

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

Dr.-Mak.Müh Kemal ÜÇÜNCÜ
Ekonomist

1. GİRİŞ

Yöneticiler, bir yandan örgüte uygun bir iş gücü oluşturmanın yollarını ararken, diğer yandan da çalışanlarının temel ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Motivasyon, aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir.

Motive etme fonksiyonu ise, örgütsel amaçları anlama, kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir.

Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır ve çalışanlar etkilenererek isteklendirilir.

Performansı artırmak isteyen bir yönetici;

- çalışanların tutum ve davranışlarını,
- arzu ve isteklerini,
- fikir ve duygularını ve
- bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır.

İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır.

Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir.

Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir.

Her davranışın bir nedeni vardır.

Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır.

İŞ TATMİNİ-MOTİVASYON İLİŞKİSİ

- Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar.
- Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar.
- Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır.
- Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin "dışsal tatmin", çalışma esnasında hissettiği tatmin ise "içsel tatmin"dir.
- Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır.

- Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir.
- Aynı şekilde motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür.
- Yani, "motivasyon tatmin yaratabilir."
- Sonuç olarak; işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar.
 - Bu da bireylerin motivasyon ve performansını yükseltir.

2. İŞ TATMİNİ (İŞ DOYUMU)

- İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutum ve davranışlarıdır.
- İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili olarak duyduğu iç huzuru ve rahatlığını gösteren bir olgudur.
- İşe karşı tutumun olumlu haline “İş Tatmini”, olumsuz haline “İş Tatminsizliği” denir.
- Çalışan kişi işine verdiği emeğin karşılığı olarak beklentilerini karşılamak ve kişisel iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister.

- İşgörenin beklentileri ile elde ettikleri arasında bir uyum olduğu ölçüde iş tatmini artar.
- İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasına, stresin azalmasına olumlu katkılar yapar ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırır.
- İş tatminsizliği ise, işe gelmemek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir.

- Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlayıp; ücret, iş arkadaşlığı ve terfi olanakları gibi sosyal statü sembollerinden olumlu bir şekilde yararlanabilirse iş doyumunu sağlamış olur.
- İşgörenin önemli bulduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır.
- Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır.

- Çalışanın verimliliğinin ve performansının artması ise, işletmenin verimliliğini ve performansını artırmaktadır.
- Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir.
 - Kısaca, makul beklentileri karşılanmalıdır.

- İşin tatminsizliği durumunda;
 - düşük performans,
 - devamsızlık ve
 - işgücü devrinde artış gibi olumsuzluklar yaşanır.
- İşte doyuma ulaşamamak;
 - çalışanda kalp ve mide rahatsızlıkları,
 - kas sıkışmaları,
 - uyku bozukluğu ve
 - çeşitli derece kaygı gibi psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir.

- Doyuma ulaşmış bir çalışanın ne derece verimli olduğu bilinemez.
 - Çünkü doyumla verim arasında direkt bir bağlantı bulunamamıştır.
- Ancak, doyuma ulaşmamış çalışanın işinden kaçması, devamsızlıkların ve yapılan işin kalitesinin düşmesi gibi davranışları ile, düşük devam ve düşük verim ilişkisinden bahsedilebilir.

- İş tatminsizliği durumunda, çalışanın verimliliği ve performansı düşer, işi sabote edebilir ve hatta işten ayrılabilir.
- Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından biri olmuştur.
 - Çünkü şirket misyonları “Çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, TEK kaynağımızdır” anlayışını kabul eder.
- Çünkü bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar şirketin çalışanlarıdır.

- Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da batıranlar da kurumların çalışanlarıdır.
- Bu nedenle, çalışanlar şirketin hayatının devamı bakımından müşterilerden daha önemlidirler!
- İş yerinde tatmin olmak başarı ve üretkenliğin; aslında hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biridir.
- Burada kesinlikle işin maddi yanını, yani parayı yok sayamayız.

- Ama para kesinlikle mutluluk ve tatminde ana unsur değildir, ancak tamamlayıcıdır.
- İşinden zevk alan birey hem kendi hayatını anlamlı kılmaktadır ve hem de bu enerjisi ve üretkenliğiyle kurumunu da taşımaktadır.
- Kısacası iş hayatında ruhun tatmin olması ana unsurdur.

İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

İş Tatmininin Önemi

- **Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme**

- Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir.
- Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.

- **Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişme**

- İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır.
- Performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi günümüzde sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

- **ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması**

- Güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagner işçi işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.

İş Tatmin Ölçümü ve Tarama Türleri

- **Nesnel Tarama:** En çok kullanılan türü şıklı soruları içerendir.
 - Bu tür taramada, soru sorulan kişiler her sorunun tüm yanıtlarını okurlar ve aralarından uygun olanını işaretlerler.
 - Bazı türlerde “Doğru” “Yanlış” işaretlenebilir.
 - Nesnel taramaların en olumsuz yönü, yanıtların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır.
 - Katılımcılar yönlendirilmektedir.

- **Betimleyici Tarama:** Bu taramada yanıtları işgörenler kendileri verirler.
 - Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilir.
 - Güdümlü soru, işgörenin dikkatini işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorar.
 - Güdümsüz soruda, işgörenlerin o anda akıllarına geleni belirtmeleri olanağı vardır.

- **İzdüşel Tarama:** Bu taramalar, psikiyatristler veya psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir.
 - İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmaz.

İş Tatmin Değişkenleri

Örgütsel seviyedeki değişkenler:

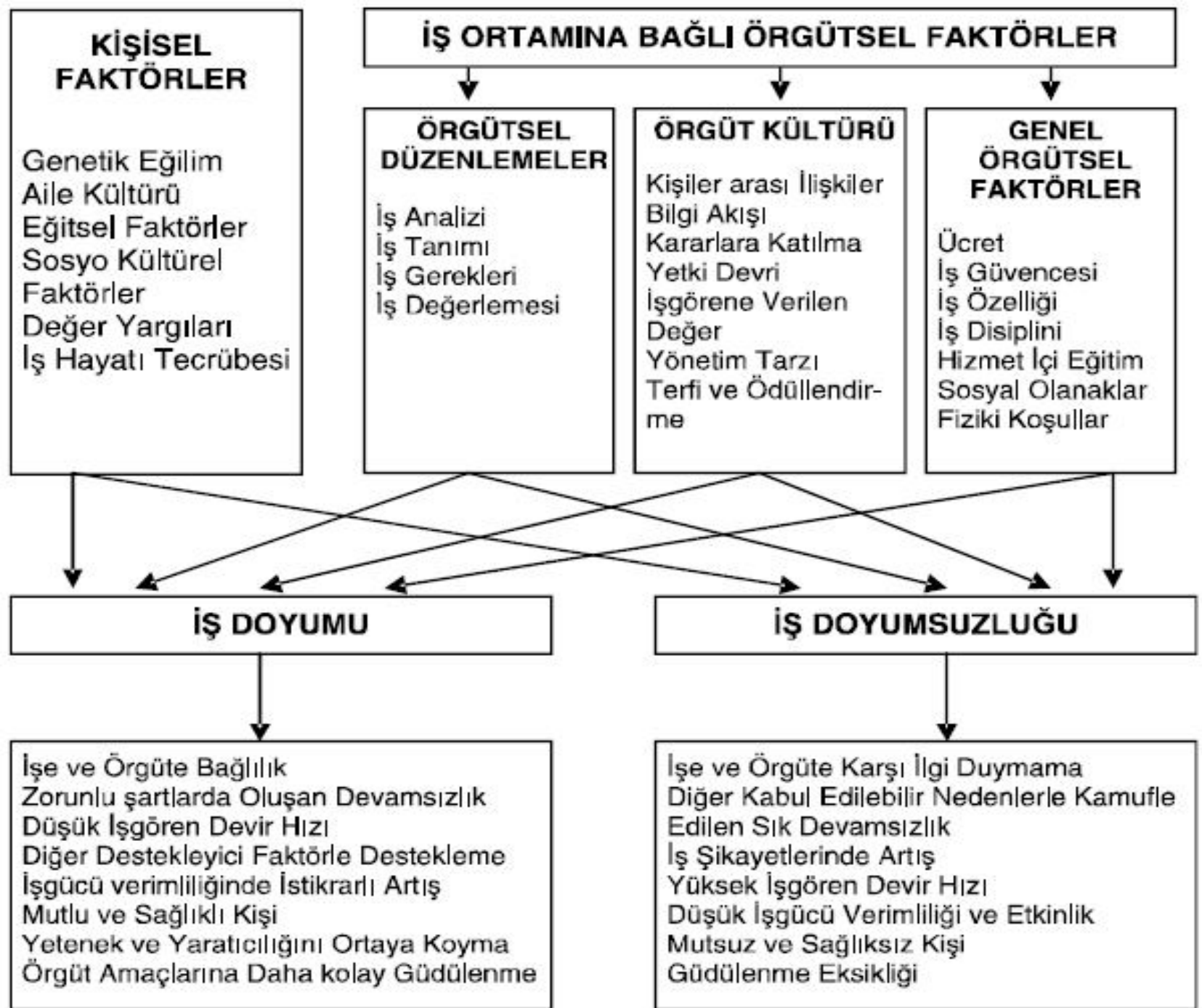
- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- İş dizaynı
- Fiziki çevre
- İş alanı dizaynı
- Stres
- Performans değerlendirme sistemi
- Ödüllendirme

Grup seviyesindeki değişkenler:

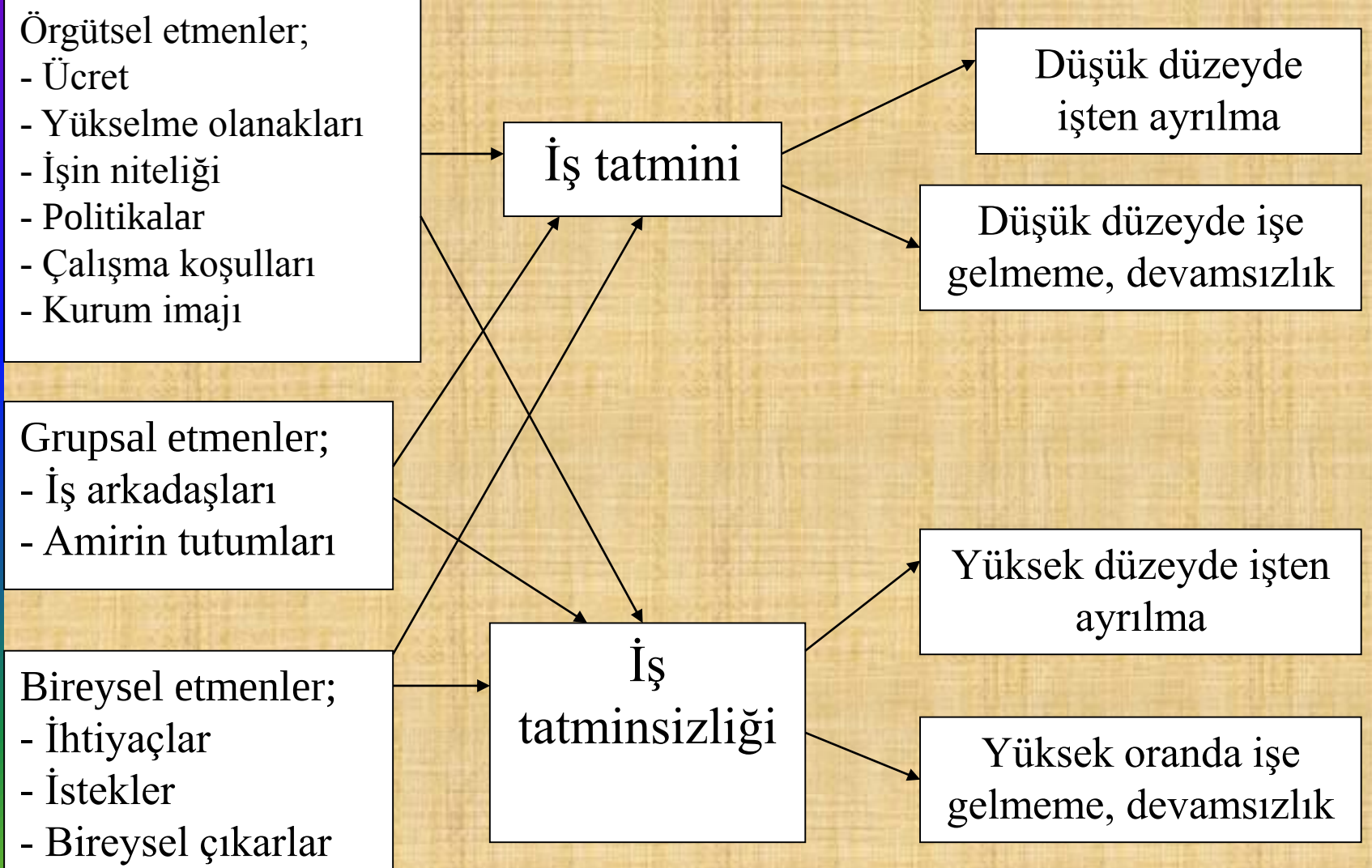
- Rol çatışması
- Statü uygunluğu
- Grup bağlılığı
- İletişim kesinliği
- Çatışma

Birey seviyesindeki değişkenler:

- Evlilik durumu
- Algılama



İş tatminini etkileyen faktörler



- **İşin Kendisi:**

- İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük önem taşır.
- Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu özgürlük (serbestlik) iş ile ilgili önemli motivasyon kaynağıdır.
- Çalışan, işini yaptığında duyacağı olumlu söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır.

