

MOTİVASYONUN TANIMI:

Motivasyon kavramı bugüne kadar bir çok anlamlarda kullanılmıştır. Motivasyon kavramı; yöneltme, güdüleme, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir.

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Örgütsel açıdan bakılınca ise motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.

Motivasyon konusu itibarı ile;

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
- Amaçları
- Davranışları
- Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

MOTİVASYONUN ÖNEMİ:

Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışın nasıl yönlendirilebileceğini ve ya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilirliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet alacağını müjdeleyerek okula giden çocukların

davranışlarını yönlendirmeye çalışır.Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler.Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğeri bir kişiyi güdülemeye çalışabilir.Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir.

MOTİVASYON SÜRECİ:

Genelde motivasyon sürecinde 3 aşamadan söz edilir:



Bireyde psikolojik ve fizyolojik dengenin bozulması ile eksiklikler ortaya çıkar.Eksikliklerin ortaya çıkışı ile beraber bir olaylar zinciri başlayacaktır.Bu eksiklik durumunu gidermek için bireyin bir takım gereksinimleri olacaktır.Gereksinimler de hedefleri belirleyecek ve son olarak hedeflere yönelik davranışlar oluşacaktır.Bireyin davranışları sonunda amaca ulaşmak, gereksinimini giderecektir.Böylece, motivasyon süreci tamamlanacaktır.Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekir.

Günlük yaşamda da davranışlarımızın çoğu amaçsız değildir, belirli hedef ya da hedeflerimiz vardır.Örneğin, lokantaya gitmemizdeki amaç; büyük bir olasılıkla karnımızı doyurmaktır.Başka bir örnek verirsek; işletmede çalışan iş görenin amacı, sevdiği bir işi yapmak ve karşılığında gelir elde etmektir.

İnsanların; davranışını anlamak ve etkilemek, onların gereksinmelerini bilmek gereklidir.Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır.Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz “davranış güdüsü” (motivasyon) araştırılmalıdır.

GÜDÜLERİN AYRIMI

Güdüler genelde birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılırlar.Fakat bazı bilimciler bu sınıflamayı yetersiz bulmuşlar ve üçüncü bir güdüler sınıfı olduğuna dikkat çekmiştir.Burada üç güdü sınıfı ele alınacaktır.

1)**BİRİNCİL GÜDÜLER:**Güdülenme organizmanın yaşar kalmasını sağlar.Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir.Yeme,içme,nefes alma ve düzenli bir vücut ısısı sağlama,cinsellik birincil güdülerdendir.Fizyolojik dengenin bozulmasıyla birey bunu yeniden sağlamak üzere harekete geçer.

2)**GENEL GÜDÜLER:** Bazı güdüler vardır ki,ne birincil ne de ikincil güdüler sınıflamasına girer.Genel güdüler,öğrenilmemiş ve aynı zamanda fizyolojik olmayan güdülerdir.Örneğin,**merak,yetkinlik,çevre ile uğraşma,faaliyet ve sevgi** güdülleri gibi.İnsanlar çevrelerini kontrol altında tutmak,çevreye karşı yetkin hissetmek,yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmak isterler,bu şekilde çevreyle baş etme yetkinlikleri artar.Bu güdüler işletmelerde iş tasarımı ile doğrudan ilişkilidir.işin tasarımı biçimi bu güdünün ne derecede doyuma ulaşacağını belirler.basit işlerde iş öğrenilip yetkinlik kazanılınca bu güdü kaybolur.

3)**İKİNCİL GÜDÜLER:**Bu güdüler sonradan öğrenilmiştir ve insanlara özgüdür.Bu güdüler de işletmeler açısından önemlidir.**Güç,başarı elde etme ve ait olma** en

önemlileridir.Bunlar güvenlik ne statü güdülerini de ekleyebiliriz.İkincil güdüler öğrenme kavramlarıyla yakında ilgilidir.

a)Güç Güdüsü:Bu güdü başkalarından üstün olma veya başkalarını kontrol etme gereksinimi ile ortaya çıkar.Bu güdünün varlığına ilk olarak A.Adler dikkat çekmiştir.Adler'e göre insanlar aşağılık duygularını telafi etmek üzere çaba gösterirler.Aşağılık duygusu güç güdüsü ile beraber ele alınmalıdır.İnsanlar aşağılık duygularını bastırmak üzere güce başvururlar.Güç güdüsü,işletmelerde yöneticilerin etkin olmaları için önemlidir.Bu anlamda güç güdüsü yüksek yöneticiler,astlarını etkilemeyi onlar tarafından sevmeye tercih eden kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

b)Başarı Güdüsü ve Türkiye’de Başarı Gereksinimi Araştırmaları:Başarı güdüsünü yaratan başarı gereksinimini, "üstün düzeyli performans veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği" olarak tanımlayabiliriz.Başarı gereksinimini ölçmek için kullanılan yöntemi T.A.T kısaltması ile ifade edilen dolaylı resim-öykü testleridir.Bu testlerde kullanılan resimlerden biri güneş batıda batarken tarlayı sürmekte olan bir genç adamı göstermektedir.Kişiden bu resme bakarak bir öykü anlatması istenir.Yanıtlayıcı tarlada çalışan adamın güneş battığı için ve dolayısıyla işini bitiremeden eve dönmek zorunda kaldığı için üzgün olduğunu söyleyebilir.Bu yanıt başarı gereksinimin yüksek olduğunun bir göstergesidir.Başarı gereksinimi düşük olan biri ise,adamın güneş battığı ve evine artık gidebileceği için sevinçli olduğunu söyleyebilir.

Başarı gereksinimi konusunda yapılan araştırmalar öncü kişi McClelland'ır.Bu araştırmalar sonucunda başarı gereksinimi yüksek olan kişilerin özellikleri şöyledir;

- Orta derecede riske girerler.
- Anında geri besleme isterler.
- Başarma hissine sahiptirler.
- İşten başka bir şeyle ilgilenmezler.

c)Başkaları İle Birlikte Olma(Aidiyet) Güdüsü:Bu sosyal ve öğrenilmiş bir gddr ve grup oluşturmalar bu güdüye bağlıdır.Başkaları ile birlikte olmak,bir gruba ait olma hissi insana güven verir ve endişeden korur.Bu güdünün gelişmesi ailede başlar.Bireyler bir gruba ait olma hissini ilk ailede öğrenirler.

