



Social Sciences Indexed

**International**  
**SOCIAL MENTALITY AND**  
**RESEARCHER THINKERS JOURNAL**  
Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed  
SMARTjournal (ISSN:2630-631X)



Architecture, Culture, Economics and Administration, Educational Sciences, Engineering, Fine Arts, History, Language, Literature, Pedagogy, Psychology, Religion, Sociology, Tourism and Tourism Management & Other Disciplines in Social Sciences

2019

Vol:5, Issue:20

pp.1045-1053

www.smartofjournal.com

editorsmartjournal@gmail.com

## PERSONEL POTANSİYELİNİ GELİŞTİRME MOTİVASYONUN VE İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

IMPROVING PERSONNEL POTENTIAL IMPORTANCE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Resul KAYA

Yakındoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Doktora Öğrencisi Lefkoşa/Kıbrıs  
ORCID : 0000-0001-5621-1526



Article Arrival Date : 09.04.2019

Article Published Date : 30.06.2019

Article Type : Review Article

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31576/smryj.303>

Reference : Kaya, R. (2019). "Personel Potansiyelini Geliştirme Motivasyonun ve İş Doyumunun Önemi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 5(20): 1045-1053

### ÖZET

Motivasyon, çalışanları belirli bir amaca yönelten ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalışan bir olgudur. Dolayısıyla motivasyon, kişilerin davranışlarında bir değişiklik yaratmaktadır. Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulmasıdır. Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Personel potansiyelini geliştirmede motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Performansı, Motivasyon, Personel Potansiyeli, İnsan Kaynağı

### ABSTRACT

Motivation is a phenomenon which leads employees to a certain goal and tries to have these goals achieved. Therefore, motivation creates a difference in the behaviours of the persons. Motivation is researching and creating the conditions which are necessary for the employees to willingly work in line with the organizational goals and be efficient. Motivation is a force which starts the behaviours which are necessary to eliminate a need. Motivation is a quite far-reaching concept in developing personnel potential.

**Keywords:** Job Performance, Motivation, Personnel Potential, Human Resource

## 1. MOTİVASYON

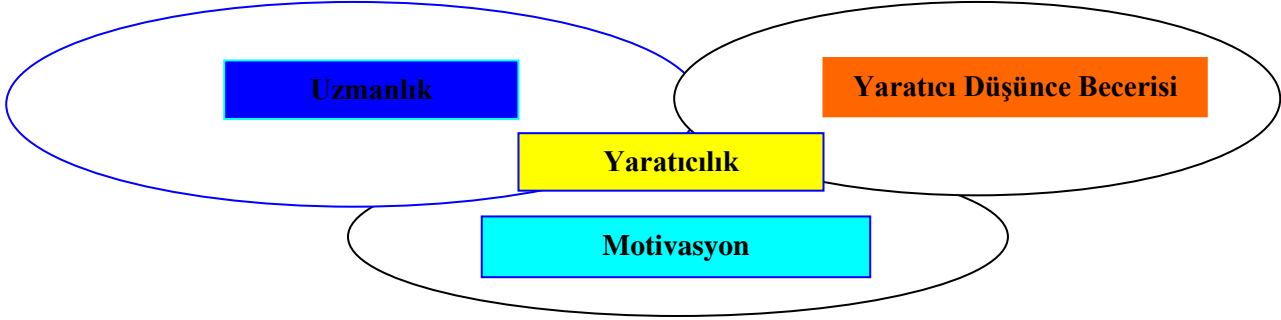
Motivasyon en basit anlamıyla "bir şeyleri yapma arzusudur". Hedef temelli davranışları başlatan, rehberlik eden ve devam ettiren süreçtir. Motivasyon harekete geçmemizi sağlayan şeydir. Susadığınızda suya uzanmak, sevgilinizi memnun etmek için ona hediye vermek, iyi görünmek için güzel kıyafetler almak, bilgi elde etmek için kitap okumak motivasyon sayesinde olur. İyi bir motivasyon beraberinde performansı getirmektedir (Uyargil, 2013:14).

İçkin Motivasyon : Para kilit işlemlerinin dışında tutulur Yüksek bir motivasyon düzeyi mevcuttur. Dünyaya vermek üzere bir şey yapıyorsanız milyonlarca kullanıcıya kendi bilgi işlem felsefeniz temsil edecek olan bir şey vereceksiniz, o zaman hep yapabileceğiniz en iyisini yapmak zorunda

olursunuz. Özerk olarak çalışmak , bağımsız iş yapabilmek motivasyon bakımından vazgeçilmez bir unsurdur (Yamak, 2006:112-113 )

## 2. MOTİVASYONUN YARATICILIKTA Kİ ÖNEMİ

Çalışan personelin içsel motivasyonlarını artırmak çok daha etkili olacaktır. Örnek verecek olursak özgürlük kavramını ele alalım, yöneticiler insanlara hangi amaçları gerçekleştirecekleri konusunda değil de, amaçları nasıl gerçekleştirecekleri konusunda karar alma imkanı tanılırsa, içsel motivasyon buna bağlı olarak büyük ölçüde artacaktır.



