

T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

VAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ Y KUŞAĞI
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON UNSURLARI






YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
GİZEM GÖZEN

DANIŞMAN
PROF. DR. FARUK ALAEDDİNOĞLU

VAN, 2019

KABUL VE ONAY SAYFASI (EK-4)

Gizem Gözen tarafından hazırlanan “Van Konaklama İşletmelerindeki Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Unsurları” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Yüzüncü Yıl Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Danışman: Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Başkan : Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Üye : Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/ onaylamıyorum	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/ onaylamıyorum	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Tez Savunma Tarihi:	09/08/2019
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.  Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gizem GÖZEN

28.06.2019

Yüksek Lisans Tezi

Gizem GÖZEN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ağustos, 2019

VAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON UNSURLARI

ÖZET

Türkiye'nin ekonomik yapısı üzerinde turizm gelirleri önemli bir yere sahiptir. Turizm gelirlerinin de büyük bir bölümü konaklama işletmelerinden sağlanmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe konaklama işletmelerinin yüksek verimlilikte çalışmaları hem örgütsel amaçlar hem de ülke menfaatleri için oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinde verimliliği belirleyen en önemli unsurların başında çalışanlar gelmektedir. Çünkü çalışanların verimli bir biçimde çalışmaları işletme verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada çalışanlarda iş verimliliğini arttıran unsurların iyi bilinmesi gerekmektedir.

Çalışanlarda iş verimliliğini etkileyen unsurlar içerisinde psikolojik faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda özellikle motivasyonel faktörlerin iş performansı ve verimliliği üzerinde önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Buna karşılık literatüre Y kuşağı çalışanlarda iş motivasyonunu etkileyen unsurların ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan y kuşağı personelin motivasyon unsurları incelenecektir.

Anahtar Kelimeler:

Sayfa Adedi:79 sayfa

Danışman: Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU

Master of Science Thesis

Gizem GÖZEN

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE

August, 2019

ABSTRACT

THE MOTIVATION ELEMENTS OF THE Y GENERATION PERSONNEL WORKING IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

In this study, the motivation elements of the y generation personnel working in accommodation establishments will be examined according to their socio-demographic structure.

Tourism revenues on Turkey's economic structure has an important place. A large part of the tourism income is obtained from accommodation establishments. For this reason, it is very important for the hospitality enterprises to work with high efficiency both for organizational purposes and for the interests of the country. Employees are among the most important factors that determine the efficiency in accommodation establishments. Because the efficient working of the employees also affects the productivity of the company positively. At this point, the factors that increase the work efficiency of the employees need to be well known.

Psychological factors occupy an important place among the factors affecting job productivity in employees. In the studies in the literature, it is seen that especially motivational factors are an important determinant on work performance and productivity. On the other hand, it is seen that there are limited studies on the factors affecting job motivation in generation Y employees.

Key Words:

Quantity of Page: 79 pages

Scientific Director: Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi	2
Problem Durumu	3
Alt Problemler	4
Tanımlar	4
1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE KONU İLE İLGİLİ YAPILAN	
ARAŞTIRMALAR	5
1.1. Motivasyon Kavramı	5
1.2. Motivasyonun Amaçları	6
1.2.1. Etkinlik	6
1.2.2. Verimlilik	7
1.2.3. Kalite	8
1.2.4. Karlılık	8
1.3. Motivasyonun Özellikleri	9
1.4. Motivasyonun Ana Unsurları	11
1.5. Motivasyon Süreci	11
1.6. Motivasyon Çeşitleri	12
1.6.1. İçsel Motivasyon	13
1.6.2. Dışsal Motivasyon	14
1.7. İş Motivasyonu Kavramı	14
1.7.1. İş Motivasyonunun Önemi	15
1.7.2. İş Motivasyonu İle İlişkili Kavramlar	17
1.7.2.1. İş Motivasyonu İle Verimlilik İlişkisi	17
1.7.2.2. İş Motivasyonu İle İş Tatmini İlişkisi	18

1.7.2.3. İş Motivasyonu İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	19
1.7.3. İş Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar	20
1.8. Motivasyon Kuramları.....	23
1.8.1. Kapsam Kuramları	23
1.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	24
1.8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	25
1.8.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	25
1.8.2. Başarı Güdüsü Kuramları	25
1.8.2.1. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	26
1.8.2.2. Atkinson'un Başarı Güdüsü Kuramı	27
1.8.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı	28
1.8.3. Süreç Kuramları.....	28
1.8.3.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	29
1.8.4. Beklenti Kuramları	29
1.8.4.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	30
1.8.4.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	30
1.8.4.3. Locke'un Amaç Kuramı.....	32
1.8.4.4. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı	33
1.9. Y Kuşağı.....	33
1.10. Çalışanlarda Motivasyon Unsurları Konusunda Yapılan Araştırmalar	35
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	39
2.1. Araştırmanın Modeli	39
2.2. Evren ve Örneklem (Araştırma Grubu).....	39
2.3. Veri Toplama Araçları.....	40
3. BULGULAR ve ANALİZ.....	43
3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz.....	44
3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz.....	45
3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz	47
3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz	48
3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz	49
3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz.....	51
4. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	53