Lindgren(1976),başarı güdüsü ile birlikte olma güdüsünün birbirinin tersi olduğunu savunmuştur.Başarı güdüsü yüksek kişilerin başkaları ile birlikte olma güdüsünün düşük olacağını ileri srmuştur.Burada kısaca açıklanan güç,başarı ve aidiyet güdüleri kişilik özellikleri olarak kabul edilmektedir ve kişilik testleri arasında bu özelliklere de yer verenler vardır.bu özellikleri gerektiren işler için seçim yapılırken bu testlerden yararlanılmaktadır.

d)Güvenlik Güdüsü:Bireyin sahip olduğu şeyi elinde tutmak gereksinimi ve geleceğini de en az geçmişi kadar iyi olacağından emin olma isteğidir.

e)Statü Güdüsü:Bir bireyin bir işletme,toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan bir sıralamada sahip olduğu statüye göre kişi uygun giysiler,araba edinir ve oturduğu semti belirler.

Bazı statü belirleyen özellikler;

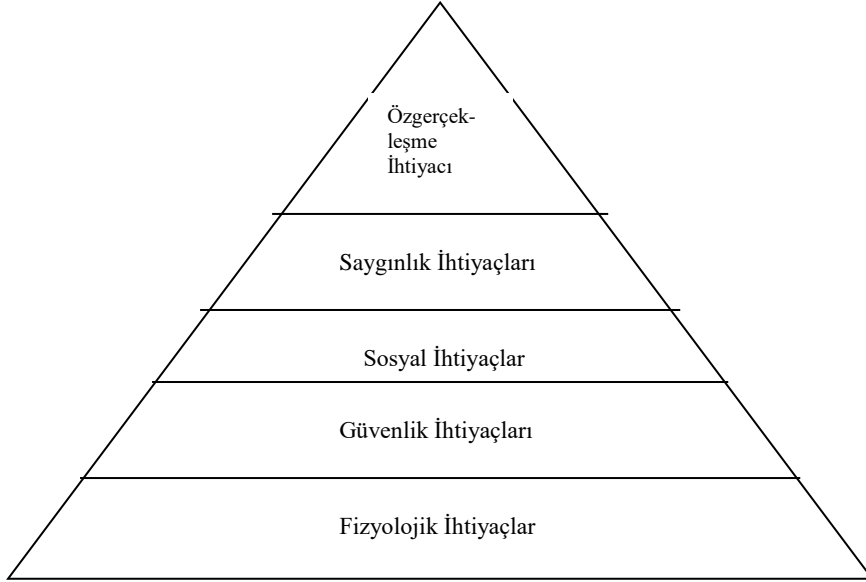
- Belli bir ailenin yesi olmak
- Kişisel nitelikler
- Başarılar(Master,doktora dereceleri gibi)
- Sahip oldukları maddi zenginlik
- Otorite ve gç.

MOTİVASYON KURAMLARI

A. GELENEKSEL MOTİVASYON KURAMLARI:

I. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

İnsan ilişkileri yaklaşımı okulundan etkilenen Maslow, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğuştan gelen arzuları olduğunu ifade etmiştir. Maslow, bu ihtiyaçların en temeli en altta olmak üzere önem derecelerine göre sıralandıklarını düşünmüştür. Maslow, sözünü ettiği bu sıralamayı aşağıdaki gibi vermiştir.



Ona göre hiyerarşinin en altındaki üç ihtiyaç grubu temel ihtiyaçlardır. Çünkü bunlar, kişinin sağlıklı bir şekilde yaşamını sürdürmesi için gereklidir. Üstteki iki grup ise, büyüme ihtiyaçlarıdır, bunlar kişinin gelişimi ile ilgilidir.

Maslow'un hiyerarşisindeki en alt kademedeki ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar hava, su, yiyecek vb. olan ihtiyaçlardır, sonra güvenlik ihtiyaçları gelir. Güvenlik ihtiyaçları barınma, giyinme imkanları ile mal ve can güvenliğinin sağlanmasıdır. Üçüncü kademe sevgi, ilgi, akranlar tarafından benimsenme gibi sosyal ihtiyaçlardır. Dördüncü kademede saygınlık ihtiyacı yer almaktadır. Burada, olumlu bir kişisel imaj oluşturma ve kendine saygı ile başkalarından saygı görme

vardır. Hiyerarşinin en üst basamağını ise Maslow, özgerçekleştirme ihtiyaçları olarak adlandırmıştır. Bunlar insanın gerçek gücünü farkına varıp yeteneklerinin tümünü kullanabilmesidir.

Maslow hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Diğer bir anlatımla, örneğin güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde psikolojik gereksinimler kendini gösteremez. Birey önce bu gereksinimlerin tatmini için uğraşır. Belli düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra bunların güdüleyici gücü kalmaz. Ancak, eğer daha önce tatmin olmuş ihtiyaçlardan birinde bir eksiklik ortaya çıkarsa, kişi tekrar o kademeye döner. Bir üst düzeydeki ortaya çıkar ve güdüleyici etkisini gösterir. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer gereksinimleri karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizil güçlerini kullanma gereksinimi doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur.

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİNE ÖRNEKLER

Genel Olarak Örnek

Kademe

İşletmelerden Örnek

Başarı	Öz gerçekleştirme	Rekabet
Statü	Tanınma/Saygınlık	Mevki
Dostluk	Ait olma	İş Arkadaşları Grubu
Mal Güvenliği	Güvenlik	Emeklilik Tazminatı
Beslenme	Fizyolojik	Temel ücret

Maslow'un yaklaşımının işletmeler ve yöneticiler açısından önemi, ihtiyaçların motivasyondaki önemini vurgulamış olmasıdır. Buradan, iş görenlerin ihtiyaçlarının saptanması ve onları karşılamaya yarayacak imkanların sağlanması; kişilerin motivasyonu açısından önemlidir, denilebilir.