Şekil 1: İçsel Motivasyon Grafiği,  
Kaynak: Gürsel, 2010: 11-14

Yaratıcı düşünme becerileri insanların sorunlara ne kadar esneklikle ve hayal güçlerini kullanarak yaklaştıkları belirler. Her motivasyon aynı değildir. Eldeki sorunu çözmeye yönelik içsel bir tutku , para gibi dış ödüllere oranla çok daha yaratıcı çözümlere götürür insanı. İçsel motivasyon adı verilen bu unsur, iş ortamı yoluyla en doğrudan etkilenebilecek unsurdur.

Uzmanlık ve yaratıcı düşünme bir bireyin hammadde leridir. Deyim yerindeyse, onun doğal kaynaklarıdır. Ama insanların gerçekten ne yapacaklarını üçüncü bir faktör belirler: Motivasyon . Bilim adamının olağanüstü bir eğitim geçmişi ve eski sorunlara yeni bakış açıları getirmede büyük bir rahatlığı olabilir. Ama belirli bir işi yapma motivasyonu yoksa, bu işi yapmayacaktır; ya uzmanlığından ve yaratıcı düşünme tarzından yararlanmayacak ya da bunları bir başka alanda kullanacaktır. Ne var ki araştırmalar her tür motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkisinin aynı olmadığını göstermiştir. Araştırmalar iki tür motivasyon olduğunu gösteriyor ( Gürsel, 2010:11-14):

### 2.1. Dışsal Motivasyon

İnsanın dışından gelen motivasyondur. Yöneticilerin en yaygın kullandığı dışsal motivasyon aracı kuşkusuz paradır. Para insanları yaratıcı olmaktan alıkoymaz, ama birçok durumda işe yaramaz

### 2.2. İçsel Motivasyon

Tutkuya ve ilgiye insanın bir şey yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Kişisel olarak zoru başarma duygusu ya da başka hiç kimsenin çözemediği bir sorunu çözüme kavuşturma arzusu ise, bu kişi içsel olarak motive olacaktır. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında çalışmalarını o işin içerdiği zorluklar ve zevk için yaparlar. İşin kendi motive edicidir. İnsanlar , dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olurlar.

### 2.3. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Fark

Dışsal motivasyona dayalı bir yaklaşım hayal gücünden yoksun olacaktır. Sorunun niteliği konusunda yeni içgörüler sağlamayacak veya soruna yeni bakış tarzları ortaya koymayacaktır. Ezbere çözüm büyük bir olasılıkla işi ileriye götürmeyecektir. Ama içsel olarak motive

insanın baş başa kalmış olduğu sorununa farklı çözüm yolları bulmayı sağlayacaktır. Çok daha yaratıcı olacaktır. Yaygın olarak kabul gören yaratıcı insanların güçlü bir işsel motivasyonun varlığına dair çok sayıda kanıtının olmasıdır (Gürsel, 2010: 14-17;34-35).

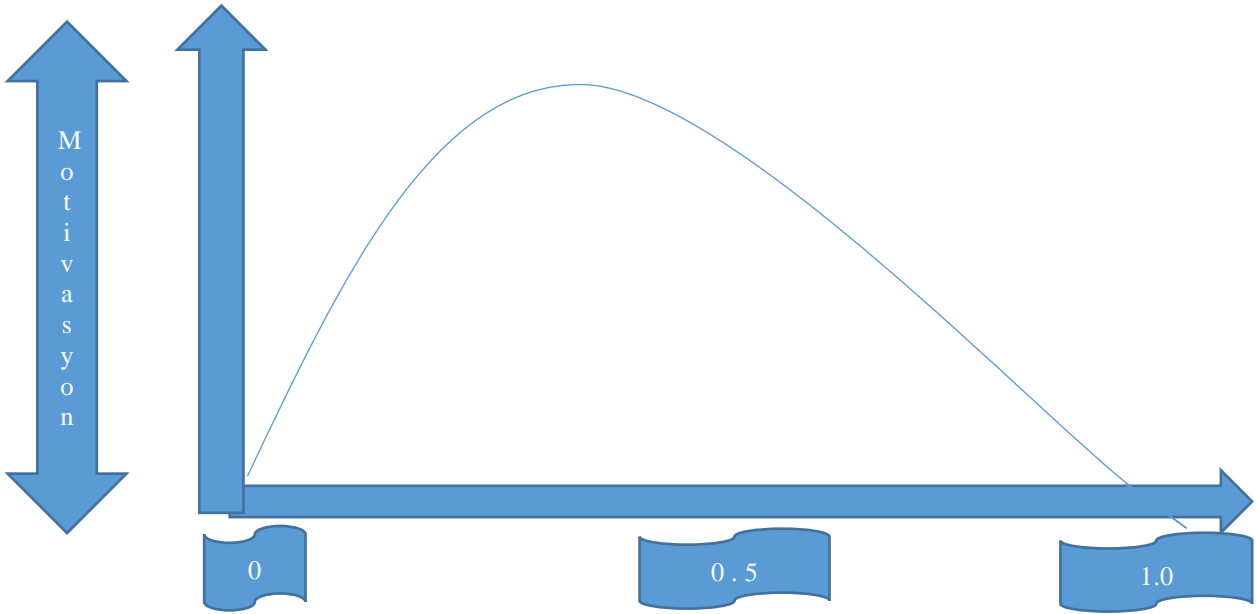
#### 2.4. Gerçekten Motive Olmayı İstemek