4.1. Tartışma.....	53
4.2. Öneriler.....	56
KAYNAKLAR.....	58
ÇİZELGELER DİZİNİ	64
EKLER	65
ÖZGEÇMİŞ	
ORİJİNALLİK RAPORU	



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

f: Frekans / sıklık

%: Yüzde

X: Aritmetik ortalama

Ss: Standart sapma

r: Korelasyon katsayısı

p: Anlamlılık düzeyi

N: Kişi sayısı

U: Mann Whiyney U test değeri

x²: Kruskal Wallis H Ki-Kare değeri

ÖNSÖZ

Örgütlerin esas amaçları; topluma hizmet sunmanın yanı sıra uzun vadede işletmenin karlılığını ve yine işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. İşletme yöneticileri, hedeflere ulaşmak için ve iş görenlerden en üst seviyede verim alabilmek için, motivasyon araçlarına gereksinim duymuşlardır. Günümüzde işletmelerde sıklıkla karşılaşılan problemlerin başında kuşak çatışmaları gelmektedir. İş hayatında en büyük paya sahip olan Y Kuşağı, tüm işletmelerin kararlarına yön vermektedir.

Yüksek lisans tez çalışması olan araştırma, Van ili konaklama işletmelerinde çalışan y kuşağı çalışanları ile ilgili motivasyon algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın ortaya çıkmasında çok sayıda kişinin katkısı ve emeği olmuştur. Öncelikle yüksek lisans hayatıma başladığım andan itibaren, tez konumun belirlenmesinde ve çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, tezimin hazırlanması aşamasında büyük bir titizlikle değerli katkı ve görüşleri ile her zaman yanımda olan Sayın Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU'na sonsuz şükranlarımı sunarım. Tez savunma jürimde yer alan hocalarım Sayın Doç. Dr. Meryem SAMIRKAŞ KOMŞU ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Songül ÖZER'e katkılarından ve değerli görüşlerinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans hayatım boyunca benden yardımlarını ve katkılarını esirmeyen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında her türlü desteği sağlayan çalıştığım kurum DoubleTree by Hilton Van'a, saha ve anket çalışmalarımda bana değerli vaktini ayıran Kadir Yılmaz'a ve tüm yaşamım boyunca maddi ve manevi tüm destekleri ile yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bizlere yüksek lisans yapma fırsatı sunan, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu ve tüm hocalarına teşekkürü borç bilirim.

GİRİŞ

Kavramsal olarak değerlendirildiğinde iş; insanın yaşamını sürdürebilmesi, yaşadığı çevrede prestij elde etmesi ve daha iyi hayat standartlarına ulaşabilmesi için gereken en önemli etkinliktir (Şahin, 2013: 144). Bu tanıma göre iş, insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri amacıyla gereken gereksinimlerini giderebilmeleri için gerekli olan ekonomik kazancın sağlanmasında en önemli role sahiptir (Eğinli, 2009: 35).

İş yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biri motivasyondur. Motivasyonu, kişinin içinden gelen güçlü bir arzu ya da bir şeyi gerçekleştirme isteği olarak ifade etmek mümkündür (Recepoğlu, 2013: 576). Bir başka deyişle motivasyon; bir yada birden fazla bireyi, belirli bir amaca doğru sürekli olarak yönlendirmek için gerçekleştirilen çabaların bütünüdür. Motivasyon daha genel bir deyişle işletmenin ve işletme çalışanlarının gereksinimlerini yanıtlamakla doyuma ulaştırmak için bir iş ortamı sağlayarak bireyin isteklendirilmesi ve harekete geçmesi için etkilenme aşaması olarak da ifade edilebilir (Şengül, 2004: 6). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi motivasyon insanların yalnızca sosyal ve gündelik hayatlarını değil iş hayatı gibi pek çok alanı etkilemektedir. Bu nedenle motivasyonun yaşamın her alanında kişinin karşısına çıktığı ifade edilebilir. İnsanlar yalnızca motivasyonları yönünde isteyerek gerçekleştirdikleri işlerden tatmin olurlar ve kendilerini iyi hissederler. Bu durum bireylerin hayatlarında daha mutlu ve verimli bir yaşama sahip olmalarına yardımcı olur (Recepoğlu, 2013: 576). Bu kapsamda çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen faktörlerin iyi bilinmesi, konuya ilişkin çalışmalar yapılması ve iş motivasyonlarını arttırmak adına doğru tekniklere başvurulması işgörenlerin iş verimliliğini artırmaktadır. İş motivasyonuna etki eden pek çok faktör bulunmakla birlikte, işgörenleri güdüleyecek faktörlerin gerçekleştirilememesi halinde, insanların çalışma istek ve talepleri yavaşlayabilir (Durmuş, 2007: 8).