- İşin niteliğini;
 - yetenekleri,
 - yüksek becerileri kullanmaya, yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişlilik,
 - öğrenmeye olanak tanınması,
 - demokratik denetimin olması,
 - işin bilişsel buluşlara ve yeniliklere açıklığı,
 - değişik düşünce, beceri ve tutumu içerecek zenginlikte olması,
 - sorun çözmeye dayanması gibi etkenler oluşturur.

- İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten doyum da artmaktadır.
- Bir iş ne kadar anlamlı bir bütün oluşturuyorsa, çalışan işi bitirip başarıya ulaştığında o kadar doyum sağlar.

- **Ücret:**

- Ücret, hem çalışanın temel gereksinimlerini karşılar hem de birey olarak üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir ihtiyaçtır.
- Temel ücret dışında işveren tarafından ödenen ek gelirler de önemlidir.
- Ücretin diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği de önem taşır.

- **Terfi Sistemi:**

- Terfi bireyin işinde ilerleyebilme olanağıdır. Bunun sağlanması çalışanın motivasyonu için büyük önem taşır.
- Ancak terfinin adil bir biçimde yapılması dikkat edilmesi gereken bir konudur.
- Adil olmayan terfi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

- **Yönetime Katılma:**

- Yönetime katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir.

- **İş grupları ve iş arkadaşları:**

- Çalışanların aynı ortamda birlikte çalıştıkları iş arkadaş gruplarıyla ilişkisi de iş tatmininde önemli bir yere sahiptir.
- Arkadaş canlısı, birbirini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

- **Çalışma Şartları:**

- Çalışma şartlarının iş tatmininde orta düzeyde bir etkisi vardır.
- Eğer çalışma şartları düzgünse, örneğin, iş yeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme, nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahipse, bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatminin artmasına yol açar.

- **Cinsiyet:**

- Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir.

- **Yaş:**

- Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir.

- **Takdir Edilme Duygusu:**

- Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir.

- **İletişim:**

- Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür.

- **Kişisel Farklılıklar:**

- İş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkisi vardır.
- Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir.
- Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler daha çok doyum sağlamaktadır.

- **Toplum koşulları:**

- Her ne kadar kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir.
- İşgörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar.
- Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durumda iş doyumları artar.
 - Bağıl bir karşılaştırma anlayışı hakimdir.

- **Örgüt Büyüklüğü:**

- Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde olumsuz etkisi vardır.
- Örgütlerde fiziki olarak büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır, devamsızlığı arttırarak, verimliliği düşürür.

- **Yönetici:**

- Yönetici, birtakım amaçlara ulaşmak için temel üretim faktörlerini (makina, malzeme, işgücü) uygun bileşimde bir araya getiren, bu araçlar arasında uyum ve ahenk sağlayan kişidir.
- Çalışan açısından yönetici güvenilir ve kararlı olmalıdır.
- Yönetici, örgüt çıkarları ile çalışan çıkarlarını aynı ölçüde önemseydiğini göstermesi çalışanların iş tatminlerine olumlu etki yapacaktır.

İş Tatmininin Örgütsel Etkileri

- Bir örgütün iki amacından biri ürün yaratmak diğeri de işgörenlerin doyumunu sağlamaktır.
- İşgörenler genel olarak işlerinden doyum elde edemiyorlarsa, örgütte bulunmalarının da anlamı kalmaz.
- Endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır.

- Bu değişim, kişiler emeğinin karşılığını görememe ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır.
- Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendisi için bir anlam taşımadığından yakınmaya başlamışlardır.
- İş tatmin düzeyi, örgütler arasında farklılıklar gösterebilir.

İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır.

Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanlarının tatminine de önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir.

- İş tatminsizliği sonucunda;
- İşgörenler açısından;
 - engellenme,
 - gerilim,
 - kişilik bozuklukları,
 - Örgütler açısından ise;
 - düşük iş performansı,
 - devamsızlık,
 - işgücü devri,
 - iş kazaları,
 - çatışmalar, olumsuz
 - işçi-işveren ilişkileri gibi sorunlar ortaya çıkar.

3. MOTİVASYON

- Motivasyon (güdü), bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen bireye ait içsel bir güçtür.
- Bir güdü tarafından başlatılıp yönlendirilen davranışlara güdüsel davranışlar denir.
- Güdüsel davranışların başlamasına yol açan fizyolojik kökenli nedenlere dürtü, çevresel uyarıcılara da özendirici denir.
- Güdüler ve duygular, davranışlarımızı belirleyen temel süreçler arasında yer alır.

- Aşağıda gösterilen güdülenme sürecine göre, bireysel gereksinimler sonucu oluşan dürtü amaca ulaşmak üzere bir güdüye yol açar ve güdülenme sonucu insan bir davranış gösterir.

- Ancak, çeşitli baskın dış faktörler etkisinde bazı güdüler davranışa dönüşmeyebilir.

Gereksinim —▶ Dürtü —▶ Güdü —▶ Davranış

- Güdülerin hedefleri olumlu ya da olumsuz olabilir.
- Olumlu hedefler yaklaşmak, olumsuz hedefler kaçınmak gereken hedeflerdir.

- İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.
- Nerede, ne zaman, nasıl davranacağı sürekli araştırma konusu yapılmıştır.
- Konuya örgüt açısından bakılacak olursa, insanların bulunduğu örgütte, örgüt amaçları ile işgören amaçları çoğu zaman çelişkili durumlar yarattığı görülmektedir.
- Bu gibi durumları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için yapılan çalışmaların, rasyonel bir nitelik kazanması için önerilen yaklaşım, örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılmasıdır.

- Örgüt amacına ulaştığı takdirde, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, iş gören daha çok motive olabilir.
- Sonuçta iş gören işinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir.
- Bireyi güdüleyen etmenler; oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler.
- Bu etmenler; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo-psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç/tutum etmenleri olmak üzere dokuz grupta toplamak mümkündür.

- Tüm bu etmenler, insan güdülemesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılabilir etmenlerdir.
- GÜdülenme ile bu kabul alanı genişletilebilir.
- Etkin bir güdüleme sadece kabul alanını genişletmekle kalmaz ayrıca, kabul etme derecesini de düşürür.
- Kabul derecesi işçinin verilen görevi ne kadar istekle yaptığını ifade etmektedir.

Güdülerin Sınıflandırılması

Güdüler iki gruba ayrılırlar:

- birincil güdüler ve
- ikincil (sosyal) güdüler.

Birincil güdüler: Birincil güdüler, öğrenilmemiş birincil hedefleri olan, yani insan hayatının varlığını korumaya ve sürdürmeye yönelik; yeme, içme, analık, araştırma, merak, faaliyet, sevgi ve çevre ilgisi gibi fizyolojik kökenli güdülerdir.

Bazı kaynaklar araştırma, merak, faaliyet, sevgi ve çevre ilişkisi gibi güdülerini fizyolojik temele dayanmamaları gerekçesiyle ayrı bir sınıfta değerlendirmektedir.

İkincil güdüler: İkincil ya da sosyal güdüler, doğrudan ya da dolaylı olarak insanlara özgü güdülerdir.