II. DOUGLAS MC GREGOR'UN (X) VE (Y) KURAMI

Douglas McGregor'un insanların birisi X teorisi olarak adlandırdığı, ve temelde olumsuz davranışlarını yansıttığı ve diğeri Y teorisi olarak adlandırdığı temelde olumlu davranışlarını yansıttığı iki farklı görüş öne sürmüştür.

X Kuramı:X teorisi esas olarak şu görüşleri kapsar:

1. İşgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca kaytarırlar.
2. İşgörenler çalışmayı sevmediklerine göre yönlendirilmeli, denetlenmeli ya da amaçlarına ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdırlar.
3. İşgörenler sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda formel emir beklerler.
4. Çoğu işgören iş güvenliğini bütün öbür etkenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs gösterirler.

X teorisi adı altında açıklanan bu görüşlerin, Adam Smith, Frederick Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel ve insan verimini ekonomik faktörlerle izah eden görüşlerle yakından ilgili olduğu açıkça görülmektedir. Bu görüşler üzerinde biraz daha detaya inildiğinde; her insanın kendine yöneldiği, organizasyonun amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yeniliklere karşı direndiği zeka bakımından da pek parlak olmadığını ifade ettiği ortaya çıkar.

Bu nedenle, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek çabası içinde, yöneticiler, iki nokta arasında yayılmış bulunan çeşitli yollara başvurmuşlardır.bazı yöneticilerin sert ve hoşgörüden uzak bir tutumla hareket ettiklerini, bazılarının ise son derece uysal ve toleranslı davrandıklarını görüyoruz.

Bu iki tutumun uygulamadaki sonuçlarına bakarak, bugün yöneticilerin çoğu, sert tutumun elemanlarda tepki yarattığını, bu tepkinin de üretimi kasten kısıtlama, aşırı ve düşmanca sendikacılık gibi örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini baltalayacak hareketler şeklinde ortaya çıktığını görmekteyiz. Böyle bir durumun bir müesseseyi krize sürükleyebileceğine dikkat çekmeliyiz.

Y Kuramı: Douglas McGregor Y teorisini, esas itibariyle daha önce bahsettiğimiz X kuramının tersi olarak geliştirmiştir. McGregor'a göre, yöneticiler örgüt üyelerini ne ile motive etmeleri gerektiğini saptayabilirler. Ancak, bunu yaparken alacakları kararların isabetli olması geniş ölçüde onların hareket noktasını teşkil eden nedenlerin doğruluk derecesine bağlı olacaktır.

Y teorisi çalışanların teşvik edilmesi gereken beceri ve potansiyele sahip olduğunu söyler. Teori sosyal itibar ve kendini gerçekleştirmek ile ilgili ihtiyaçlar üzerinde durur.

Y teorisinin diğer varsayımları şöyledir:

1. İşgörenler işi dinlenme ve oyun gibi doğal görürler.
2. İnsanlar amacı benimserlerse kendi kendilerine yön verirler, kendi kendilerini kontrol edebilirler.
3. İnsanlar sorumluluk üstlenmeyi, hatta bunu aramayı öğrenebilirler.
4. Yaratıcılık becerisi yalnızca yönetim pozisyonundakilere has değildir ve toplum içinde yaygındır.

Y teorisini savunanlar çalışanları büyüme ile teşvik gayret etmekte ve yaratıcılığı özendirmektedir.

Y teorisi personelden yapmaları beklenen işleri bir oyuna benzetmiştir. Personelin yalnız sorumluluk almakla kalmayıp, yüklendiğı sorumluluğun yükümlölüklerine katılmaya hazır olduklarını belirtmiştir.

Z Kuramı: Z teorisi, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esasından hareket eder ve motivasyonun insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiğı sonucuna varır. Bu teoriye göre her insan bir enerji sistemine sahiptir. İnsanların örgütteki davranışları da onların enerji durumlarının bir fonksiyonudur. Böylece Z teorisine göre yöneticiler, örgüt üyelerini motive edebilmek ve örgütte verimliliğı arttırabilmek için herşeyden önce her örgüt üyesinin, gösterdiği davranışlar itibariyle, hangi aşamada olduğunu tespit etmelidir. İşte bu amaçla Reddin Z teorisini geliştirerek X ve Y kuramlarına etkililik boyutunu getirmeye çalışır.

Z kuramına göre :

- 1.İnsanı ne şeytan ne de melek olarak görebiliriz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine göre de yatkın olabilir.
- 3.İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
4. Güdüleme ne dıştan zorlamaya, ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir.İnsan ancak mantık yoluyla güdülenir.
5. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Görüldüğü gibi, Z teorisi insana iyi ya da kötü açıdan yaklaşmamakta ve X ve Y teorilerinin duruma bağlı olarak başarı sağlayabileceğini öne sürmektedir.

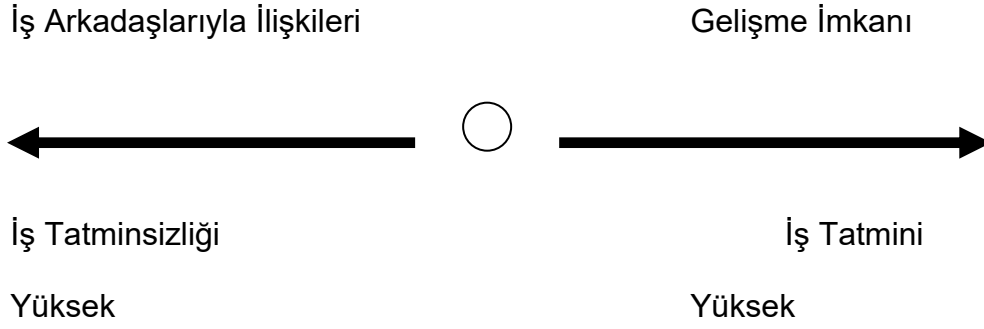
III. HERZBERG'İN İKİ FAKTÖR KURAMI

Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirmiş ve iki faktör kuramı olarak adlandırdığı kuramı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemini uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleridir.

Herzberg araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenleri iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir.