Örgütlerin esas amaçları; topluma hizmet sunmanın yanı sıra uzun vadede işletmenin karlılığını ve yine işletmenin sürekliliğini sağlamaktır. İşletme yöneticileri, hedeflere ulaşmak, iş görenlerden en üst seviyede verim alabilmek için, motivasyon araçlarına gereksinim duymuşlardır. Motivasyon konusu temeli itibariyle; bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri, davranışları, amaçlarıyla ilgilidir.

Böylelikle motivasyon sürecini tam anlamıyla algılayabilmek adına bireyleri belirli şekillerde tutum sergilemeye zorlayan gerekçeleri, bireylerin amaçları, tutumlarının sürdürülme imkanları gibi konuların irdelenmesi gerekmektedir (Kaplan, 2007:1). Ergül'e (2005: 68) göre, günümüzde motivasyon, idari bakımından oldukça önemli bir sorun haline gelmiştir. İleri endüstri toplumlarında otomasyona kayılması ve üretime gidilmesi işgörenin işinden sağlayacağı doyumunu daha azaltıcı bir rol oynamıştır. Bu gibi ortamlarda çalışan işgörenler, işlerinden çok daha az keyif duymakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu sağlamak gibi duygularını tam anlamı ile tatmin edememektedirler.

Günümüzde işletmelerde sıklıkla karşılaşılan problemlerin başında kuşak çatışmaları gelmektedir. Zaman ilerledikçe ve dünya gelişmeye devam ettikçe insanların da gelişim ve değişimleri devam etmektedir. Bu gelişmeler birtakım farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Teknoloji, moda, sosyal çevre kuramları ve iş yaşamı modelleri de bu farklılıklara ayak uydurmakta ve farklılaşma yoluna gitmektedir. İnsanlarda meydana gelen bu değişimler kuşak kavramını önemli bir hale getirmiştir. Çünkü kuşaklar arasında gözlenen farklılıklar hem sosyal yaşamlarını hem de iş hayatlarını etkilemekte, iş yaşamında çatışmalara neden olabilmektedir (Özboyacı, 2018: 1). Bu noktada kuşakların iş motivasyonlarını etkileyen unsurların iyi bilinmesi işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. Yapılan bu çalışmada da Y kuşağı çalışanlarda iş motivasyonunu etkileyen unsurların incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Yapılan bu araştırmada Van ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin iş motivasyonlarının bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmelerin ticari kazanç kaynaklarının başında müşterilere sundukları hizmet, ürün ya da fikirler gelmektedir. Bu süreçte satış görevi büyük oranda insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle işletmelerin satış performansı çalışanların performansları ile yakından ilişkilidir. Son yıllarda işletmeler satış alanına her zamankinden daha fazla önem vermektedirler. Bu noktada

anlaşılması ve yönetilmesi zor bir varlık olan insanlar bazen işletmeler için problem kaynağı olabilmektedirler. İnsanların verimli bir biçimde yönetilmesi örgütsel amaçların başında gelmektedir. İnsanları doğru anlayabilmek için de ait oldukları kuşakların özelliklerini iyi anlamak ve bu kuşaklardaki motivasyonlarını iyi bilmek gerekmektedir (Baran, 2018: 5). Nitekim literatürde yer alan araştırma bulguları kuşaklar arasında iş motivasyonunu etkileyen unsurların farklılık gösterdiğini gösteren araştırma bulguları bulunmaktadır (Bozkurt-Tuna, 2017: 1).

Çalışanların iş motivasyonları hizmet sektöründe de önemli bir yere sahiptir. Literatürde yer alan çalışmalarda hizmet sektöründe iş motivasyonunun ele alındığı birçok çalışma yapıldığı bilinmekte olup, yapılan bazı çalışmaların konaklama işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir (Ünlüönen ve diğerleri, 2007: 9). Buna karşılık literatürde konaklama işletmelerinde Y kuşağında bulunan çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen değişkenlerin ele alındığı çalışmaların ülkemizde oldukça sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu noktada yapılmış olan çalışma literatüre katkı sağlayacak bir çalışma olarak değerlendirilmiştir.

Problem Durumu

Türkiye'nin ekonomik yapısı üzerinde turizm gelirleri önemli bir yere sahiptir. Turizm gelirlerinin de büyük bir bölümü konaklama işletmelerinden sağlanmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe konaklama işletmelerinin yüksek verimlilikte çalışmaları hem örgütsel amaçlar hem de ülke menfaatleri için oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinde verimliliği belirleyen en önemli unsurların başında çalışanlar gelmektedir. Çünkü çalışanların verimli bir biçimde çalışmaları işletme verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada çalışanlarda iş verimliliğini arttıran unsurların iyi bilinmesi gerekmektedir.