Öğrenme yoluyla sonradan kazanılan sosyal güdüler insanın birçok özel davranışının nedenini oluşturmaktadır.

Motivasyon için önemli güdüler olup, işletme yönetimi için de önem arzederler.

İnsan davranışlarının önemli bir kısmını belirleyen sosyal güdüler şunlardır;

- bağlanma güdüsü
- başarı güdüsü
- güç güdüsü
- güvenlik güdüsü ve
- statü güdüsüdür.

❑ **Bağlanma güdüsü:** Başkaları ile birlikte olma veya aidiyet güdüsü de denen bağlanma güdüsü, en erken gelişen bir güdüdür.

- Bağlanma güdüsü, bebek-ana etkileşimi sonucunda öğrenilmektedir.
- Başlangıçta sadece ana ile birlikte olmanın yarattığı bu olumlu duygular, büyüme ile bütün insanlar arasında genelleşerek, bireyler ileri yaşlarda grup oluşturma güdüsü kazanırlar.
- Başarı güdüsü ile ters ilişki gösteren bağıllık güdüsü, başarılı insanlarda zayıflamaktadır.

❑ **Başarı güdüsü:** Bireyler arasında farklılıklar göstermekte birlikte, bütün insanlarda başarılı olma isteği vardır.

- Başarılı olma isteği bireyleri başarılı olmak için güdüler.

❑ **Güç güdüsü:** Başkalarından üstün olma veya başkalarını kontrol etme gereksinimi ile ortaya çıkar.

- Psikologlar tarafından güç güdüsü önemli bir güdü olarak sayılmaz.
- Ancak, örgüt içinde örgütsel önderlik ve örgütlerin biçimsel olmayan politik yönleri açısından önemli bir güdü olarak kabul edilmektedir.

❑ **Güvenlik güdüsü:** Bireyin sahip olduğu somut ve soyut varlıkları elinde tutma gereksinimi güvenlik güdüsünü ortaya çıkarmaktadır.

- Güvenlik güdüsü (sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar, yan ödemeler) karşılanan bireyler daha verimli olacaktırlar.

❑ **Statü güdüsü:** Statü, bireyin bir işletme, toplum ya da grupta diğer bireylere oranla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir.

- Birey edindiği statüye uygun giysi, araba, yüzme havuzu, ev veya semt seçebilir; belli bir ailenin üyesi olma, eğitim ve mesleki düzeyi, maddi zenginlik, otorite ve güç konularında çeşitli statülere sahip olur.

Motivasyonun Artırılması

Yöneticilerin, çalışanların güdülenmesinde insan kaynakları politikalarını düzenlemek ve koordine etmek için üç temel üzerinde durmaları gerekmektedir;

- 1)Performansı tanımlamak
- 2)Performansı kolaylaştırmak
- 3)Performansı teşvik etmek

1) Performansı tanımlamak:

- Bu kapsamda çalışanlardan beklenenler belirlenir ve etkili bir iş performansı için çalışanların sürekli uyumunun sağlanması yönünde tanımlamalar yapılır.
- Böylece, hedefler belirlenir, ölçütler saptanır ve takdir etme gerçekleşir.

2) Performansı kolaylaştırmak:

- Bu adımda performansı etkileyen faktörlerin elimine edilmesine çalışılır.
- Öncelikle performansı etkileyen engeller kaldırılır.
- Daha sonra uygun kaynakların (finansal, fiziki ve insan kaynakları) seçimi yapılarak işin iyi yapılması sağlanır.

3) Performansı teşvik etmek:

- Performansı teşvik aşağıdaki konularla ilgilidir. Bunlar;
 - Ödüllerin değeri
 - Ödüllerin miktarı
 - Ödüllerin zamanlaması
 - Ödüllerin güvenirliliği
 - Ödüllerin adil olması ve doğruluğu

Motivasyonu Özendirici Araçlar

- Bireylerin gerek kalıtsal gerekse çevresel faktörlerle edindikleri fiziksel, ruhsal ve duygusal özelliklerinden dolayı her bireyi aynı yöntemle motive etmek imkansızdır.
- Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı teşvik araçlarının varlığı kabul edilse bile, her topluma, her işletme ve bireye uygun motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir.
- Bunun yanı sıra yönetsel, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi-yakalı çalışanlar gibi farklı personel grupları için farklı teşvik araçları kullanılmaktadır.

- İnsan davranışlarının istenilen yönde yönlendirilmesi, yani insanın güdülenmesi maksadıyla kullanılacak belli başlı araçlar şunlardır;
- birimin kendine yeterliği
 - çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri
 - çalışma saatlerini seçme özgürlüğü
 - demokratik liderler
 - dengeli ve uygun iş yükü
 - eğitim olanakları
 - etken iletişim
 - hakça özenli ve sürekli gözetim
 - hakça sürekli disiplin düzeni

- iş olanakları
- kişiliğe saygı,
- kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı
- konut ve ulaşım olanakları
- örgüt içindeki birikimler arasındaki uyum
- örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği
- örgüt politikasının açıklığı
- sendikalaşma olanağı
- sorumluluk verme
- takdir etme
- uygun çevresel koşullar

- yapılmaya değer bir iş olduğuna inandırma
- yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi
- yeterli ve adil ücret sistemi
- yeterli ve güvenli çalışma alanı
- yükselme olanakları

Güdüleme amacı ve aracı belirlendikten sonra, başarı ile uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda verilmiştir:

- Uzun zaman ve ortam seçilmiş olmalıdır.
- Sürekli aynı güdüleme aracı kullanılmamalıdır.
- Güdüleme bireye değil, gruba yönelik olmalıdır.
- Bireysel ve örgütsel araçların entegre edilmesi gereklidir.
- Uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel ve güçlükler ile sonuçlar önceden sezilebilmelidir.
- Yönetici, davranışları ile işgörenlere karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır.

- Yönetici, davranışları ile işgörenlere karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır.
- Motivasyon araçları üç genel başlık altında incelenebilir:
 - Ekonomik motivasyon araçları
 - Psiko-sosyal motivasyon araçları
 - Yönetisel motivasyon araçları

1) Ekonomik Motivasyon Araçları

- Çalışanların motivasyonunu arttırabilmek için kullanılan en eski araçlardır.
- Ücret artışı, primli ücret, izin ve hastalık zamanlarında sosyal güvence, ekonomik ödüller ekonomik araçları oluşturmaktadır.
- İşletmelerin kuruluş nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır.
- Girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimuma çıkartmak olduğundan, güdeleyici etmenlere de bu açıdan baktığı görülür.

- İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır.
- Bu nedenle, güdülemede ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir.

2) Psiko-sosyal Motivasyon Araçları

- Ekonomik araçlardan sonra önemli diğer araçlar da psiko-sosyal araçlardır.
- Çalışanlar her zaman ekonomik olarak beklenti içinde değildir.
- Bazı zamanlarda psiko-sosyal gereksinimleri ekonomik gereksinimlerin önüne geçebilir.
- Bu sebeple işletmede sadece ekonomik araçların kullanılması motivasyonu arttırmaya yetmez.

