu erteleyebilmek, öfkeye hakim olabilmektir. Duygularımızla motive olmamız en doğrusudur. Motivasyonu dışardan beklemek başarı elde etmek yönünde en büyük tehlikedir. Motivasyonun temelinde umut beslemek, moral bozmamak, sabırla beklemek yatar. Motivasyon insanın eylemlerinin yönünü, gücünü, öncelik

sirasını belirleyen iç ve dış uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir. Motivasyon bir bireyin örgüt içinde verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçlerinin toplamıdır.

Motivasyon enerjisi belli bir amaç uğruna belli bir yönde harcamaktır. Bunu sağlayabilecek bazı kaynaklar;

- 1-Bireyin kendi düşünceleri, davranışları, potansiyeli
- 2-Destekleyici arkadaşlar, aile, meslektaşlar, örnek alınan birisi,
- 3-Bir duygusal danışman,
- 4-Çevresi; iş yerindeki hava, ışıklandırma, sesler, ve tüm mesajlardır(Titrete,2010:78).

Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanmıştır. Güdüleme bir insanı belli amaç için harekete geçiren güç demektir. O halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür(Eren,2011:530).

İnsanları harekete geçiren ve hareketlerine yön veren güç onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu güçlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. İnsan davranışlarını genel olarak etkileyen ve yön

veren birçok uyarıcı unsur vardır. Bunlar genel çerçevede, kişisel unsurlar ve çevre koşullarıdır. İşgörenler arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlarla tatmin eder ve iş görme motivasyonu artar. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına yani motivasyonunun güçlenmesine yardım eder(Eren,2011:531). Uygun koşullar altında standartları ve kuralları belirlemek için yöneticinin kullandığı yetki motivasyonu ve örgüte bağlılığı artırır(Barutçugil,2002:298).

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. Örgütlerde motivasyon konusu, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel,2011:619).

Sıkıcı işlerde çalışan insanların, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü olmayan işgörenlerin, doğal olarak tembelleğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Bunun önlenmesi için insanları motive eden nedenler yönetici tarafından saptanmalı ve ihtiyaçları karşılanmalıdır. Böylece yönetici işgörenler için hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak için çalıştıkları

bir örgüt ortamı yaratabilir(Eren,2001:490). İşgörenlerin başarısı yapılan işe, heves ve keyifle motive olduğu ölçüde artar (Doğan,2007:216).

İş yaşamında gittikçe önem kazanan motivasyon kavramı, işgörenlerin amaçlara odaklanması için bazı dürtü ve araçlarla amaca doğru yönlendirilmesidir. Motivasyonun düzeyi örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyine önemli ölçüde etki eder. İşgörenlerin davranış nedenlerini bilen bir yönetici, etkili bir motivasyon süreci ile problemleri daha rahat çözebilme, örgütte karar alındığında ya da değişiklik yapıldığında ne olabileceğini kolaylıkla tahmin edebilme yeterliliğine sahiptir(Barutçugil,2002,285). İyi bir yönetici işgörenleri harekete geçirir, içlerinde tutku uyandırır, ellerinden geleni yapmalarını sağlayan bir esin kaynağı olur ve motive eder(Goleman,2002:15).

## 2.YÖNETİM VE MOTİVASYON

Motivasyon örgüt içinde işgörenleri, yöneticileri ilgilendiren bir konudur. Çünkü insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde

durulmuştur. Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Kuramları geliştirilmiştir.

Klasik Yönetim kuramı, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almakta ve bireyi “rasyo–ekonomik insan” olarak görmektedir. Kuram, insan unsurunu ikinci planda tutmakta ve işin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğunu farz etmektedir. Dolayısıyla klasikler, bireyin korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive olabileceğine inanırlar. Taylor; İnsanlar farklılıklarından ötürü değişik biçimlerde güdülenir demiş ve tek güdülenme aracının para olduğunu belirtmiştir(Atılğan,2011:33).

Neo – klasikler ise, klasiklerin aksine bireyin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı ihtiyaçlarını tatmin etmek için işe gittiklerini açıklamaktadırlar. Motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modeli çok sert bir şekilde eleştirilmekte insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin doğrultusunda güdülenen bir varlık olduğu ileri sürülmektedir.

Modern yönetim kuramı da rasyo–ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu

kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo – kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır.

İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. Klasiklerin aksine örgütlerde çalışan yöneticiler, en çok işi benimsemeye değer vermektedirler.

Aslında en iyi yönetim, en iyi örgüt yapısı ve motivasyon tekniğinin olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü yönetimin ve örgütlerin en önemli unsuru olan insanların hisleri, tutkuları, amaçları, beklentileri, ihtiyaçları, kültürel değerleri, statüleri ve içinde yaşadıkları çevresel koşullar birbirinden farklıdır. Ayrıca globalleşen ve teknolojinin çok yüksek seviyelere ulaştığı bu yüzyılda sosyal ve psikolojik ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiği de bir gerçektir. Bu faktörler ister istemez insan davranışlarına yansımaktadır. Yöneticiler ve yönetim bu ve buna benzer

faktörleri çok iyi analiz ederek örgüt içindeki insanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim ve etkin verimli bir örgüt yapısı oluşturabilirler. Günümüzde yöneticiler örgütün başarısı için işe uygun işgörenleri seçme, eğitip geliştirme, motive etme ve işletmede tutma fonksiyonlarını yerine getirmelidir(Mucuk,2011:315).

Yöneticiler davranışın nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği, korunduğu ve durdurulduğunun açıklaması ile ilgilenmelidir. Bunu yapabilmeleri için motivasyon süreç kuramlarını anlamaları gerekir. Yöneticiler insanların nasıl motive edildiğini bildikleri zaman dikkatlerini bu noktada toplar ve işgörenleri yönlendirebilirler(Hodgetts,1999:527).

### 3-MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırmak için çalışanları işe özendirici ve motive edici araçların kullanılması gereklidir. Özendirici motivasyon araçları temelinde üçe ayrılır.

- Ekonomik araçlar
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlar

İş motivasyonunu artıran etkenler;

- Katılım
- Motivasyonu düşüren etkenlerin giderilmesi
- Adalet

- Pekiştirme
- Ödülün anlamlılığı
- Hedefler

İçsel motivasyon ve yaratıcı performans genellikle işlerin yapısından etkilenir. Kompleks ve dikkat gerektiren işler genellikle basit ve sıradan işlere göre motivasyonu daha çok geliştirir(Rowe,2007:186).

Yöneticinin işgörenleri çekici bir resim çizip, insanları ortak bir yolculukta esinlendirmesi, kalplerini ve zihinlerini ateşlendirmesi için detaylara sahip olması gerekmez; nereye gittiğini bilmesi ve o yolculuğa inanması, inandırması yeterlidir(Taylor,2009:24)

Motivasyon araçları iki bölümde ele alınabilir. Birincisi kısa süreli ihtiyaçlar ve arzuları gerçekleştirmeye yönelik özendirme araçları, ikincisi ise, uzun süreli ihtiyaçları yerine getirmeye yönelik özendirme araçlarıdır(Eren,2011:542).

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Amaç insanı kazanmaktır. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin çalışanları motive edebilmesi için insanların amaç, arzu, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmesi, onları yetiştirmesi, geliştirmesi gerekir. Çoğu yönetici parasal ödüllerin motivasyonun bir parçası olduğuna inanır. Aslında en önemli motivasyon aracı yöneticinin bireylerin kim olduğunu

anlamasıdır. Çalışanların yetkinliklerinin bilinmesi ve ona göre uygun eğitimin verilmesi de gereklidir. Örgütte çalışanların ne kadar mutlu oldukları, motivasyonlarının ne kadar sağlandığı, örgüt refah ortamının nasıl olduğunun bilinmesi gerekir. İçsel motivasyonu sağlanan çalışan refahın olduğu örgütte başarının artmasını ve iş birliği olmasını sağlar. Bunların başarılabilmesi için insan ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir. İnsan davranışlarını yönlendiren içsel etkenler ve çevresiyle etkileşimi için dışsal etkenler bilinmesi gereken faktörlerdir.

### 3-1-İÇSEL DÜRTÜLER

Her insanda diğerlerinden farklı olarak birçok iç istekler veya ihtiyaçlar olabilir ve böylece güdülerin sayısı ve niteliği değişir. Bunlar farklı şekillerde ortaya çıktığı gibi, tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp azalabilir(Eren,2011:532).