Çalışanlarda iş verimliliğini etkileyen unsurlar içerisinde psikolojik faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda özellikle motivasyonel faktörlerin iş performansı ve verimliliği üzerinde önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Buna karşılık literatüre Y kuşağı çalışanlarda iş motivasyonunu etkileyen unsurların ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde çalışan Y kuşağı bireylerde iş motivasyonu üzerindeki belirleyicilerin ele alındığı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu noktada “Konaklama

işletmelerinde Y kuşağı çalışanlarda iş motivasyonunun belirleyicileri nelerdir?” sorusunun yanıtlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Alt Problemler

Araştırmanın problem sorusuna yanıt bulabilmek için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır;

1. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları işletmede çalışılan pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları ortalama iş değiştirme sıklıklarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon, genel olarak bireyi çalışmaya yönlendirmek, çalışmak için kişiye harekete geçirmek ve çalışma isteğini arttırmak anlamına gelmektedir (Kaplan, 2007:36).

Y Kuşağı: 1980-1999 yılları arasında doğan bireyler Y Kuşağı olarak ifade edilmektedir. Bu kuşağa diğer bir isim olarak ‘Milenyum Kuşağı’ denmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon sözcüğünün kökeni Latince de ‘‘motus’’ yani ‘‘hareket’’ kelimesidir. Kavramsal bakımdan değerlendirildiğinde motivasyon, insanları belirli bir hedef adına eyleme geçiren, eylemi istenilen hedefe yönlendiren ve bunu devamlılığını sağlayan özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla motivasyon başta iş hayatı olmak üzere yaşamın her alanını ilgilendiren bir olgudur (Taşdemir, 2013: 1). Sözcük anlamı olarak motivasyon ‘‘bir işi yapabilme isteği’’ anlamına gelmektedir (Özden, 2008: 99). Kavramsal açıdan motivasyon ‘‘insanların belirli bir amaç için, itici bir güçle eyleme geçirilmesi adına sergilenen emekler’’ şeklinde ifade edilmektedir (Çakır, 2009: 3). Motivasyon, bireylerin yaşama isteklerini arttıran ve iş hayatında yüksek oranda verim sergilemelerini sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla motivasyonun insanların hayatında yönlendirici bir gücü olduğu ifade edilebilir. Ancak kişilerin belirli bir alanda motivasyonlarının sağlanabilmesi için ilk olarak bu kişileri güdüleyen faktörlerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Genel olarak insanların motivasyonlarını arttıracak olan faktörler, onların ihtiyaçları ve beklentileri ile yakından ilişkilidir (Özevren, 2009: 228). Dolayısıyla örgütlerde bireyleri harekete geçirici ve destekleyici doğrultuda güdüleyen tutumların bulunması örgüt performansı bakımından önemlidir (Örücü ve Esenkal, 2005: 146).

Motivasyonu yüksek bir davranıştaki hareketler diğer hareketlere göre daha güçlü organizasyon oluşturan, daha yönlendirici bir şekilde hareket geçerler. Bu tür davranışların canlılığı, harcanan enerji, dağılmaya karşı dirençler ve değişimi devam süreleri bu davranışların motivasyonunun yüksek olduğunu gösterir. Böylelikle motivasyon psikologlar tarafından genel olarak hedeflenen bir davranışlar dizisini yönlendiren, başlatan, sürekliliğini sağlayan ve sonuçta durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Amaç gözetken davranışlar farklılıklar göstermektedir. Kuaföre gitmek, eğitim görmek, gıda aramak, uzlaşmaya varmak gibi birbirinden farklı çeşitlilik gösteren davranışları da içerisinde barındırır. Motive edilmiş davranışların barındıran çeşitlilikler, hemen hemen davranışların çeşitliliği kadar

çoktur. Bu nedenle motivasyon kavramının sınırları içerisinde pek çok konu mevcuttur. Bununla birlikte motivasyonla hakkındaki tanımlar, yayınlarda ve uygulamalarda çok çeşitlilik göstermektedir (Kaplan, 2007:3-4).

1.2. Motivasyonun Amaçları

Motivasyon düzeyinin yüksek olması bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılması için oldukça önemlidir. Motivasyonun temel amaçları etkinlik, verimlilik, kalite ve karlılık olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Motivasyon amaçlarına dair parametreler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.1. Etkinlik

Örgütler içinde yer aldıkları toplumlar gibi dinamik bir yapıya sahiptir. Zamanla örgütlerin farklı bakış açıları değişmekte, örgütsel süreç ve kavramlar tekrar tanımlanmaktadır. Son dönemlerde örgütlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi de bu bağlamda değerlendirilebilir. Örgütler insan faktörünün kendileri için ne derece önemli olduğunun bilincine varmış ve örgütsel faaliyetlere yalnızca insan faktöründen en iyi şekilde yararlanılması yoluyla ulaşabileceklerini anlamışlardır (Semerci, 2005: 1).