İnsanlar isterlerse duygusal zekalarını geliştirebilirler. Ancak pek çok yönetici kendi duygusal zekasının tamamının önceden belirlenmiş olduğu görüşündedir. Değişemeyeceğini düşünür. Asıl mesele değişme yeteneği olmaması değildir; mesele değişmek için bir motivasyonun olmamasıdır. Değişim için bir istek gerekir. daha incelikli olarak , olumsuzluktan ziyade olumlu motivasyona gereksinimi vardır. Değişmeyi istemeniz gerekir (Gülfidan, 2008:135-136).

### 3. PERSONEL POTANSİYELİNİN GELİŞİMİNDE MOTİVASYONUN ETKİSİ

Yöneticilerin personelden beklentileri yüksek ise , üretkenlik muhtemelen kusursuz olacaktır. Beklentiler düşük ise üretkenlik muhtemelen yetersiz kalacaktır. Astların performansında yöneticilerin beklentilerine uygun olarak artışa veya düşüşe yol açan bir yasa vardır sanki coşku ve kayıtsızlık , her ikisi de bulaşıcıdır. Yönetimin beklentileri performansa dönüşmeden önce gerçekliğin sınavından geçmelidir.

Alt kademedeki kadrolar, yöneticinin beklentilerini gerçekçi ve erişilebilir bulmadıkça yüksek üretkenlik düzeyine erişme konusunda motive olmayacaklardır. Eğer erişilmez hedefler için çaba harcamaya özendirilecek olurlarsa, çabalamaktan vazgeçip erişebileceklerinden daha düşük düzeydeki sonuçlara razı olacaklardır. Bunu bir başarı olasılığı grafiğiyle somutlaştıralım.



Şekil 2. Motivasyon Başarı Olasılık Grafiği

Kaynak: Bulut, 1999:61-62

John W. Atkinson ' un yaptığı bilimsel araştırma motivasyonu ile beklenti arasındaki ilişkinin bir çan eğrisi biçiminde değiştiğini göstermiştir. İşletmeye persone seçerken işin kilit noktası yöneticilerin birlikte etkin bir şekilde çalışabilecekleri astları, uyuşabilecekleri ve vücut kimyaları birbirine uyan insanları saptayabilmesidir.

Motivasyonun ve çabanın derecesi, başarı beklentisi % 50 ' ye erişene kadar artar, sonra başarı beklentisi artmaya devar etse bile, düşmeye başlar. Hedefe ulaşmanın ya hemen hemen kesin ya da hemen hemen imkansız olduğu görüldüğünde hiçbir motivasyon ya da tepki uyanmaz. Bu nedenle alt kademedeki çalışan personelin yöneticilerinin gerçekçi

olmayacak derecede yüksek beklentilerini karşılayamamasının ister istemez aşırı ölçüde yıpranmaya yol açması şaşırtıcı değildir ( Bulut,1999: 61-62).

### 3.1. Karışık Motive Etmek

Bir insanın motivasyon düzeyi onu motive eden etmenlerin saflığından daha fazla önem taşır. Bunun nedeni, gerçek liderlerin motive edici bir çok öğeden güçlü ve zayıf, bilinçli yada bilinçsiz, çoğunluğun yararını gözeten ya da kendi çıkarına hizmet eden motive edicilerden güç almalarıdır. Zorluk kendi çıkarlarını ya da zayıf motive edicileri bir kenara itmede değil, onları kontrol altına alıp kanalize etmede ve yönlendirmededir. Sessiz liderlerin başarılı olmaları karışık motive edicilere sahip olmalarına rağmen değil, o motive ediciler sayesinde mümkün olmaktadır (Engin, 2015:24-25).