Çalışmaya güdülenme işgörenin kendine gösterilen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. Örgütsel amaca kendiliğinden güdülenen kişide şu özellikler gözlemlenir;

1-İşgören, amaca ulaştıracak çabayı seçer

2-İşgören, bu çabadan ne kadarını harcayacağını seçer,

3-İşgören, belli bir zaman diliminde bu çabayı harcar ve harcamaya devam eder.

Bu durumda güdülenmenin özünü çaba kavramının oluşturduğu söylenebilir. (Başaran,2000:75)

Kendi kendini harekete geçirebilen kişi, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterecek, yapması gerekenden fazlasını yapabilmek için çaba harcayacak, engeller karşısında hedeflerinden vazgeçmeyecek, başarısızlık ihtimalini düşünmeden başarı umuduyla hareket edecektir. Kendini motive edebilen kişi, zorluklar karşısında yılmadan kendinde devam etme gücünü bulur ve daha dayanıklı olarak yoluna devam eder.

### 3-2-DIŞSAL DÜRTÜLER

Kişilerin davranışları dış faktörler tarafından kontrol edilebilir. Dış faktörler söz konusu olduğunda işgörenlerin motive edilmesi sorun haline gelir. Bu durumda işgörelere veya çevrelerine dışardan müdahale etmek gerekir. Yöneticinin yapması gereken işgörenin çevresindeki faktörleri anlamak ve kullanmaktır(Koçel,1993:370).

Motivasyon kuramlarının bir kısmı kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanır.

Uygun olmayan davranışları ortadan kaldırmak için dış çevredeki bozuklukları ortadan kaldırmak, uygun olan davranışları devam ettirmek için o dış çevreyi muhafaza etmek gerekir(Tervüz,2002:124).Kişinin

kapasitesini iyi bilmesi ve dış ortamın özelliklerini gerçekçi biçimde incelemesi başarısız girişimlerini önler. Dış dünyadaki hedeflerin seçimi bu yüzden önemlidir. Ulaşılamayacak hedefler seçmek başarısızlığı getirir(Yöney,2007;71).

## 4-MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon Kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Kuramları olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta Süreç Kuramı olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır.

### 4-1-KAPSAM KURAMLARI

Bu isim altında toplanan kuramlar, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım; Eğer yönetici, işgörenleri belli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlar ve kavarsa, bu faktörleri bilerek işgörenleri daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçlarına uygun davranmaya sevk edebilir(Koçel,2011:622).

### 4-1-1-İHTİYAÇLAR

#### HİYERARŞİSİ

İşgörenleri hangi ihtiyaçların güdülediği belirlenmeye çalışılmalıdır. İhtiyaçlar ve dürtüler öncelik sırasına sokulmalıdır. Bu bağlamda, Maslow ihtiyaçları hiyerarşik sıra içinde ele alır.

Bunlardan en alta temel ihtiyaç olan fizyolojik ihtiyaç gelir. Daha sonra sırasıyla güvenlik ve sevmek-sevilmek, kabul edilmek gibi ihtiyaçları içeren sosyal ihtiyaçlar gelir. Başkaları tarafından fark edilmek beğenilmek, kendini yeterli hissetmek gibi istekleri içeren benlik değeri ihtiyacı hiyerarşinin dördüncü basamağında yer alır. Maslow'a göre bunlar bir takım yetersizliklerden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Kendini geliştirme ihtiyacı ise herkeste farklı biçimlerde tezahür eden ve neye muktedirse onu yapabilme isteğini belirten en üst düzeydeki ihtiyaçtır. Maslow'un bunlardan bağımsız iki ihtiyaç kategorisi daha vardır. Bunlardan biri bilgi dinme, anlama, anlam çıkarma ihtiyaçlarını içerir. Diğer ise güzelliği arama çirkinliklerden kaçma şeklinde kendini gösteren estetik ihtiyaçtır(İmrek,2005:296).

#### **4-1-2-ÇİFT FAKTÖR KURAM (HİJYEN-MOTİVASYON)**

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu kuramın yönetici açısından anlamı; hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Hijyen yoksa işgöreni motive etmek imkansızdır. Hijyen varlığı motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Bu kurama göre motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşir.

#### **4-1-3-BAŞARMA İHTİYACI KURAMI**

D. McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre insanlar üç grup ihtiyacın etkisi altındadır. Bunlar;

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

Bu kuramın yönetici açısından anlamı; işgörenlerin hangisine ihtiyacı olduğu belirlenebilirse çalışanları seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişiler bunun sağlanabileceği bir işe yerleştirilirse kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak ortaya koyar(Koçel,2011:628).