Bir kurum, hedef ve amaçlarına öngördüğü şekilde ulaşabilmiş ise etkili bir kurum demektir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, kurum içi ve kurum dışı kaynaklara uyum sağlayabilmesi, mevcuttaki imkanları kullanma becerisi en önemli faktörlerdir. Bir kurum etkili bir biçimde varlığını devam ettirebilmek için çeşitli araç, metot ve yöntemlerden faydalanır. Bunların başında insan gücü gelmektedir. Araç-gereçleri etkin bir şekilde kullanma, teknolojik gelişmelere ve kurum yönetimine uyum sağlayıp bu yeniliklerden nemalanabilme gibi faktörler bu insan gücü potansiyelinin örneğidir. İşgörenin, yalnız başına ya da takım olarak verimini arttırmanın en önemli tekniği şevk verici ya da odaklandığı araçların kullanılmasıdır. Çalışanın birey ya da grup olarak etkililiğini arttırmanın yöntemi özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır (Şengül, 2004: 10-11).

1.2.2. Verimlilik

Bütün örgütlerin ortak problemi, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların etkili bir biçimde ya da hedeflenen seviyede çalıştırılmamasıdır. Çalışanlardan verim alamamanın ve çalışma performansındaki yetersizliğin temelinde sahip oldukları işi gereken seviyede yapabilecek yeterlikte olmamaları neden olabilmektedir. Ancak kimi zaman gerekli hizmet içi eğitimi almış, çalışma hayatında yeterli olan bireylerden de gereken verimin alınmadığı gözlenmektedir.

Birey, hedeflediği bir sonuç elde edebilmek için, elinden gelen tüm gayreti gösterebilmektedir. Hedefe varmanın tüm yöntemlerini olağanüstü bir gayretle deneyebilmektedir. Ancak kişiler böyle bir gayreti örgüt içerisinde gösterememektedir. Dolayısıyla, yüksek bir seviyede olmasa dahi, olağan bir gayreti örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışana harcatmak tüm idarecilerin ortak problemi haline gelmiştir. Endüstriyel devrimin başlamasından itibaren çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak, çalışan açısından ise gördükleri işten ve iş çevresinden onları memnun etmek yöneticilerin sürekli bir uğraşı olmuştur. Bu nedenle insanı çalışmaya yönlendirmenin motive etmenin yöntemleri araştırılmış ve ortaya oldukça ilginç sonuçlar çıkmıştır (Ergül, 2005: 67).

Örgütlerde de işgörenlerin motivasyonları örgüt verimliliği üzerinde etkili bir faktördür. Zira motivasyon bir örgütte işgörenlerin tutumlarını ciddi oranda etkileyen, yönlendiren ve davranışa yol açan bir unsur olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Dolayısıyla örgütsel davranışa yönelik çalışmalara sürekli konu olan motivasyonla alakalı olarak günümüze dek oldukça fazla sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-86).

Mandalı'ya (2017: 3-4) göre, çalışan kendi hedefleri paralelinde isteklenir, kurumsal hedeflere isteklenmesi daha zordur. Çalışanın kurumsal hedefler yönünde motive edilmesi, isteklendirilmesi örgüt amaçlarına ulaşabilmesi bakımından öneme sahiptir. Motivasyon ve başarı arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Motivasyon sürdürülebilir başarı adına son derece öneme sahiptir. Önen ve Kanayran' a (2015: 50) göre, motivasyon sayesinde çalışan, bireysel emek ve faaliyetleri örgütsel hedefler paralelinde yönlendirilmektedir. Motivasyon sayesinde örgütün işgörenlerin tatmin seviyesi artarken; örgüt verimliliği de artmış olur. Örgütlerin göstermiş

olduğu başarı işgörenlerine bağı olduğundan kuruma başarılı ve yetenekli personellerin alınmasını sağlar.

1.2.3. Kalite

Kalite kavramı çok yönlü bir kavram olup, içerisinde estetik, uygunluk, dayanıklılık, performans ve güvenilirlik gibi nitelikleri barındırmaktadır. Klasik yönetim anlayışlarında motivasyon ve iş tatmini gibi olgulara sadece çok fazla ürün satmak için değil, aynı zamanda çalışanın performansının da artırılması için ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle iş motivasyonunun artırılması için özellikle 1970’li yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi anlayışına gereksinim duyulmuştur. (Yenersoy, 1997:54; Aktaran: Şengül, 2004: 11). Kalite yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki anlamlı ilişki bilim uzmanları tarafından çeşitli araştırmalarla incelenmekte olup, literatürde yer edinmiştir.