Maslow'un alt düzeyli gereksinimlerine karşılık olabilecek şirket politikası, gözetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret, hijyen faktörlerine girmektedir. Bu faktörler doğrudan işle ilgili değildir. Bu faktörlerin iyi olması halinde bir güdüleme söz konusu olmamakta, yalnızca tatminsizliği önleyici etkileri olmaktadır.

<u>Hijyen (koruma) faktörleri</u>	<u>Güdüleyiciler</u>
Şirket politikası ve yönetimi	Başarı
Nezaretçi	Tanınma
Çalışma koşulları	İşin Özellikleri
Ücret	Sorumluluk
Statü	İlerleme İmkânı



Bu yaklaşımı işletmede uygulamak için, Herzberg iki aşamalı bir süreç geliştirmiştir. Öncelikle yönetici tatminsizlik oluşturan koşulları ortadan kaldırmalıdır. Yani yeterli iş güvenliği, adil ücret, uygun çalışma koşulları gerçekteşirilmelidir. Herzberg'e göre tatminsizlik durumu ortadan kalktıktan sonra motivasyonu hala hijyen faktörlerle sağlamaya çalışmak, zaman kaybıdır. Bu noktada motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Başarı, sorumluluk, terfi ve gelişme fırsatlarını açarak yönetici, çalışanlarının tatmin ve motive olmasını sağlayabilir.

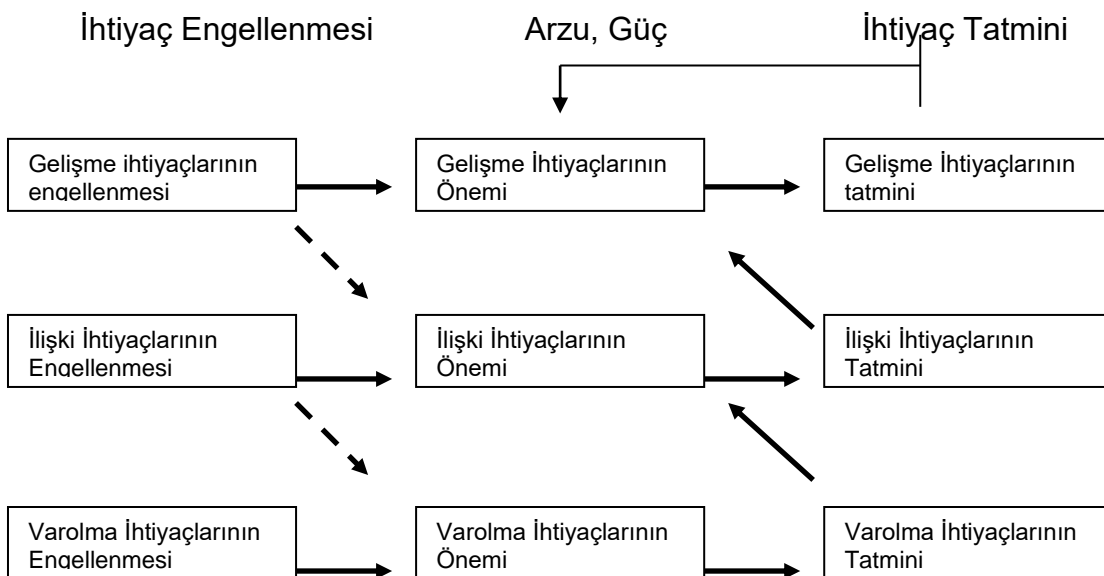
- Hijyen faktörlerin düzeltilmesi ya da geliştirilmesi, iş tatminsizliğini önler, önlemeye yardımcı olur. Bunlar iş tatminini arttırmazlar.
- Güdüleyici faktörlerin iyileştirilmesi (düzeltilmesi) ya da geliştirilmesi, iş tatminini oluşturabilir. Bunlar, iş tatminsizliğini önleyemezler.

Bu ilkeler, özellikle de ikincisi, insanı ilk bakışta rahatsız edebilir. Bu davranış, bir kişinin aynı anda hem iş tatmini ve hem de tatminsizlik yaşantısı içinde olabileceği anlamına gelmektedir. Herzberg, iş tatmini ve tatminsizliğin ayrı boyutlar olarak mütalaa ettiği için, bu yaklaşım çerçevesinde böyle bir durum teorik olarak mümkün görölmüştür.

IV. CLAYTON ALDERFER'İN ERG KURALI

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalarına benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır. Varolma (existence), Aidiyet (relatedness) ve Gelişme (growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak ERG denmiştir. Varolma gereksinimleri yaşar kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir.

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim gropları arasında kesin sınıflar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir. ERG kuramında kişi düşük düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edemezse, düşük düzeyli ihtiyaçlar yeniden etkili olabilir. Buna bağlı olarak kişi eğer gelişme ihtiyacında sürekli güçlük ve zorluklarla karşılaşursa, ilişki kurma ihtiyacı yeniden aktif hale gelerek belirleyici olacaktır.



ERG modelinin yöneticiler açısından taşıdığı önem şuradadır. Şayet bir yönetici astlarından birinin gelişme ihtiyaçlarından birinin engellendiğini gözlemlerse (belki de işi kişiye ihtiyaçlarını karşılama imkanı vermiyordur ya da işletmede bu ihtiyaçları tatmin edecek kaynaklar yoktur.) , astının veya astlarının davranışını ilişki veya varolma ihtiyaçlarını tatmin etmeye doğru yeniden yönlendirmelidir. Bir başka deyişle yöneticiler, işgörenlerin engellenen ihtiyaçlarını anlamadıklarında, bunların yerine geçebilecek daha düşük düzeyli ihtiyaçlara hitap edebilecek yeni fırsatlar ortaya koymalıdır.

ERG modeli diğer kapsam kuramlarına nazaran daha yenidir. Üzerinde fazla çalışma yapılmamıştır. Ancak, yapılan çalışmaların bulguları, bu kuramın motivasyonu açıklamada daha güçlü bir yaklaşım olduğu yolundadır.

Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalardan çıkan ilginç bulgular da vardır. Bunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- Anne babaları yüksek tahsil görmüş kişiler, anne ve babaları daha düşük düzeyde eğitim almış kişilere oranla daha fazla gelişme ihtiyaçlarına sahiptirler.
- Erkekler, kadınlara nazaran daha fazla derecede varolma ihtiyaçları ve daha düşük düzeyde ilişki ihtiyaçlarına sahiptirler.
- Zenciler, beyazlara oranla daha fazla derecede varolma ihtiyacı göstermektedirler.

Bunların dışında iki yaklaşım da (Alderfer ve Maslow'un yaklaşımları) birbirleriyle bir çok yönden bezerlik göstermektedirler.

B. ÇAĞDAŞ MOTİVASYON KURAMLARI:

I. MC CLELLAND'IN İHTİYAÇLAR YAKLAŞIMI

1940'ların sonlarında psikolog David I. Mc Clelland ve arkadaşları, T.A.T (Tematik Algı Testi) testini insan ihtiyaçlarını ölçmede bir yöntem olarak kullanmaya başlamışlardır. Bilindiği gibi T.A.T testleri, kişilere gösterilen resimler hakkında hikayeler yazdıkları projektif tekniğine dayalı bir yöntemdir.

Örneğin, Mc Clelland ve arkadaşları bir çalışmalarında üç yöneticiyi teste tabi tutmuşlar ve bu yöneticilere verilen bir resimle (ki bu resimde iskemlede oturan birinin işyerindeki masasının üzerindeki aile fotoğrafına baktığı görülmüyordu) ilgili hikaye yazmaları ya da söylemeleri istenmiştir. Yöneticilerden ilki, resimle ilgili olarak bir mühendisin ailesi ile birlikte tatil planının hayalini kurduğunu söylemiştir. Diğer, bir tasarımcının ailesinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak bir alet tasarladığını söylemiş, üçüncüsü ise güvenli görünümü nedeni ile kişinin bir problemi çözmek üzere olduğunu söylemiştir. Buradan üç yöneticinin de başarı ihtiyacında oldukları ama aralarındaki derecelerin farklı olduğunu belirtmiştir. Bu ve benzeri çalışmalara dayanarak Mc Clelland, bu üç farklı yaklaşımı incelemiş ve deneye katılanların ihtiyaçlarının altında yatan önemli duyguları davranışlarına yansıttıklarını ileri sürmüştür. Mc Clelland araştırmaların sonucunda üç tür ihtiyaç ortaya koymuştur.

Başarma İhtiyacı: Kendilerini başarılı olmaya hisseden insanlar, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır.

Buna başarma ihtiyacı denilmektedir. Mc Clelland yaptığı araştırmalarda, başarma ihtiyacının altında yüksek başarıların, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık gösterdiğini bulmuştur. Yüksek başarma ihtiyacındaki bireyler, problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirimle kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları

konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor amaçları daha hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler. Başarıyı şansa bırakmayı sevmezler. Kolay ve zor işleri fark edip, bunlardan uzak dururlar.

Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı amaçlar. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Diğer bir deyimle etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar.

Mc Clelland'ın temel görüşüne göre, kişiler hayat deneyimleri sonucunda bu üç ihtiyacı zamanla kazanırlar (ya da bu üç ihtiyaç hayat deneyimleri sonucunda kazanılır). Kişiler bu ihtiyaçlar tarafından motive edilirler ki, bunlar bireylerin iş tercihleri olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla yöneticiler, kendilerindeki ve başkalarındaki başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarını analiz ederek uygun iş ortamları oluşturmalıdır.

Mc Clelland'ın yaklaşımı ile yönetim uygulamaları arasında bağıntı kurulduğunda; iki önemli nokta karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, her ihtiyaç, iş gerekleri ile bağdaştırıldığında yararlı olmaktadır. İkincisi, iş gerekleri ortaya konduğunda o iş için uygun kişiler, önem verdikleri ihtiyaçlar doğrultusunda daha uygun biçimde seçilebileceklerdir.

Bireysel ihtiyaçlar	İş Tercihi	Örnek
Yüksek başarı ihtiyacı	Bireysel sorumluluk; iddialı fakat ulaşılabilir iş; performansla ilgili Geri-bildirim	Kota ile çalışan satıcı, Bireysel Prim kazanma; Girişimci
Yüksek ilişki ihtiyacı	Bireyler arası ilişkiler; iletişim imkanları	Müşteri temsilcisi, Grup ikramiyesine göre çalışan bir işletmede grup elemanı
Yüksek güç ihtiyacı	Diğerleri üzerinde etki, dikkat çekme, tanınma	Formel yetkisi olan şefin sorumluluğu

Tablo: Başarı, İlişki, Güç İhtiyaçları İçin İş Tercihleri

Mc Clelland'ın araştırmalarından biri, başarılı yönetici profilini ortaya koymayı amaçlamıştır. Söz konusu araştırma sonucunda, yüksek başarı ihtiyacı ile düşük ilişki (bağlanma) ihtiyacı olan yöneticilerin organizasyonel hiyerarşinin üst basamaklarında daha başarılı oldukları ortaya konmuştur. Yüksek güç ihtiyacı olan yöneticiler, başkaları üzerinde etki kurmak ister; düşük başarı ihtiyacı olan kişiler ise, beğenilmeme korkusu olamadan zor kararlar verebilmektedirler.

II. AMAÇ BELİRLEME TEORİSİ

Amaçlar olarak ifade edilen arzuların iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşünü ifade etmektedir. Belirlenen özel amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini belirtmektedir.

1960'lı yılların sonlarında Edvin Locke belli bir amaç oluşturmanın iş motivasyonunun önemli bir kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu amaçlar iş görene ne kadarlık bir çaba ile ne yapabileceğini ve iş göreni bunun sonucunda ne bekleyebileceğini göstermektedir. Elde edilen deliller amaçların performans için bir

değer olduğunu desteklemektedir.Belirli amaçlar performansı arttırmakta, zor amaçlar ise ancak birey tarafından kabul edildiğinde kolay amaçlardan daha yüksek performans sağlamaktadır.Dolayısıyla birey daha çok motive olmaktadır.Geri bildirim gerektiren amaçlar geri bildirim gerektirmeyen amaçlara göre daha çok motivasyon sağlar.