#### **4-1-4-ERG KURAMI**

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kurama göre kişinin önce alt düzey ihtiyaçları tatmin edilmeli daha sonra üst düzey ihtiyaçları tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı üç kategori üzerinde durmaktadır;

- Varolma ihtiyacı (Existence)
- Aidiyet– İlişki kurma ihtiyacı (Relatedness)
- Gelişme ihtiyacı (Growth)

#### **4-2-SÜREÇ KURAMLARI**

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar, süreç

kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almıştır(Eren,2011:567).

İnsanların hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilenir süreç kuramları. Belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanır sorusu cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

Süreç kuramının ilgilendiği konu, güdülenmenin nasıl olduğu, güdülerin davranışı nasıl oluşturduğudur. İnsan davranışlarını içten gelen ve içinde bulunduğu ortamlardaki değişkenler belirler(Başaran,2000:82-83).

#### **4-2-1-SONUÇSAL ŞARTLANMA KURAMI (DAVRANIŞ ŞARTLANDIRMA)**

İnsanlar herhangi bir sebeple bir davranışta bulunurlar, davranışlarının sonucu insanlar açısından önemlidir. Sonucun çeşidine göre insan davranışını tekrarlar yada sonlandırır. Eğer davranışının sonucunda mutlu olacağı durumla karşılaşırsa tekrarlar, üzücü sonuçlarla karşılaşırsa muhtemelen tekrarlamaz. Burada devreye ödül ceza sistemi girer. Kişinin davranışını tekrarlama olasılığını yükselten her sonuç ödül, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel ve zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilir. Aslında insanları iyi anlayan bir yönetici cezadan

çok ödülle insanları motive etmesi gerektiğini bilir.

#### **4-2-2-BEKLENTİ KURAMI**

Motivasyon konusunda beklenti kuramı bir süreç kuramıdır. Kişiler her davranışının sonucunda bazı ödül veya cezalarla karşılaşacağını bilir ve bunu bekler. Vroom'un bekleyiş kuramına göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom'un varsayımları:

- Kişisel özellikler ve çevresel koşullar davranışın ortaya çıkmasında etkindir
- Her insan farklı ihtiyaç ve amaçlara sahiptir
- Her insan aynı ödüle aynı duyarlılığı gösteremez.

Vroom'un bekleyiş kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önüne alarak geliştirmişler, ödüllendirme adaleti ve rol çatışması kavramlarını modele katmışlardır. Bu katkılardan birincisi; kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Kişi kendisine verilen ödülü başkalarınınki ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde



olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlere işgörenlerin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini ileri sürmeleridir(Eren,2011:575).

#### 4-2-3-EŞİTLİK KURAMI

Adams isimli düşünür bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, hırs, kin, ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuzluğu azaltması yönünde önemlidir.

Ancak, insanlar algı ve değerlendirme yönünden çok farklıdır. Hiçbir çalışma örgütlerdeki olumsuz duyguları ve bunların yarattığı çatışmayı engelleyememiştir.

#### 4-2-4-AMAÇ KURAMI

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramına göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerine de belirler. Ulaşılması zor ve yüksek amaçlar belirleyenler, elde edilmesi kolay amaç belirleyen kişiye göre daima daha yüksek performans gösterir ve daha fazla motive olur. Bu kuramın temeli

kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesidir.

#### 5-MOTİVASYON YÖNETİMİ

İş yaşamında gittikçe önem kazanan motivasyon kavramı, işgörenlerin amaçlara odaklanması için bazı dürtü ve araçlarla amaca doğru yönlendirilmesidir. Örgüt içindeki İnsanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. Motivasyonun düzeyi örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyine önemli ölçüde etki eder. İşgörenlerin davranış nedenlerini bilen bir yönetici, etkili bir güdüleme süreci ile problemleri daha rahat çözebilme, örgütte karar alındığında ya da değişiklik yapıldığında ne olabileceğini kolaylıkla tahmin edebilme yeterliliğine sahiptir. Başarma güdüsü başarı için mükemmelliğin standartlarını karşılamak amacıyla iş performansını artırmak arzudur (Barutçugil,2002,285).

Duygusal zeka bağlamında güdülenme, duygusal sistemimizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. Bunu sağlayabilecek bazı kaynaklarda etkilidir.