1.2.4. Karlılık

Para kazanmaya ilişik kurumların esas amacı kar güdüsüdür. Kar, işverenlerin, kurumdan verimlilik bekleyen işgörenlerin ve yöneticilerin en temel motivasyon nedenidir. Bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten sağlanan kar arasındaki bağı o işletmenin karlılığını meydana getirmektedir. Fiziki miktarların birbirine oranı verimlilik kavramını meydana getirirken, elde edilmiş karın o süreçte işletmede kullanılan anaparaya oranı karlılığını meydana getirir. İşletmeler kar elde etmek için kurulurlar. İşletmenin verimlilik, karlılık ve etkinliğini artmasını sağlamak adına, etkinlik alanları içerisinde örgütlenme, koordinasyon, harekete geçirme, etkili planlama ve kontrol faktörleri olmalıdır. Kazanılmış kar, işgörenlerin, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin motivasyonunu artıracaktır. Fiziki miktarların birbirine olan oranına verimlilik adı verilir. Belirli bir dönemde sağlanan karın o süreçte işletmede kullanılan sermayeye oranı ise karlılık olarak ifade edilir (Şengül, 2004: 12).

İşgörenlerin ve yöneticilerin becerileri, başarı olasılığının bir bölümünü meydana getirmektedir. Yönetimin kalitesini artırmanın en önemli yolu, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları güdüleyecek sevk edici araçlar kullanmaktır. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçları işgörenler vasıtası ile hayata geçirmek mümkündür. İşletmenin karlılığına ve hedeflerine ciddi oranda katkı sağlayacak en

önemli faktör; firma hedeflerine ve yönetimin etkinliklerine, işgörenlerin dahil değer potansiyelini arttıracak, çalışan amaçları ile kurum hedeflerini ilişik duruma getirecek motivasyon yapısının kurulması ve geliştirilmesidir. Motivasyon yöntemi ile işgörenlerin katma değerinin yükseltilebilmesinin yanında, kurum kar düzeyini artırabilmekte, teknolojik alandaki yenilikleri izleyebilmektedir (Şengül, 2004: 12).

1.3. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon teriminin, kimi zaman dürtü veya güdü kavramları ile de eş anlamlı olarak kullanıldığı dikkati çekmektedir. Fakat motivasyon bir takım nitelikleri ile dürtü kavramından ayrı anlamlar barındırmaktadır. Dürtü kavramı, genel olarak insanların fiziksel ihtiyaçlarını yanıtlamalarını sağlayan itici bir potansiyeldir. İnsanın aç veya susuz olması, üşümesi, soluksuz kalması gibi durumlarda dürtü devreye girer ve vücudu normal haline dönmesi için uyarır. Bu nedenle dürtü kavramının, bedensel bir takım zorunlu gereksinimler sebebiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Motivasyon ise bireylerin ortaya çıkan gereksinimlerini, farklı bir deyişle ihtiyaçlarını ya da dürtülerini yanıtlamak için harekete geçmelerini ifade etmektedir. Diğer yandan, bazı dürtüler tatminsizliğe dönüştüğünde, yeterli oranda doyuma ulaşmadığında, ulaşılmak istenen amaçtan yoksun bırakıldığında ya da hedefe ulaşma noktasında çaresiz kalındığında insanı gerilime sürükler. Bu nedenle insanlar, ancak güdülerini yeterli oranda doyurabildikleri düzeyde gerilimden uzak kalabilirler (Başaran, 2000: 70).

Motivasyon öncelikle kişide istemek ile başlayan, kişiyi harekete geçiren, mevcuttaki eylemi sürdüren, amaca koşullanmayı sağlayan, bireye güçlü olduğu duygusunu hissettiren, kişiyi olumlu yönlere yönlendiren, başarı kazandıran ve bireyi hayata bağlayan bir enerji kaynağıdır. Motivasyonun en temelde iki dikkat çekici özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Motivasyon bireysel bir olay olmasının yanı sıra, bir insanın motive olmasında kullanılan teknikler başka bir bireyi motive etmeyebilir.
- Motivasyonel hareketleri yalnızca bireyin tutumlarında gözleyebilmek mümkündür (Taşdemir, 2013: 7).

Motivasyonun ortaya çıkması için öncelikli olarak motivasyonun temel şartlarının bir araya gelmesi gerekmektedir. Literatürde motivasyonun temel şartları aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

1. İnanmak: Karar alma sürecinden önce bireyin aldığı karara uyacağına ya da karşı tarafa uygulatabileceğine inanması gerekmektedir. Bu inancı sağlama konusunda kilit noktası yine kişinin kendisidir. Çevresinde bulunan diğer kişilerde bu konuda yardımcı olabilir fakat yalnızca kişi bunu gerçekleştirebilir. Söz gelimi; insanın hedeflerini gerçekleştirmesi, iyi bir eğitim alması, iyi birer ebeveyn olması, iyi derecede gelir sahibi olması bu hedeflere erişmek için harekete geçmek gerekmektedir. Şayet kişinin harekete geçmesini engelleyen bir durum söz konusu ise onları tespit ederek ortadan kaldırmak ve bunları gerçekleştirirken de kişi kendine güvenmek durumundadır.