Bireyler amaçlarında ne kadarlık ilerlediklerini geri bildirimle sağladıklarında işlerine motive olarak daha yüksek performans gösterirler.Çünkü geri bildirim ne yaptığı ile ne yapmak istediğı arasındaki farkı bireye bildirdiğinden bireyin davranışlarına yön verir.Fakat bütün geri bildirimler aynı etkiye sahip değildir.Bireyin kendi çabası ile ulaştığı geri bildirim dışsal yollardan ulaştığı dışsal yollardan ulaştığı geri bildirimden daha güçlü bir motivasyondur.

Sonuç olarak amaçlar önemli güdü faktörlerini oluşturup yüksek bir performans sağlarlar.Ancak bu amaçların iş tatminini ne şekilde arttırdığı üzerinde herhangi bir kanıt yoktur.

III. PEKİŞTİRME KURAMI

Pekiştirme kuramı davranışsal bir yaklaşımdır.Pekiştirme kuramcılarını davranışların çevreye bağı olduğunu savunmaktadır.Onlara göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmelerdir.Davranış sonucu gösterilen bir pekiştirme bu davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.

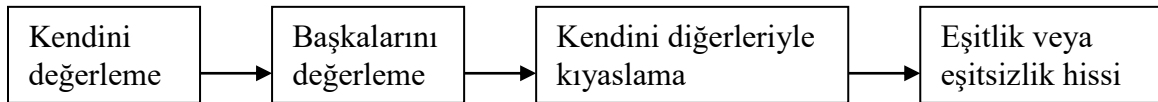
Pekiştirme kuramcılarını bireyin içsel durumlarını ele almazlar.Ancak birey herhangi bir olayın içine girdiğinde onun hareketleri üzerinde çalışırlar.Davranışları başlatan nedenlerle ilgili değildirler.Pekiştirme teorisi motivasyonu belirlemeye çalışan bir kuram değildir.Davranış neyin kontrol ettiğı hakkında bir analiz sağladığından dolayı motivasyon açıklamalarıyla ilgilenmiştir.

Pekiştirmenin ne kadar yaygın bir motivasyon aracı olduğı göz ardı edilemez.Fakat bu teori duyguların, davranışların, umutların davranışlar üzerindeki etkileri göz ardı eden bir kuramdır.

IV. EŞİTLİK(ADALET) YAKLAŞIMI:

Eşitlik yaklaşımı 1960'lar da Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir.Eşitlik burada adalet anlamında kullanılmıştır.Eşitlik yaklaşımının temeli çalışan kişinin işten ve ya organizasyondan elde ettiği çıktılar ile organizasyona ya da işe yaptığı katkılar arasındaki ilişkinin algılanmasına dayanır²

Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır.Bu durum dört süreci içerir.



Eğer bu karşılaştırmada bir haksızlık hissederse motivasyonu azalır, işte göstereceği çabayı tam olarak göstermez.Çalışanlar şayet kendi oranlarının diğer kişilerle eşit olduğunu algılasa bir eşitlikten söz edilebilir.Gösterilen performansa göre ücret alınmalıdır.

Çıktı	Çıktı	Çıktı	Çıktı	Çıktı	Çıktı
1) -----<-----		2) ----->-----		3) -----=-----	
Girdi-a	Girdi-b	Girdi-a	Girdi-b	Girdi-a	Girdi-b

Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir(3).Eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır(1); daha çok çaba harcıyorsa daha çok ücret almalıdır

Tabi ki eşitlik yaklaşımında subjektiflik söz konusu olmaktadır.Ancak yine de yöneticiler, çalışanların çabalarının dikkate alındığı bir yönetim şekli sergilerse o zaman onları motive edebilirler.Çabalarının dikkate alındığını hisseden çalışanlar işlerine daha çok özen göstereceklerdir.

V. VROOM'UN BEKLENTİ YAKLAŞIMI

İhtiyaçlar yaklaşımları (içerik) çalışanları nelerin motive ettiği üzerinde dururken; beklenti yaklaşımı ise çalışanların hangi davranışları sergileyeceği ve ne kadar çabanın sarfedileceğine karar vermeleri üzerine yoğunlaşır.

Vroom'un (1964) güdüleme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. **Beklenti kuramı** olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracaklarını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar.

Beklenti yaklaşımında üç önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar **arzulama (valens)**, **araçsalılık** ve **beklentidir**.**Arzulama**, bir (sonucun) çalışan kişi için ne derece arzu edilir olduğunu, **araçsalılık**, belli derecede bir performansın bir dereceye kadar belli miktar çıkar elde edebilmeyi temin edeceği hakkında çalışanın algılamasını, **beklenti** ise, çabanın belli bir performans düzeyini yakalayacağına olan belli bir inanç algılanmasını ifade eder. Valens, araçsalılık ve beklenti, motivasyonun belirlenmesine kombine olarak etki ederler.

Aslında Vroom bir yöneticinin, beklenti, araçsalılık ve valens (arzulama) faktörlerinin önemini algılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre, **beklenti**

(expatency), kişinin sıkı çalışmasının, yüksek bir performans sağlayacağına/getireceğine olan inancıdır.

Araçsallık (instrumentality): Bir kişinin, başarılı bir performansını ödüller ve diğer potansiyel sonuçlar getireceğine olan inancı valens (valance) ise, kişinin olası ödül ya da diğer işle ilgili sonuçlara verdiği değerdir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, motivasyon (M); beklenti (B), araçsallık (A) ve valens (V) arasındaki bir ilişkinin çarpımsal bir ifadesidir.

Yani formüle edersek;

$$M = B * A * V \text{ dir, denilebilir.}$$

Buna göre motivasyon, beklenti * araçsallık * valens olarak belirlenir.

Matematiksel olarak söylersek, bir eşitliğin sağ tarafındaki faktörlerden herhangi birinin sıfır olması (yani beklenti, araçsallık ya da valens'in), motivasyonun sıfır olduğunu gösterir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarını motive etmek istiyorsa, yukarıdaki eşitliğin sağ tarafındaki üç faktörün değerinin azamiye çıkarmaları gerekir. Bunlardan herhangi birinin göz ardı edilmemesi gerekir.