### 3.2. Performans Sağlamak İçin Motivasyon

Motivasyon , amaca yönelmiş davranışları yönlendiren ve bu davranışlar için arzu duyulmasını sağlayan psikolojik süreçtir. Bir yönetici de işletmenin yararına olarak işleri yaparak şekilde çalışanlarını motive etmek ister. Çalışanların işyerlerinde motivasyonunu açıklamak için bir çok teorem geliştirilmiştir. Bunlardan Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu hiyerarşiye göre insanlar önce fizyolojik güvenlik , ilgi görme ihtiyaçlarını gidermek isterler (Eraksoy, 2014:69)

## 4. MOTİVASYONA İŞ TASARIMI AÇISINDAN BAKIŞ

İş tasarımının amacı bir işletmenin işlerinin çalışanlara bölüştürülmesi ve işlere motivasyon teorilerinin uygulanarak iş tatminini ve performansı artırmaktır. İşin motive edici olup olmadığının incelemek için beş iş özelliği incelenmelidir.

- ✓ Yetenek Çeşitliliği
- ✓ Görev çeşitliliği
- ✓ Görevlerin Önemi
- ✓ Özerklik
- ✓ Geribildirim

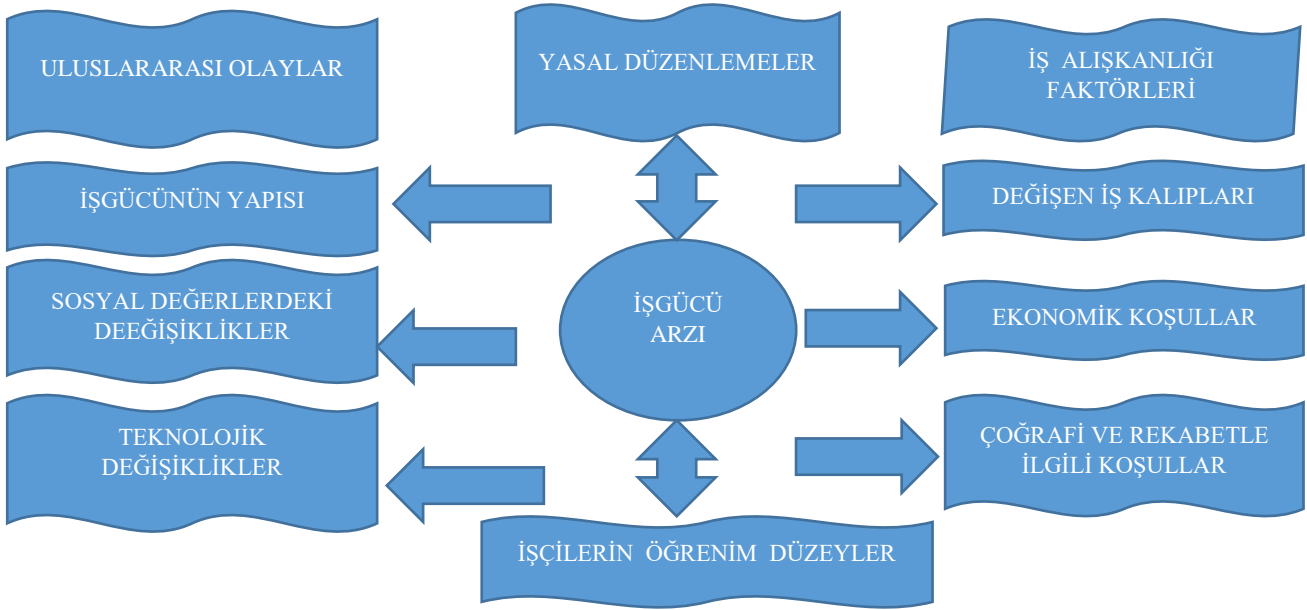
Motivasyonu artırıcı en önemli etkenlerden birisi de istenen davranışın ödüllendirilerek pekiştirilmesi yöntemidir. Dış iletişime işletme dışındaki müşteriler, tedarikçiler ve işletme içindeki çalışanlar arasındaki bilgi akışıdır ( Eraksoy, 2014:70)

## 5. İŞGÜCÜ DOYUMUNDA DIŞ ÇEVE FAKTÖRLERİ

Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü tedarik ettiği piyasaya işgücü piyasası denilmektedir bu işgücü piyasası teknolojik gelişmeler nedeniyle işletmeler yerel piyasalarda değil, aynı zamanda uluslararası piyasadaki da yararlanmaktadır. İşletmenin insan kaynakları faaliyetleri sadece yerel işgücü piyasasının durumunu değil, uluslararası işgücü piyasası koşullarını da değerlendirmek durumundadır.