2. Özgüven: huzurlu bir zihnin yolu kendine kendine güvenmekten geçmektedir. Zihin kendinden emin ve dingin olduğunda kusursuz şekilde çalışır. Kişinin hissettiği güven eksikliği olumsuz düşüncelerin bir ürünüdür ve yararlı bilgi üretimini engellemektedir. Kişinin hedeflediği başarıyı elde etmesi, hedeflediği doğrultuda istekli bir şekilde çalışmasına, başaracağına olan inancına paralel pozitif gelişme göstermektedir. Hayallerine kendi çabasıyla ulaşacağına inancı olan birey inançlıdır, yaşama sevinci vardır ve isteklidir.

Bireyin gücünün kaynağı, gelecekte olan istek, beklenti ve hedefleridir. Her birey hayalleri ve kendisi arasındaki engelleri kaldırabilecek güçtedir. Önemli olan kişilerin iç dünyalarının farkına varması, içindeki güce inanması ve bu doğrultuda harekete geçmesidir.

3. Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma: Hedefleri belirlemeli ve belirlediği hedeflere ulaşma konusunda kararlı birey kendini sınamalıdır. Birey belirlediği hedef doğrultusunda ilerleyişini ve kendini değerlendirmek konusunda vakit ayırmalıdır. Birey bu değerlendirmeyi yaparken kendini dürüst bir şekilde kontrol etmek durumundadır. Dürüst bir şekilde yapılmayan değerlendirme gerçeği yansıtmayacağı için fayda da sağlamayacaktır (Kaplan, 2007: 5-6).

İnsanları motive etmede kullanılan bazı araçlar vardır. Literatürde motivasyon araçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

Ekonomik araçlar: Prim, sosyal yardımlar, ücret artışı, kara katılma, daha iyi koşullarda çalışma ortamı sunan ekonomik faydalar ekonomik araçlar kapsamındadır.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, katılım ve sosyal statü takdir edilme, gelişim ve başarı, öneri sistemleri, çevreye adaptasyon, üstlerle direkt görüşme, psikolojik teminat, sosyal etkinlikler, yetki devri, danışmanlık hizmeti.

Örgütsel ve yönetsel araçlar: Müzik eşliğinde çalışma, amaç birliği, eğitim, fiziksel açıdan imkanların iyileştirilmesi, sürekli ve adil bir disiplin sistemi, iletişim sistemi, iş güvencesi, işi cezbedici bir hale getirme, terfi, ekip olarak çalışma vs. (Ölçer, 2005: 3; Ergül, 2005: 72-73).

1.4. Motivasyonun Ana Unsurları

Motivasyonun ana unsurlarını içsel ve dışsal güdüler oluşturmaktadır. Güdülerin direkt olarak gözlenmesi olanaksız olduğundan sayıları ve türlerine ilişkin net bir bilgiye sahip olmak mümkün değildir. Maslow'un ifadesiyle güdüler kutular ağı gibidir. Bir güdü kutusu açıldığında içinden farklı güdüler çıkmakta ve bu bu şekilde sürüp gitmektedir. Bireylerin devamlı olarak istekleri bulunmakta ve bu istekler yaşam boyu sürdüğü herkesçe bilinmektedir. Her birey sürekli olarak doyurmaya çalıştığı bir takım gereksinimleri ile hareket eder. Gereksinimler karşılansın ya da karşılanmasın, organizmayı mutlaka harekete geçirir. Gereksinimlerin organizmayı eyleme ve etkinliğe sürüklemesinin altında güdüler yer almaktadır (Çakır, 2009: 4).

İnsanlarda doğuştan var olan doğal güdülere içgüdü ya da dürtü demek mümkündür. Buna göre içgüdü veya dürtü, belli bir eğitime ya da bilgi birikimine dayanmayan, kendiliğinden meydana gelen, hedefe ilişkin davranış biçimidir.

Dürtüler veya içgüdüler organizmanın hayatını devam ettirmesi için gereken bedensel gereksinimleri oluşturmaktadırlar. Söz gelimi; cinsel ihtiyaç, beslenme, su içmek, solunum gibi (Çakır, 2009: 4-5).

1.5. Motivasyon Süreci

Etkili bir örgüt kurmak, idarenin en önemli sorumluluklarından bir tanesidir. Yüksek oranda motive olmuş işgörenlerle etkin bir örgüt sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilmiş olan sorumluluğu gerçekleştirebilmek için gayret göstermeye istekli olmadığı sürece yönetsel etkinliklerden hiçbir netice alınamaz. İşgörenler kendilerine verilen sorumlulukları aktif bir şekilde gerçekleştirme arzusunda olmalıdırlar. Bu isteği yaratmak, geliştirmek ve devam

ettirmek motivasyonun rolü olmalıdır. Kurumlarda işgörenler, işlerini etkili ve verimli olarak gerçekleştirmek için güdülenmelidir. Motivasyon süreci giderilmemiş bazı ihtiyaçların kendini göstermesi ile başlar. Bu ihtiyaçlar giderilinceye dek kişi motive olamaz (Şengül, 2004: 14).