- Psiko-sosyal motivasyon araçları;
 - statü ve değer kazanma,
 - kişisel güç ve yetki kullanımı,
 - çalışmada bağımsızlık,
 - gelişim ve başarı,
 - öneri sistemine katılım,
 - psikolojik güvence,
 - rekabet,
 - sosyal gruplara katılım ve sosyal aktiviteler,
 - danışmanlık hizmetleri almak gibi başlıklar altında toplanır.

3) Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları

- Ekonomik araçlar ya da psiko-sosyal gereksinimlerin giderilmesi ile motivasyonun arttırılması mümkündür.
- Ancak bazı durumlarda işletmenin konumundan veya uygulanan yöntemler ve örgütün özellikleri de motivasyona önemli etkiler yapmaktadır.

Bazı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları;

- eğitim ve yükselme,
- örgüt içi iletişim,
- kararlara katılma,
- amaç birliği,
- yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması,
- işin niteliği, çalışma ortamı koşulları,
- stres,
- iş zenginleştirme ve iş rotasyonu,
- işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi,
- işletmenin ve işin saygınlığı

YÖNETİMDE MOTİVASYON KURAMLARI

- Çoğu çağdaş motivasyon görüşlerinin temelinde Hedonizm Prensibi yatar (Aristippos MÖ453-435).
- Hedonizmin temelinde, davranışın zevke yöneleceği ve acıdan kaçınacağı varsayımı bulunmaktadır.
- İnsanların alternatif olasılıklar arasından seçimler yaptığı her durumda, hareketin yönü, zevki maksimize etmeye ve acıyı minimize etmeye yönelecektir.
- Hedonistik varsayım deneysel bir içeriğe sahip değildir ve test edilebilir bir özellik göstermemektedir.

- Hedonistik doktrinde insanların;
 - belirli sonuç şekillerini maksimize edecek (ödüller, tatmin ediciler, pozitif koşullandırmalar vb.) ve
 - diğer sonuçları minimize edecek (cezalar, hoşnutsuzluk yaratıcılar, negatif koşullandırmalar) şekillerde davrandığı varsayılmaktadır.
- Hemen hemen tüm modern motivasyon kuramları insanların davranışlarını, zevkli bulduğu sonuçlara yönelttiğini ve de hoş olmayanlardan uzak tuttuğunu varsaymaktadır.
- Herhangi bir motivasyon kuramı bireylerin sergiledikleri davranışların nedenleri ile bu davranışa neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır.

a) Açıklayıcı modeller: Açıklayıcı modeller yönetimin işgörenleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır.

- Bilimsel yönetim modeli ile insan ilişkileri modeli bu gruptandır.

b) İçerik modelleri: İçerik modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırır.

- Bunların en bilinenleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuramı ve Alderfer'in varolma-iliski-gelişme (VİG) ihtiyaçları kuramıdır.

c) Süreç modelleri: Süreç modelleri davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusuyla ilgilenir.

- Bu modeller beklenti, eşitlik ve pekiştirme modelleridir.

d) Çağdaş modeller: Çağdaş modeller bireysel amaç, değerlendirme, algılama ve yorumlara yer veren modellerdir.

- Gereksinim-kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir.
 - Yani kapsam/gereksinim kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir.

Kapsam-gereksinim kuramları genel olarak;

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı
- Alderfer'in E.R.G Kuramı,
- Herzberg'in Çift-faktör Kuramı,
- Murray ve McClelland'ın Öğrenilmiş Güdüler Kuramı'nı kapsamaktadır.

- Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir.
- Süreç kuramları araştırmalarında güdüleme olgusunun içerik, yani enerjiyle ilgili kısmı üzerinde durmamakta bunları var olarak kabul etmektedir.
- Ayrıca ihtiyaçlar oldukça kişiselleşmiştir ve her bir kişi için zamanla değişim gösterebilmektedir.
- Dolayısıyla süreç kuramları, bu güdülerin gücünü etkileyen olaylar üzerine daha güçlü bir şekilde durarak, bir güdüyü belirli bir davranış örüntüsüne dönüştüren zihinsel süreçler üzerine odaklanmaktadır.

- Süreç kuramları motivasyon yaratan dinamik değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır.
- Bu kuramlar davranışın daha çok nasıl başlatıldığı, yöneltildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilidir.
- Süreç kuramları gerçek motivasyon sürecine önem vermektedir.

- Süreç kuramları genel olarak;
 - Vroom ve Porter-Lawler'ın Beklenti Kuramları,
 - Adams'ın Eşitlik Kuramı,
 - Locke'un Amaç Saptama Kuramı,
 - Heider ve Kelley'in Nedensellik Yükleme/Atfetme Kuramı'nı kapsamaktadır.

İnan davranışlarının oluşumu üzerinde fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temele dayanan güdüler söz konusudur. Bu güdülerin bir grubu fizyolojik kökenli ve doğuştan kaynaklanan gereksinimlere dayanırken, bir grubu da sonradan öğrenme yoluyla elde edilen güdülerdir. Ancak bu etkenlerin, davranışları yönlendirmedeki öncelikleri önem taşımaktadır.

Güdüleme teorileri;

- Mc Gregor'un X ve Y kuramları (insan doğası)
- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (kapsam)
- Herzberg'in iki faktör kuramı (kapsam)
- Vroom'un beklentiler kuramı (süreç)
- Porter – Lawler'nin geliştirilmiş beklentiler kuramı (süreç)
- Cranny – Smith'in basitleştirilmiş süreç modeli (süreç)
- Skinner'in koşullandırma kuramı (süreç)

McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları arasında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında motive etmeye çalışmışlardır:

X Kuramı:

- 1) İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.
- 2) Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidirler.
- 3) Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- 4) İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- 5) Kişiler kendilerin düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramı:

- 1) Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme yada oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- 2) Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.(X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken, burada kendinden geçmektedir)
- 3) Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.
- 4) Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- 5) Kişilerin yaratıcılık yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi id (altben), ego (ben) ve süper ego (üstben) kavramları ile yakın ilişkiye sahip olup, bu kavramlar insan ihtiyaçlarının dışı vuruşunu açıklayan kavramlardır.

İd: İnsanın kişilik bütünlüğü içindeki doğal ünedir. Fizyolojik ihtiyaçlarla ilgili güdülerini içerir. Bu güdüler sürekli karşılanmayı bekleyen güdülerdir ve bu konuda egoya baskı yaparlar.

Ego: Bireyin çevresi ile olan ilişkisi sonucu ortaya çıkan kişiliğinin gerçekçi ögesidir. İdden gelen istekler egonun gerçekçi yaklaşımları ile doyurulur.

Süper ego: Ego vasıtası ile gelen id isteklerinin hangilerinin bilinç düzeyine çıkarılacağına hangilerinin bilinçaltına indirileceğine karar veren unsurdur.