İşgücünün yapısı sürekli değişmektedir bu değişiklikler kuşkusuz bir örgütün, bir işletmenin işgücünün niteliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bir işletme içerisindeki bireylerdeki değişimler yönetimin işgücüsüyle ilgili politika ve yaklaşımlarına etki etmektedir.

Dolayısıyla insan kaynakları uzmanı ve personel sevk ve idaresinden sorumlu kurmayların , işgücü yapısındaki çeşitli değişiklikleri izlemek ve analiz etmek durumundadırlar. Bu bağlamda özellikler insan kaynakları ve işletme personel planlaması, personel tedarik ve seçimi gibi insan kaynakları işlevlerinin başarıyla ifa edebilmesi için yaş, cinsiyet, din , dil, ırk vb kişisel özellikler ile yetenekler açısından işgücünün yapısında meydana gelebilecek değişiklikler gözününde bulundurulmalıdır.



Şekil 3: İşgücü Arzı Grafiği (Dış Çevre),  
Kaynak: Bingöl, 2013: 53-54

### 5.1. Yasal Düzenlemeler

İnsan kaynaklarını etkileyen başka bir dış çevresel faktör, iş hukuku çerçevesinde yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler, yönetmelikler ile bunları yorumlayan mahkeme içtihatları, toplu iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, işyeri uygulamaları ile uluslararası iş hukuku kaynaklarıdır. İşletme yöneticileri personel potansiyelini oluştururlarken işletme üzerinde çok büyük etkiye sahip olan, çok geniş sayıda hukuki düzenlemeler ve sınırlamalarla karşı karşıyadırlar. Personel planlaması ve sistem oluşturulurken yasal düzenlemeler gözününe alınması mecburidir hatta globalleşen dünyada işletme faaliyette bulunduğu ülkelerin hukuki düzenleme ve politikalarını gözünde bulundurmalıdırlar.

İşletmenin iş doyumunda yasal düzenlemeler toplum ve kültür, sendikalar, hissedarlar, müşteriler, rekabet, teknoloji, ekonomik koşullar, coğrafi koşullar çoğu zaman belirleyici rol oynamaktadır (Bingöl, 2013: 55-59)

### 6. İŞGÜCÜ DOYUMUNDA İÇ ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Bir işletmenin denetimi altında olan ve personel potansiyelini, insan kaynaklarını etkileyen sınırları içerisindeki faktörlere iç çevresel faktörler diyebiliriz. Örgütün varlığının amacı ve nedenlerini ifade eden misyon, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen ve ulaşılmak istenen sonuçları ifade eden amaçlar, işgücü ile ilgili karar almada yön göstermek için önceden belirlenmiş siyasal, işlem dizileri ve yöntemlerini ifade eden politikalar, örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar işletmenin personel potansiyelini geliştirmede iş doyumunu politika ve uygulamalarını önemli ölçüde etkileyen iç çevre faktörleridir. Bu faktör personel sisteminin geliştirilmesinde, motivasyonunda ve iş doyumuna ulaşmadaki önemi çok büyüktür (Bingöl, 2013:63-65)

### 7. İŞ ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İşleri doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirmek amacıyla işletmede yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen teknik iş analizidir. Bu teknik insan kaynakları ve personel sisteminin yönetimi faaliyetlerinin ve uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için iş analizi sonucunda işlerle ilgili bilgilere ihtiyaç vardır. Bu iş analizi ihtiyacı personel sisteminin omurgasını oluşturduğundan önemi büyüktür.

İş analizi, işlerin ne olduğu ve bu işleri ifa etmede hangi özelliklere sahip işçörenlere ihtiyaç duyulacağı konusunda bilgi sağlar. Bu bilgiler belgelere dönüşür. Bu belgelerde performans değerlendirme, iş değerlendirme tedarik ve seçim eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi işlevlerin yerine getirilmesinde kullanılır. Ve işletme etkinliğini artırır. Oluşturulmuş olan personel sisteminin iş analizindeki bu bilgilerin ve belgelerin -sonuçlara dönüştürülmesi, beraberinde iş doyumunu getirecektir (Bingöl, 2013:77).