- 1-Bireyin kendi düşünceleri, davranışları, potansiyeli
- 2-Destekleyici arkadaşlar, aile,

meslektaşlar, örnek alınan birisi,  
3-Bir duygusal danışman,  
4-Çevresi; iş yerindeki hava, ışıklandırma,  
sesler, ve tüm mesajlar(TitreK,2010:78).

Duygular, insanın hayatta yapabileceklerini belirler. Yapılan iş, ona heves ve keyifle motive olduğu ölçüde, bireyi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zeka tamda bu noktada temel bir yetenektir ve diğer tüm yetenekleri, bileyerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür(Doğan,2007:216).

Sonuç olarak duyguları güdüleme, insanın amaçları doğrultusunda duygularını harekete geçirmesi ve duygularını bu amaçları gerçekleştirmeye adanması, amaçların gerçekleştirilmesi için azim ve sebat göstererek çalışmalarını uzun dönemli sürdürmeye çalışmasıdır. Kötü durumlar olduğunda amaçlara tekrar odaklanma yetisi güdülenmenin bir gereğidir.

## SONUÇ

Motivasyon bir bireyin örgüt içinde verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçlerinin toplamıdır. Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Amaç insanı kazanmaktır. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin çalışanları motive edebilmesi için insanların amaç, arzu, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmesi, onları yetiştirmesi, geliştirmesi, ekonomik,

sosyal, kişisel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Örgütlerde verimliliğin artması için çalışılan ortamın hijyenik ve işgörenlerin mutlu olması şarttır. Önce insan felsefesini kabul eden örgütler daima ayakta kalacaktır.

## KAYNAKÇA

- KOÇEL,Tamer.(2011),İşletme Yöneticiliği,13.Baskı,İstanbul:Beta Yayınları
- EREN,Erol,(2001),Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,7.Baskı,İstanbul:Beta Yayınları
- EREN,Erol,(2011),Yönetim ve Organizasyon,10.Baskı,İstanbul:Beta Yayınları
- BARUTÇUGİL,İsmet.(2002),Duyguların Yönetimi,1.Baskı,İstanbul:Kariyer Yayıncılık
- DOĞAN,Selen.(2007),Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi,Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Cilt:14,Sayı:1
- TİTREK, Osman.(2010),IQ dan EQ ya Duyguları Zekice Yönetmek,1.Baskı,Ankara:Pegem Yayıncılık
- ATILGAN,Fatma(2011),Yönetim ve Organizasyon,1.Baskı,Ankara:Nobel Yayın
- GOLEMAN,Daniel- BOYATSIZ,Rıchard-McKEE,Annie.(2002),Yeni Liderler,2 Baskı, İstanbul:Varlık Yayınları(Çeviri:Filiz NAYIR,Osman DENİZTEKİN-2003)
- ROWE,Alan J.(2007),Yaratıcı Zeka,1.Baskı,İstanbul,Prestij Yayınları(Çeviri:Şule GÜLMEN)

- TAYLOR,David(2009),Şeffaf  
Lider,1.Baskı,İstanbul:Dinazor  
Yayın.(Çeviri:Selim YENİÇERİ)
- BAŞARAN,İbrahim Ethem(2000),Örgütsel  
Davranış İnsanın Üretim gücü, 3.Baskı,  
Ankara:Feryal Matbaası
- TERVÜZ,Suna.(2002),Güdülenme(Editör:Esra  
ASLAN, Örgütte Kişisel Gelişim),1.Baskı,  
Ankara:Nobel Yayınları
- HODGETTS,Richard M.(1999),Yönetim;  
Teori,Süreç,Uygulama,2.Baskı,İstanbul:Beta  
Yayınları (Çeviren: Canan ÇETİN, Esin  
MUTLU)
- İMREK,M.Kemal,(2005),Yönetmeye  
Başlamak,1.Baskı,İstanbul:Arıkan Yayınevi
- YÖNEY,Hakan.(2007),Profesyonel  
Zeka,1.Baskı,İstanbul:Remzi Kitabevi
- MUCUK,İsmet.(2011),Modern  
İşletmecilik,17.Baskı,İstanbul:Türkmen  
Kitabevi
- KOÇEL,Tamer.(1993),İşletme  
Yöneticiliği,4.Baskı,İstanbul:Beta Yayınları