Yukarıdaki kavramları daha geniş olarak açıklarsak; valens (arzulama), bir kişinin belli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Belli bir sonuç farklı kişiler tarafından farklı/değişik şekillerde arzulanabilir. Bazı kişiler söz konusu sonucu çok arzu ederken bazıları bu sonuca (ödüle) hiç değer vermeyebilir. Hatta bazıları için böyle bir sonuç hiç istenmeyebilir. Dolayısıyla üçüncü grup için valens negatiftir denilebilir. Dolayısıyla valens -1 ve +1 arasında değer alan bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin belli bir ödüle/sonuca vardıkları değer, bir yerde ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini gösterir. Sonuçta yüksek arzulama (valens), kişinin daha fazla çaba göstermesine sebep olacaktır. Bekleyiş'te, kişinin algıladığı bir olasılık ifade edilir. Bu olasılık, bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi çaba harcamakla belirli bir ödülü alabileceğine inanıyorsa daha çok çaba sarf edecektir. Kısaca bekleyiş (0) ile (+1) arasında değişken

bir değer ifade eder. Şayet kişi belli bir çaba ile belli bir ödül arasında bir ilişki görmez ise, bekleyiş (0) değerini alacaktır. Araçsallık ise, şunu ifade etmektedir. Kişi belli bir çaba ile belli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans ta belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birince kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç kişinin ücretini arttırabilir. Esasında birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirme için bir araçtır. Yani ücret, aslında daha yüksek statü elde etmek, tanınmak ve bireyin ailesi daha iyi geçinebilmesi için bir araçtır. Ya da tek başına yüksek ücretin bir anlamı yoktur. “işte araçsallık birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder.” Dolayısıyla araçsallık çeşitli kademeler arasındaki, ilişkiyle işaret eder.

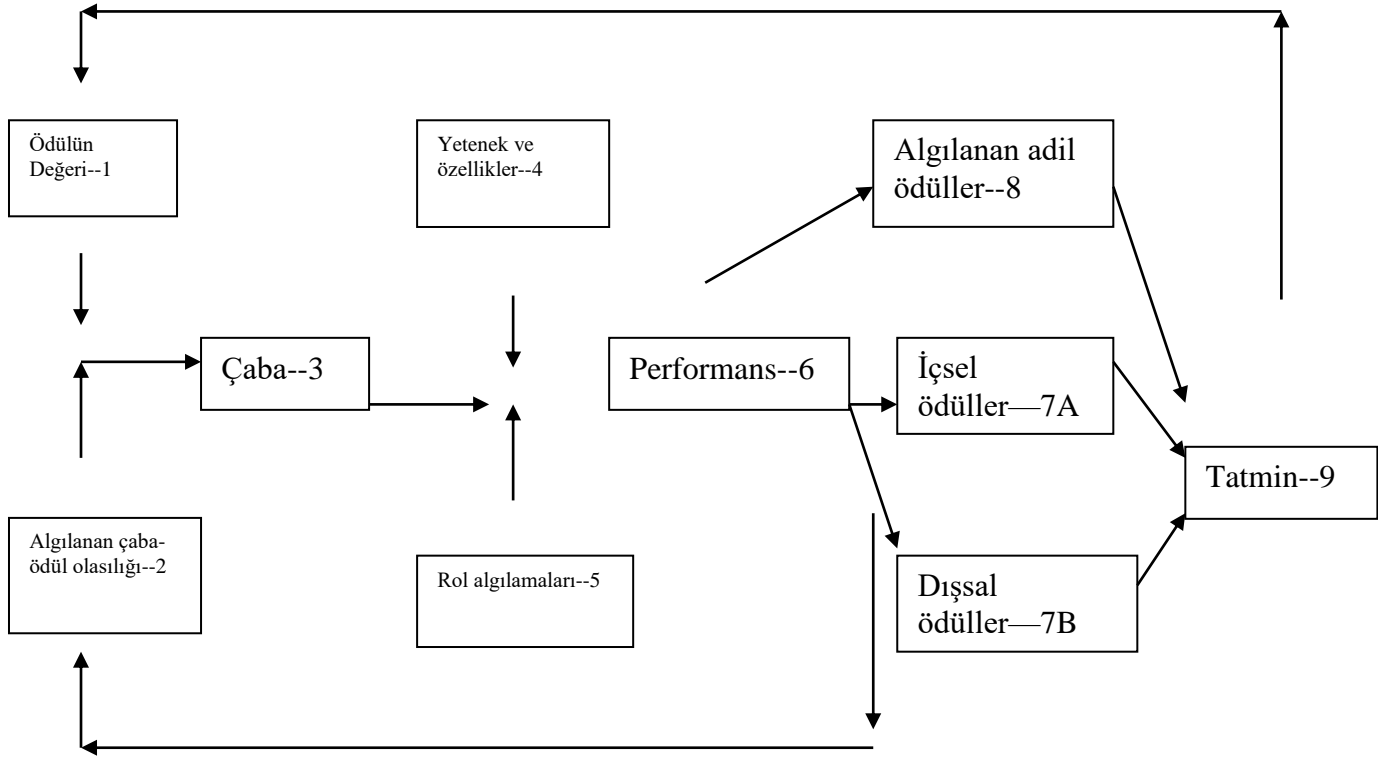
Söz konusu yaklaşıma göre, şayet kişi belli bir düzeyde bir çabanın belli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa (beklenti) ve bu performansın da belli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılaşacağına inanıyorsa (beklenti) ve aynı zamanda kişi bu belli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa kişi motive olacaktır. Bu yaklaşımı kullanmak isteyen yöneticiler işletme içinde hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğunu belirlemeli, ne tür davranışın arzulanır olduğunu saptamalı ve performans ödül arasındaki ilişki kurulmasına dikkat etmelidirler.

VI. PORTER-LAWLER MODELİ

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter-Lawler Modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. (Maslow, Herzberg, ve Vroom tatmin-performans ilişkisini hesaba katmamışlardı.

Porter-Lawler Modeli'ne göre; güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbirleri ile ilişkilidirler.