### 7.1. İş Analizinin Kullanım Amaçları

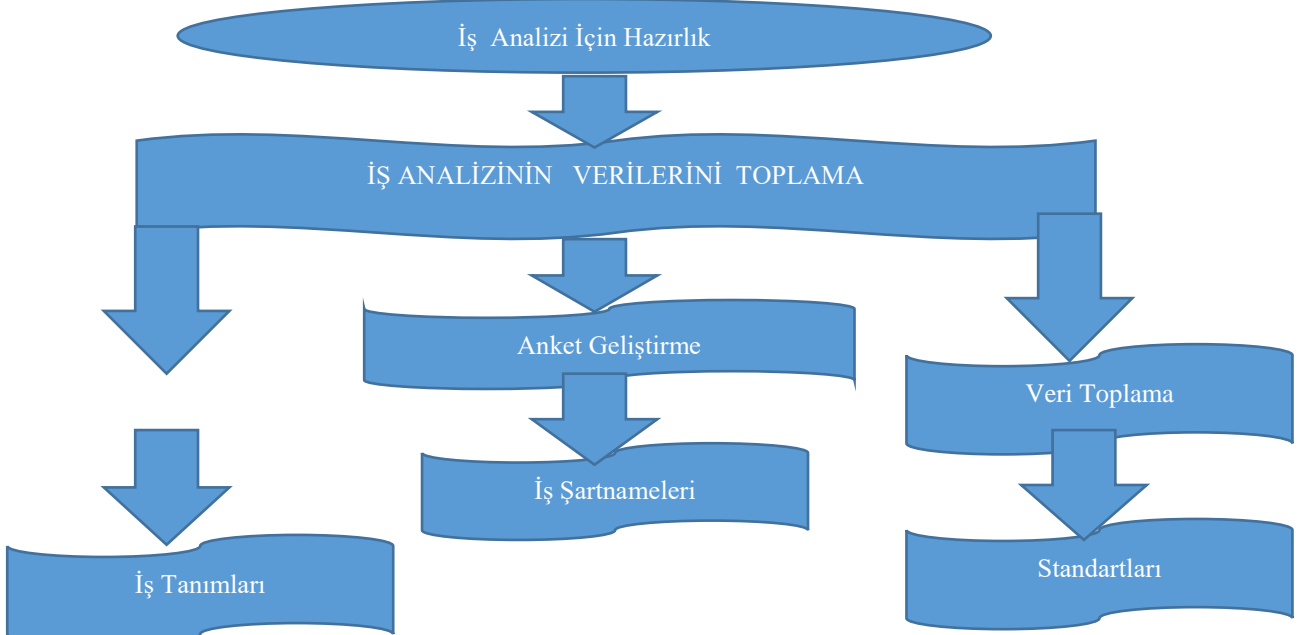
Çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin başarı ile ifade edilmesi için işin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında bilgi toplayıp analiz etmek ve yapılan iş analizleri sonucu elde edilen veriler işletme personelinin ve insan kaynaklarının davranışlarının değerlemesine önemli ölçüde yardımcı olur. İş analizi sonucu elde edilen bilgiler. Aynı zamanda çeşitli faaliyetlerin ifa edilmesinde kullanılmaktadır. Bu faaliyet alanlarına kısaca değinecek olursak;

- ✓ İş değerlendirme çalışmaları: iş analizi çalışmaları sonucu hazırlanan iş tanımlar, işlerin işletmeye olan katkıları açısından değerlendirilmeye alınır.
- ✓ Personel Seçimi: İşletmenin beş kadrolara uygun eleman seçmektir.
- ✓ Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi : İş analizi sonucu elde edilen veriler ise kimin, hangi, konularda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasına yardımcı olur.
- ✓ Performans Değerlendirme : Standartlar belirlenir ve iş tanımlarında yer alır.
- ✓ İş Güvenliği ve işçi sağlığı : Hangi işlerin ne kadar tehlikeli olduğu, iş çevresinin sağlığa zararlı ve tehlikeli koşullar arz ettiği iş analizleri sonucu belirlenmektedir. (Bingöl, 2013:78-80)

### 7.2. İş Analizi Süreci

İş analizi süreci 2 aşamadan oluşur.

- ✓ Veri toplama
- ✓ İş tanımları, iş şartnameleri, iş standartlarıdır. İş analisti, işler hakkında bilgiler, toplar ve o işi yapacak kişide bulunması gereken özellikleri ortaya çıkarın ve elde edilen bilgilerle iş standartları hazırlanır.



Şekil 4: İş Analizi Süreci Grafiği,  
Kaynak: Bingöl, 2013: 80-81)

İş analiz çalışmalarına ilişkin tüm belge ve dokümanlar gözden geçirilir. Analiz yapacak uzman kişilerin ilk görevi birbirleriyle aynı olan işleri belirlemek ve hangi işlerin analize alınacağını saptamak olacaktır.

### 7.3. İş Analiz Teknikleri

Veriler toplanır, toplanan veriler analiz edilir. İş tanımları ve iş şartnameleri geliştirilir. Geliştirilen tekniklere göz atalım.