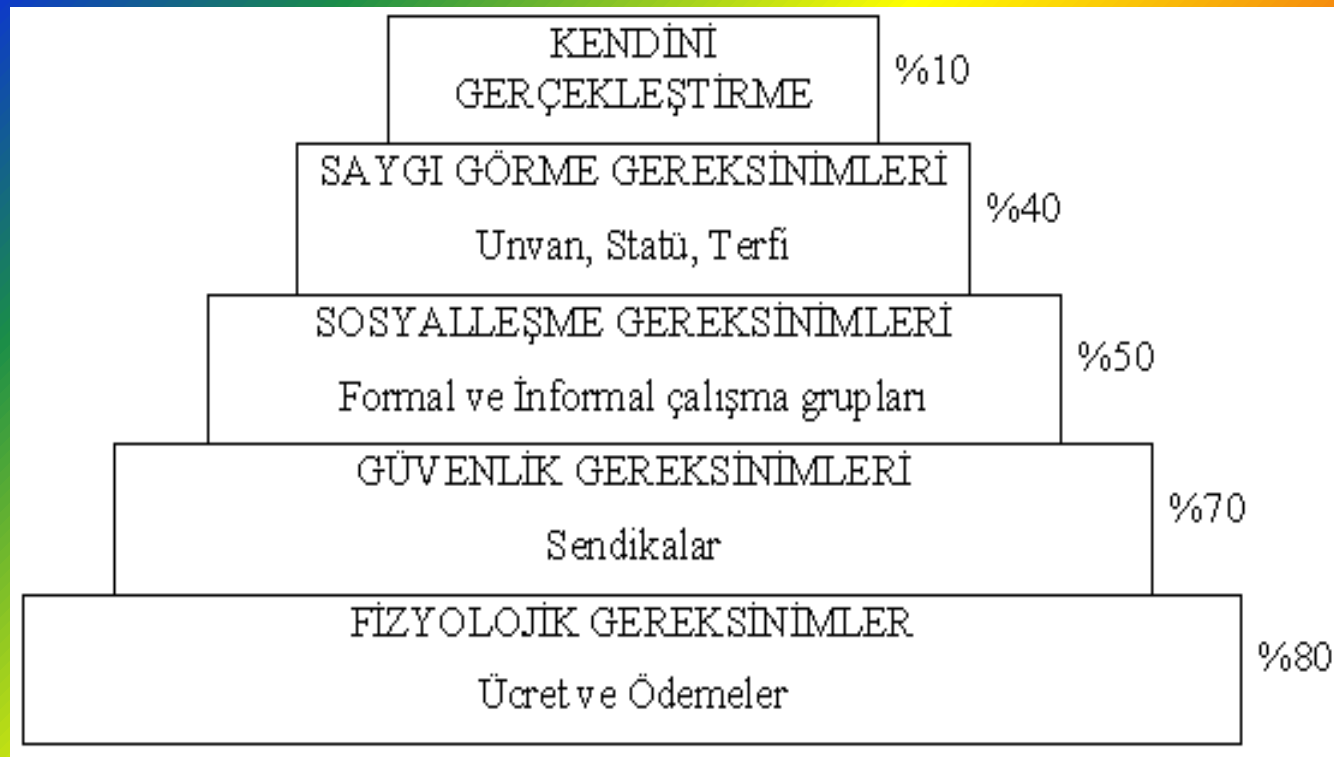
Abraham Maslow'a göre, insan güdülerinin evrensel bir hiyerarşisi vardır ve bu hiyerarşinin herhangi bir basamağında bulunan güdüler, davranışları yönlendirmede, kendilerinden daha üst basamaklarda bulunan güdülere göre öncelik taşırlar.

- Fizyolojik gereksinimler; yemek, içmek, hava solumak, cinsellik, vb,
- Güvenlik gereksinimi: tehlike ve tehditlerden korunma.
- Sosyalleşme gereksinimi; bağlanma, sevmek, sevilme.
- Tanınma (saygınlık) gereksinimi; kendine güven, başarı, itibar statü, şöhret.
- Başarma (özgerçekleştirme) gereksinimi.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Gereksinimleri karşılanan birey, bu gereksinimlerle ilgili güdüleyici gücünü kaybeder.

Bundan sonra, bir üst düzey gereksinim ortaya çıkar ve bunlar güdüleyici etki gösterir.

Özgerçekleştirme gereksinimi karşılanan bireyin güdüleme gücü sona erer.



Herzberg'in iki faktör kuramı

Herzberg'in iki faktörü; bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenler ve işten tatminsizlik yaratan değişkenlerdir.

Birinci grup faktörler; hijyen (sağlık) faktörleri: Maslow'un alt düzeyli gereksinimlerine karşılık olarak düşünülen hijyen faktörleridir; işletme politikası ve yönetimin tutumu, nezaret, nezaretçi ile işgörenlerin ilişkileri, işyerinde çalışma koşulları, işyerinde uygulanan ücret düzeyi.

Hijyen faktörler güdüleyici rol oynamamakla birlikte, bu faktörler işçi için tatmin edici değilse işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Bu bakımdan hijyen nitelikte kabul edilen bu faktörlerin sağlanması zorunludur.

İkinci grup faktörler; güdüleyiciler: İkinci grup faktörler insanı harekete geçiren güdüleyici faktörlerdir; iş tamamlama ve başarı gösterme, iş yerinde tanınma, işin kendisinin işgörene doyum vermesi, işyerinde sorumluluk alabilme, terfi edebilme olanakları, meslek geliştirme, tecrübe ve beceri kazanma.

Ancak, bunların güdüleyici etkileri olması için önce hijyen faktörler devreye sokulmalıdır.

Güdüleyici faktörler bir işyerinde bulunmadığı zaman işgören güdülenmemiş olacağından işten beklenen etkinlik ve verimlilik sağlanamaz.

Herzberg'in iki faktör kuramının amacı, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Daha önceki yöneticiler yalnızca sağlık faktörleri üzerinde durmakta, bir moral sorunu olduğunda çözüm için ücreti, yan ödemeleri, teşvik primlerini veya çalışma koşullarını iyileştirme yolunu seçmekteydiler.

Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusuna katkıları aşağıda özetlenmiştir:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını çalışma yaşamına uyarlamıştır.
- İş motivasyonunda işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmış ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

Vroom'un beklentiler kuramı

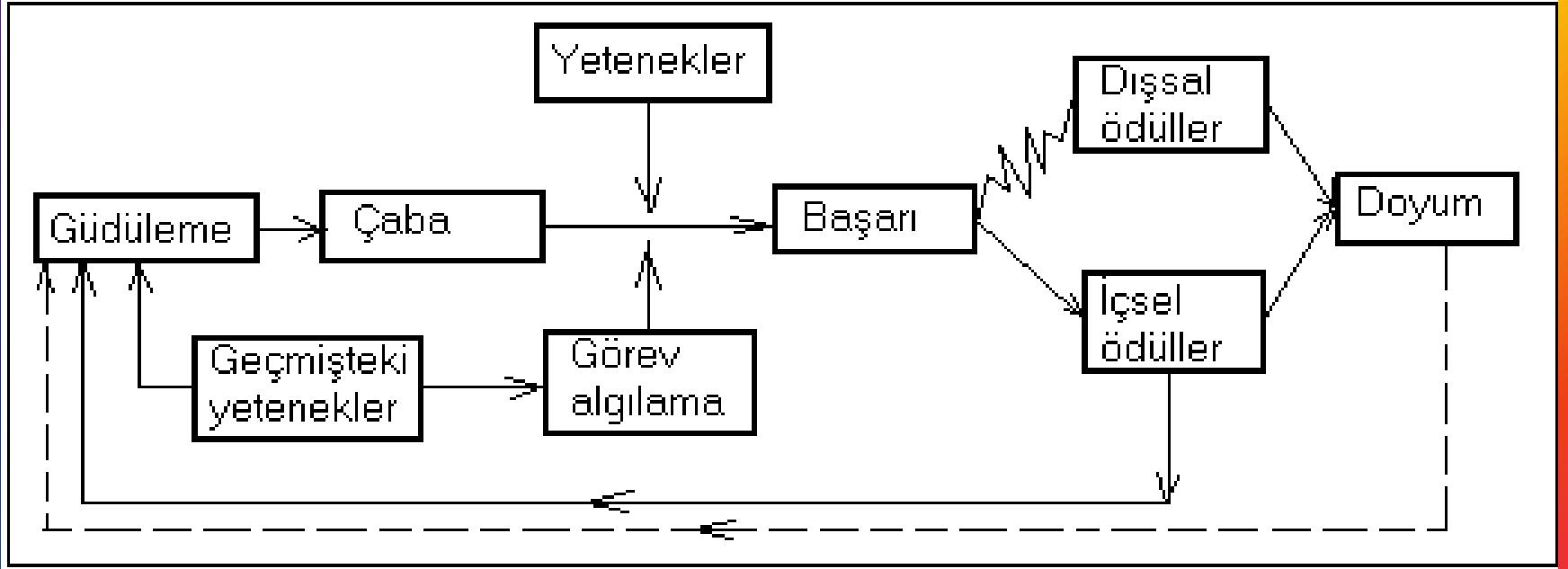
Vroom'un beklentiler kuramının temel değişkenleri çekim, beklentiler ve sonuçlardır. İnsanlar, alternatif davranışları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar. Çekim, bir bireyin belli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir. Bir bireyin belli bir sonucu tercih etmesi için o sonucun çekiciliğinin olumlu olması gerekir.

Çekim ile beklentinin çarpımı, belli bir davranış seçmeye itici gücü gösterir. Bu güç hangi davranış için yüksek ise birey onu seçer. Bu, birinci düzey bir sonuç yani örgütsel hedef olup, ikinci düzey örneğın terfi, ücret gibi sonuçların elde edilmesine olanak tanır.

Vroom'a göre, güdüleme devamlı bir süreçtir; bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm bulacak pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi, bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar işgöreni devamlı etkileyen değişkenler olarak kabul etmiştir.

İşler tamamlanıp ödüller alındıktan sonra her bireyin, içsel ve dışsal ödüllerden aldığı toplam bir doyum ya da tatmin derecesi oluşur ve bu doyum, bireyin güdülenmesini ve bir sonraki seferde göstereceği çabaları etkileyen bir geri bildirim yapmasını sağlar.

Vroom'un güdüleme süreci modeli



Vroom'un beklentiler kuramı, bireylerin bilişsel değişkenleri arasındaki farklılıkları dikkate almıştır. Örgüt içinde bireyleri nelerin güdülediği yerine, her bir bireyin nasıl güdülendiği ve sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağı vurgulanmıştır.

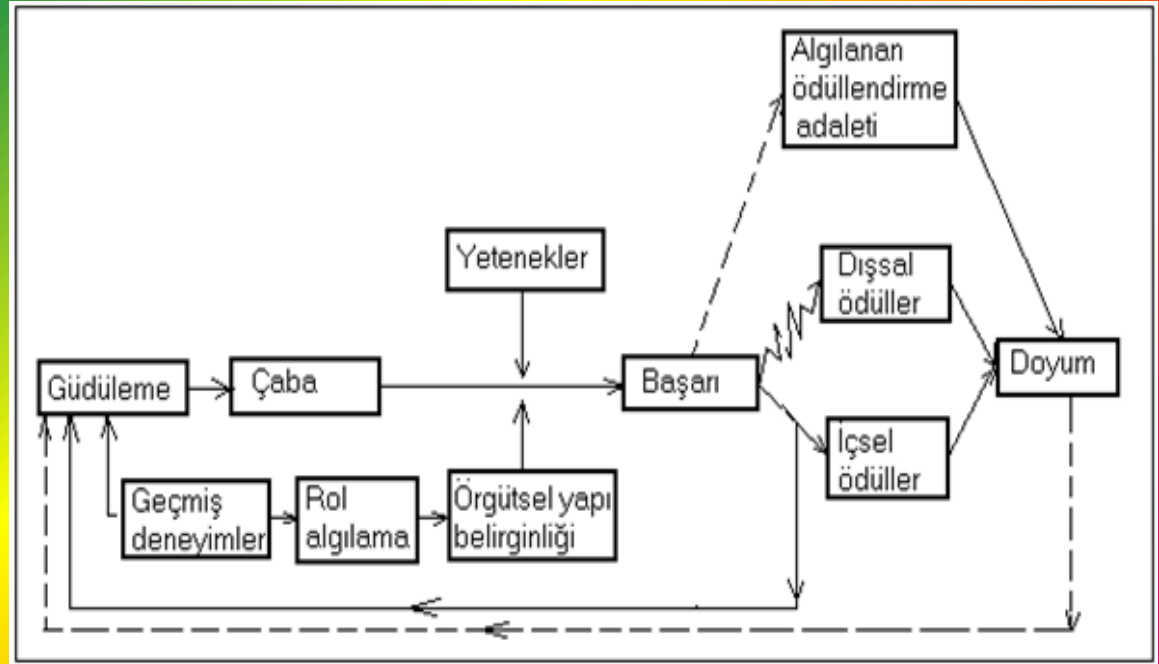
Porter – Lawler’nin Geliştirilmiş Beklentiler Kuramı

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasındaki düzeyi belirlemektir. Maslow, Herzberg ve Vroom araştırmalarında tatmin-performans ilişkisini hesaba katmamışlardır. Porter – Lawler modeli, Vroom’un modelinin performans – iş tatmini yönünde geliştirilmiş şeklidir. Porter – Lawler modelinin üç ayrı değişkeni; güdülenme, tatmin ve performans birbirleri ile ilişkilidirler.

Porter – Lawler modeli içsel ve dışsal ödül kavramlarını kullanarak, ödüllerin bireyce değerlendirilmesini, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayandırmaktadır. Adams’ın eşitlik kuramına göre, bireye belli performansı için belli düzeyde bir ödül verilmelidir.