Aşağıdaki şekildeki 1,2 ve 3 nolu kareler yani ödülün değeri, algılanan çaba-ödül olasılığı ve çaba Vroom'un modeli ile aynıdır.Fakat 4. karedeki yetenek ve beceriler Lawler'in eklemesidir.Lawler'a göre çaba doğrudan performansa götürmez.Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler.Performanstan sonra tatmin gelmektedir.



Şekil:Porter Lawler'in çok değişkenli güdülenme modeli

Lawler Porter içsel ve dışsal öğelerden söz etmektedir.Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır.

VII. DAVRANIŞ DÜZELTİMİ YAKLAŞIMI

B.F. SKINNER'in öğrenme yaklaşımından yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda tepki ile sonucu arasında bir bağ kurma söz konusudur. Edimsel koşullanma diye de adlandırılan bu yaklaşıma göre; birey, yapmış olduğu bir davranışın sonucuna göre ya o davranışı aynı koşullarda tekrar gösterir ve ya göstermez. Eğer sonuç birey açısından olumlu ise, davranış tekrarlanır, değilse tekrarlanmaz ya da gösterilmez. Söz konusu yaklaşım bireyleri motive etmek içinde kullanılabilir. Davranış düzeltimi yukarıda değinildiği gibi sonuçsal koşullanma ile sağlanır. Belirli bir davranışın sonuçları birey açısından istenir ise davranış güçlenir, tersine eğer sonuçlar istenmeyen türden ise, davranış zayıflar.

Davranış düzeltimi yaklaşımında olumlu, olumsuz pekiştirme ile ceza kavramları üzerinde durulur:

Olumlu Pekiştirme: Davranış olumlu bir pekiştirmeyle desteklenir. Olumlu pekiştirme bir davranışın tekrarlanmasını özendiren arzulanır bir sonuç doğurur.

Olumsuz Pekiştirme: Ortamda mevcut olan olumsuz bir şeyin kaldırılması söz konusudur. Burada da arzulanmayan bir şeyin giderilmesi söz konusu olduğu için davranış tekrarlanır. Örneğin; bir pilotun kulaklarına tıkaç taktığı zaman istenmeyen gürültüden kaçınabileceğini öğrenmesi gösterilebilir.

Ceza: Yapılan davranışın sonucunda olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu ise kişi tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Dolayısıyla ceza ile kişinin o davranışı tekrarlamaması istenir.¹

Bu yaklaşım çerçevesinde ödül ve ya cezaları kullanırken, bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Yönetici bu yaklaşımdan yararlanacağı zaman hangi davranışların ödüllendirileceğini, hangilerinin cezalandırılacağını çalışanlara önceden açıklamalıdır. Ödüller, diğer bireyleri özendirmesi ve istenen davranışların gerçekleşmesi için mümkün olduğunca, topluluk önünde verilmelidir. Cezada ise, hatayı yapan bireylerle önce konuşulmalı, hatalı davranışları onlara açıklamalı, davranışları değişmiyorsa ve daha önce o davranış için ceza verileceği açıklanmışsa

¹ Davis, 1988 s.84-85

o cezada verilmelidir. Ancak cezaya en son çare olarak başvurulmalıdır. Yine, ödüller mümkün olduğunca istenen davranışın hemen ardından verilmeli fazla geciktirilmemelidir. Gecikme olursa ödülün pekiştirme niteliği kaybolmaktadır.

VIII. İŞ GEREKLİLİKLERİ TANIMLAMA KURAMI

1960'lı yılların ortalarında Turner ve Lawrance tarafından başlatılmıştır. İş gören tatmini ve devamsızlığı üzerinde çeşitli mesleklerde araştırmalar yapmışlar ve iş görenlerin karmaşık ve çaba gerektiren işleri tercih ettiklerini, bunun iş tatmini sağladığını ve devamsızlığı azalttığını öne sürmüşlerdir.

Turner ve Lawrance meslekleri zorluk dereceleri göz önüne alarak 6 özelliğe incelediler:

- Çeşitlilik
- Kendi kendini yönetme (Özerklik)
- Sorumluluk
- Bilgi ve beceri
- Gerekli sosyal etkileşim
- Bireyin kendi oluşturduğu sosyal etkileşim

Bu karakteristikler ne derece bir meslekte fazla ise işin karmaşıklık derecesi o kadar artmaktadır.

Turner ve Lawrance'nin bulguları iş devamsızlığını doğruladı. Zor ve karmaşık işlerde çalışan iş görenlerin işe devamlılığının daha iyi olduğunu buldular. Fakat iş karmaşıklığı ile iş tatmini arasında iş görenlerin backgraundlarını göz önüne alıncaya kadar genel bir ilişki kuramadılar. Çalışanların yerleşim yerlerini göz önüne alarak kentsel kesimden gelen iş görenlerin daha az kompleks işlerden, daha çok tatmin olduklarını buna karşın kırsal kesimden gelen iş görenlerin ise zor işlerden daha çok tatmin olduklarını ortaya koydular. Kentsel kökenli olup daha kalabalık yerlerde yaşayan iş görenlerin iş dışında da bir çok ilgisi olması nedeniyle kendi yaptığı işle daha az ilgili olduklarını ve daha zor motive edildiklerini, oysa küçük kasabalarda

yaşayan iş görenlerin iş dışındaki ilgilerinin az olması nedeniyle daha kompleks işleri daha çabuk kabul ettiklerini belirttiler.

IX. İŞ KARAKTERLERİ MODELİ

Hackman ve Oldham bu model üzerinde çalıştılar.İş karakterleri modeli işin 5 temel karakteristiğı üzerinde durarak; bu iş karakterlerini iş görenler ve iş görenlerin yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışır.Bunlar;

- Beceri çeşitliliğı:Bireyin işini yaparken gösterdiği beceri çeşitliliğı
- İş tanımlaması: İşin bütünü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi
- İşin önemi:İşin, çalışanların ve başka insanların hayatlarında yarattığı etki.
- Kendi kendini yönetme: Programlamada ve karar vermede bağımsızlık sağlayan meslekler
- Geri bildirim:Bireyin gösterdiği performansın sonuçlarına kendisinin ulaşma fırsatının tanınması

İş Karakterleri Modeli