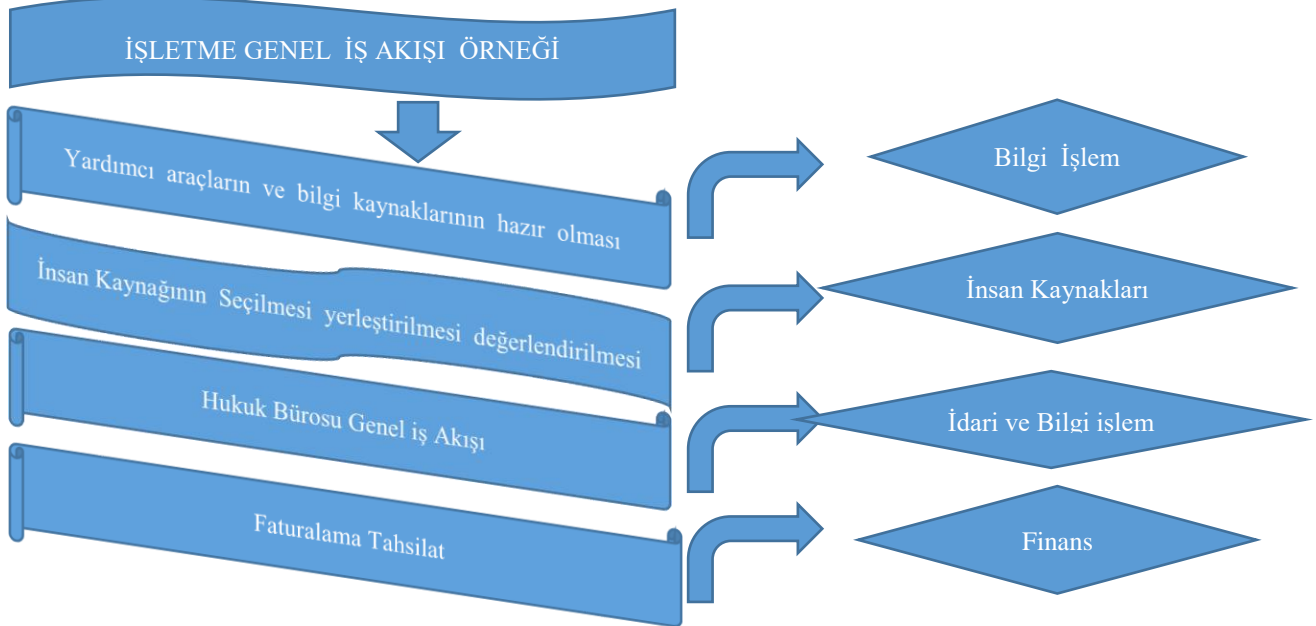
- ✓ Fonksiyonel İş Analizi : Bir iş sayesinde yerine getirilen faaliyetleri ile çalışanların o işi tamamlamak için yaptığı faaliyeti birbirinden ayıran bir görevdir. Personelin yaptığı işe odaklanır ve işlerin görevlerden meydana geldiğini varsayan etkinlik düzeylerini ölçme tekniğidir. Bütün işler; bir ölçüde insanlarla veriyle ve araç gereçle uğraşmayı gerektirir. Kişinin gerçekleştirdiği görevler dereceleme ölçekleri yardımıyla ölçülebilir. Fonksiyonel iş analizi pekçok insan kaynakları ve personel sistemlerinin temellerini oluşturmaktadır.
- ✓ Kritik Olay Tekniği : Bu teknik yüksek iş performansı açısından kritik görülen spesifik davranışlara odaklanır. Amaç kritik iş görevlerini belirlemektir (Bingöl:2013:93-99).

İşletmede çalışan personel ile yapılacak iş arasındaki ilişki, kapsamlı bir iş tasarımı bilgisiyle etkili olarak yönetilebilir. Bugün iş tasarımı, işletmenin geçmişten daha farklı bir işgücünü çalıştırıp motive edebilecekleri yaşamsal bir yoldur. İşlerin yüksek verimliliğini sağlayacak şekilde tasarlanması amacı yanında, bugünün farklı işgücünün uyumunu sağlamak ve onu motive etmek amacıyla da motive edici işleri tasarlama üzerinde önemle durulmaktadır.

Dolayısıyla çalışanları monotonluktan, bıkkınlıktan kurtarmak, motivasyonlarını artırmak için işlerin yeniden düzenlenmesi yoluna gidilmelidir. Bu maksat gereği iş basitleştirme, iş genişletme, ve işi zenginleştirme teknikleri yanında, iş karakteristikleri modeli de kullanılmaktadır. Ayrıca işgören motivasyonu ve uyumu açısından iş tasarımı konusunda alternatif çalışma programları da işletme tarafından çalışan personeline sunulmaktadır. Uyum içinde, birlikte hareket ederek başarılı, verimli sonuçlar alınmaktadır (Bingöl, 2013:112-113)

## 8. İŞLETME PERSONEL SİSTEMİNDE TEMEL İŞ SÜREÇLERİ

Temel iş süreçlerini bir grafikte inceleyelim.