Ödüllerin adil olarak algılanması, kişinin performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Eğer, elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur, algılanan adil ödüle eşit ödül alınamazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar.

Tatminin performanstan sonra gelir. Birey, yüksek performanslı bir davranışta bulunur; bir ödül alır (yüksek ücret) işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumda ise performans düşer.



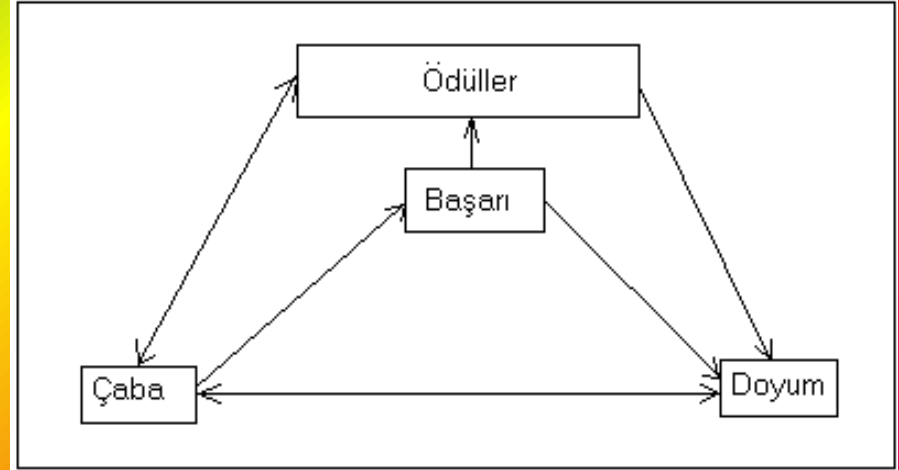
Porter – Lawler'nin beklentiler kuramının şematik açıklaması

Cranny – Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Beklenti kuramlarında kullanılan çaba, doyum, başarı ve ödül ana kavramlarından hareket edilerek konu basit ve anlaşılır hale getirilmiştir. Basitleştirilmiş süreç modelinde ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen oluşturulmuştur. Bu değişkenler arasında tek yönlü ya da karşılıklı etkileşim vardır. Başarı değişkeni, modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modele göre, ödüllendirmenin başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun çaba olduğu kabul edilmektedir.

Çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir.

Cranny – Smith modeli, ödüllendirme yanında, aynı zamanda çalışan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli işgörenler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü, bu özellikler çabayı artıran faktörlerdir.



Skinner'in Koşullandırma Kuramı

Koşullandırma kuramına (etki kanunu) göre, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir.

Bir davranışın sağlayacağı sonuçlar, organizmayı o davranışı tekrar etmeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.

Yönetimin amacı, olumlu davranışları göstermek, pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için çaba harcamaktır.

Bu amaçla yönetim psikolojisinde dört yöntem mevcuttur:

- Olumlu pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme
- Ortadan kaldırma
- Cezalandırma

Duygular

Güdüsel davranışlara çoğu kez değişik duygular eşlik eder. Bir amaca ulaşan birey sevinç ve mutluluk duyguları gösterirken, istediği hedefe ulaşamayan bireyde kaygı, üzüntü veya öfke duygusu gözlenir.

Duygular, güdüsel davranışları belirleyen ve başlatan temel süreçler arasında yer almaktadır.

Örneğin, korku duygusu korkulan nesneden uzaklaşmak, sevgi duygusu sevilen nesneye yaklaşmak için güdüleme etkisi yaratabilir.

Duygu, doğrudan edinilen az ya da çok belirgin bir bilgidir.

Diğer bir ifade ile duygu, bir şeyi içgüdüsel ve dolaysız biçimde anlama, tanıma ve değerlendirme yeteneğidir.

Duyguların fizyolojik, ifade ve yaşantı biçimi olmak üzere üç yönü vardır.

Duyguların fizyolojik yönü: Duygulara bazı fizyolojik tepkiler eşlik eder ve duyguların şiddeti arttıkça fizyolojik tepkilerin şiddeti de artar.

Şiddetli duygulara eşlik eden fizyolojik tepkilerin bazıları kolayca farkedilebilecek kadar belirgindir.

Örneğin, işyerinde çıkan bir yangın sonucu kalbin hızlı atmaya başlaması, ağızda kuruluk hissi, kasların gerilmesi fizyolojik tepkilerdir.

Duygulara eşlik eden fizyolojik tepkiler genel bir uyarılmışlık durumu meydana getirir.

Örneğin, sınava hazırlanan bir öğrencinin uyarılmışlık düzeyinin düşük olması (uyku, açlık vb. hal) ya da yüksek olması (panik hali) öğrencinin performansını olumsuz yönde etkiler.

Duyguların ifadesi: Duygulara eşlik eden fizyolojik tepkiler doğrudan doğruya gözlenemezler. Bu tepkilerin yanı sıra, duygulara doğrudan eşlik eden gözlenebilir davranışlar da vardır. Bu davranışlar bir dereceye kadar bireyin kontrolü dışında gerçekleşir.

Duygu ifade eden davranışların en yoğun olduğu bölge yüzdür. Şiddeti artan duygunun ortaya çıkardığı yüz ifadesi de daha belirgin ve daha ayırdedilebilir hale gelir. Öfke halinde yüz kasları gerilir, kaşlar çatılır, dişler kenetlenir.

Korku, öfke, sevinç, tiksinti gibi şiddetli duygular yüz ifadesinden tanınabilir ve genellikle bütün kültürlerde aynı olmaktadır.

Bazen de beden hareketleri, jestler ve çıkarılan seslerle de duygular ifade edilebilmekte ve bunlar kültürel yapıya göre değişmektedir.

Duygusal yaşantılar ve psikomatik bozukluklar:

Bütün duyguların temelinde yatan fizyolojik koşullar aynı olmasına rağmen, değişik duygular yaşanıyor olabilir.

Duygusal yaşantılar çoğunlukla, belirli bir ortamda, dış çevreden gelen uyarıcılar tarafından başlatılır.

Dış çevreden gelen uyarıcılar genel bir uyarılmışlık hali meydana getirir.

Bu genel uyarılmışlık halinin ne tür bir duygu olarak yaşanacağı, bu durumu başlatan uyarıcıya ve içinde bulunulan ortama verilecek anlam belirler.

Örneğin, geceleyin ıssız bir sokakta yürürken işitilen “dur” sesi korku duygusu, bir sınavda bir soruyu bitirmek üzereyken zamanın bittiğini belirten “dur” sesi kızgınlık ya da hayal kırıklığı uyandırır.

Duygusal yaşantılar gerek tür ve gerekse şiddetleri açısından oldukça büyük farklılıklar gösterir.

Örneğin, üzüntü ve sevinç farklı türde, buna karşı korku ve dehşet aynı türde fakat, farklı şiddette duygusal yaşantılardır.