Şekil 5: İşletme Genel İş Akışı Örneği

İş akışında düzenleyici, kolaylaştırıcı hizmetlerin verilmesinde, iş akışı sonucunda da verilen hizmetin faturalaşmasında iş akışının önemi büyüktür (Eraksoy, 2014:113-114).

Girdilerin işlenerek çıktılarının meydana geldiği iş faaliyetleri dizisidir. Bu süreçlere göz atalım.

- ✓ *İş Geliştirme* : İş geliştirmede uygulanacak yöntem ve hedeflenen müvekkil kitlesi dönemsel olarak değerlendirme toplantılarıyla kararlaştırılır
- ✓ *Yeni İşin Kabulü* ( Yeni Projede Çalışılması ) tanıtım ve iş geliştirme faaliyetleri olmadan işletme yeni bir iş alamayacağı açıktır.
- ✓ *İşlerin Dağılımı* : İşlerin çalışan personeller arasında dağıtılması niteliklere göre
- ✓ *Çalışma Grupları İşleyişi* : İşlerin dağılımı belirlendikten sonra çalışma grupları içinde oluşturulan proje gruplarının önceden belirlenen kurallara göre işler yürütülür.
- ✓ *Değerlendirme / İyileştirme* : Tüm bu işleyiş sonuçları çeşitli aşamalarda değerlendirilir ve kontrol edilir. Değerlendirmelerde strateji ve iş geliştirme çalışmalarına yön verir.

İşletmenin personel yönetiminde , yönetim tarafından personele aktarılacak olan enformasyonun personel açısından çok önem arz etmektedir . yeterince bilgilendirilen işletme çalışanları bilinçli olarak işi daha hızlı , daha profesyonel olarak yapacaktır. Bu durum iş doyumuna ve işin gelişimine katkı sağlayacaktır (Kardam, 2002:122-123).

## 9. SONUÇ

Çalışanlar istek ve beklentileri karşılandığı oranda ve yeterince motive edildiklerinde iş doyumuna ulaşırlar. Çalışanlarının iş doyumunu artırmak isteyen işletmeler öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini doğru bir biçimde belirleyebilmelidir. Çalışanlar sadece beklentilerinin karşılanmasına değil, beklentilerinin adaletli bir biçimde karşılanmasına da önem verirler.

İşletmeler bu adaleti sağlamak amacıyla performans değerlendirme uygulamalarına yer vermeli ve ücret, ödül, terfi gibi konularda karar verirken performans sonuçları dahilinde hareket etmelidir. Performansı karşılığında kazanımlarının arttığını gören çalışanın bu şekilde hem performansının hem de iş doyumunun artması sağlanmalıdır. Sonuç olarak, Personel potansiyelini geliştirmede motivasyon ve iş doyumuna büyük bir öneme sahiptir.

Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklı olduğundan dolayı, çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişmektedir. Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir.

İş doyumuna gerek bireysel gerekse örgütsel performans yönünden sıkça üzerinde durulan konulardan biridir. İş doyumunu belirleyen birçok faktör vardır. İşgörenlerin performansı ve doyumunun örgütsel performansı etkileyen iki önemli kavramdır. İş doyumunun yaşam doyumuna, örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans gibi kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Gürsel, A. (2010 ) Harvard Business Review Çığır Açıcı Düşünme Ness Yayınları İstanbul
- Gürsel, A. (2010 ) Harvard Business Review Çığır Açıcı Düşünme Ness Yayınları İstanbul
- Bingöl, D; (2013 ) İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Yayınları İstanbul
- Bulut ; G: (1999 ) Harvard Business Review İnsanları Yönetmek Ness Yayınları İstanbul
- Engin, E. (2015 ) Harvard Business Review Şirket Ahlakı Ness Yayınları, İstanbul
- Eraksoy, R. (2014 ) Hukuk Bürosu Yönetimi Temel İlkeler ve Uygulamalar, Bilgi Üniversitesi Yayınları , İstanbul



Gülfidan, İ. (2008 ) Harvard Business Review Tüm Benliğimizle Çalışmak Ness Yayınları, İstanbul

Kardam , A. (2002) Harvard Business Review Durumu Tersine Çevirmek Ness Yayınları, İstanbul

Uyargil, C. (2013) Performans Yönetimi Sistemi , Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi Beta Yayınları İstanbul

Yamak, O. (2006 ) Harvard Business Review Yüksek Performanslı Kuruluş Ness Yayınları İstanbul