Motivasyon aşamasında idareci, işgörenin motivasyonunu sağlarken kişisel nitelikleri ve söz konusu niteliklerin kişide yarattığı davranışları göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu süreçte idareci, birey veya işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak konusunda kullanacağı araçları aramak, kullanmak ve seçmek durumunda kalacaktır. Böylelikle işgörenler bireysel gereksinimlerini karşılarken aynı zamanda örgütün hedeflerini yerine getirecektir. Bunun yanı sıra motivasyon sürecinde kurumun çalışanlarını, görevlerini yapmaya motive şekli, kurumun yada işletmenin yönetim şekline, içinde bulunduğu çevreye, bu çevreden etkilenecek kullandığı kültürel değerlere göre farklılık gösterir. Çalışanların motivasyonlarını sağlamanın tek bir tekniği yoktur. Uygulanan motivasyon yönteminin çalışana uygun olup olmaması söz konusudur. Bir çalışana uygun gelen bir metot, başka bir çalışana uygun olmayabilir (Ergül, 2005: 69). Bu nedenle motivasyon sürecinde örgütlerin işgörenlerin bireysel özelliklerine uygun motivasyon teknikleri kullanmaları gerektiği söylenebilir.

1.6. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çok boyutlu bir kavram olduğundan hangi faktörlerin bireylerin motivasyonlarını daha iyi artıracaklarını önceden tahmin etmek son derece güçtür ve bireylerin hayatını etkileyen içsel ve dışsal unsurlarla da yakından alakalıdır (Özevren, 2009: 228). Motivasyonu en temel süreçte içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırabiliriz. Bu iki motivasyon çeşidi esasında birbiriyle ilişkili ve yakından bağlı olan kavramlardır. İnsanlar varmak istedikleri hedefleri belirledikten sonra iç ve dış etkilerle harekete geçerler. Özellikle bireyin kendisinden kaynaklanan iç faktörlerin az olması, dış faktörlerin de amaca ulaşmada yetersiz olmasına yol açmaktadır (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003: 130). Bununla birlikte içsel ve dışsal motivasyon birbiri ile yakından ilişkili olup, birbirini etkileyen bir yapıya sahiptir (Osterloh ve diğerleri, 2001: 234).

1.6.1. İçsel Motivasyon

Motivasyon türleri içerisinde insanı asıl harekete geçiren olgunun içsel motivasyon olduğu bilinmektedir (Durmuş, 2007: 8). İçsel motivasyon kişinin bilinçli olarak, isteyerek olaylar ya da durumlar karşısında kendi kendisini motive etmesidir. Şayet bireyin içsel motivasyon oranında azalma gerçekleşirse, kendisini yeniden toplayarak motivasyon seviyesini yükseltebilir. İçsel motivasyon seviyesini, kişinin kontrolü olanaklıdır. Böylelikle çalışanın mutluluğu ve performansı artar. Bireyin iyi ruh halini uzun müddet koruyabilmesi mümkün hale gelir. Bu nedenle içsel motivasyonun bireyin bilinçli başarısı olduğu da söylenebilir (Eres, 2008: 107). İçsel motivasyon kişiyi yapacağı işe özendiren bir nitelik olup, insanların işlerini seyerek ve öğrenerek yapmalarına katkıda bulunmaktadır (Kuruüzüm vd, 2010: 183).

İçsel motivasyon verilen bir sorumluluğu ya da bir işi iyi yapma ile birleşmiş olumlu duygular ile güdülenmiş olmaktır. İç motivasyon işin doğasıyla alakalıdır, işin kapsamından kaynaklanır. Çalışanın işe atfettiği önem düzeyi, bağımsız çalışabilme, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık ve işin ilgi çekiciliği, çalışanın becerilerini kullanma imkanı iç motivasyonu yükseltecek unsurlardır. Çalışanın anlamlı ve ilgi çekici bulduğu bir işi yapması, fark edilen başarılar ve yüksek tanınırlık seviyesi, çalışana atfedilen sorumluluklar, kararlara katılım hakkı ve çalışanın yeteneklerinden faydalanarak amaçlar doğrultusunda tamamlanması beklenen bir iş iç motivasyonu arttıran faktörlerdir. İç motivasyona sahip çalışanlar işinin ehli olmak için içsel isteğe sahiptirler. Bu çalışanlar başarı elde etmek için kendi kendini yönetebilme özelliğine sahiptirler (Mandalı, 2017: 4).

Görüldüğü gibi içsel motivasyon gerek günlük yaşamda gerekse de mesleki yaşamda önemli bir yere sahiptir. Bu noktada örgütler çalışanların içsel motivasyonlarını sağlamak için gerekli önlemleri almak durumundadırlar. Çalışanlarda içsel motivasyonu sağlamak için alınması gereken bazı önlemler bulunmakta olup, Baltaş (2005: 197-198) çalışanlarda içsel motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir;

Katılım: Çalışanlar işbirliği içerisinde olarak, başka bir kimseye yardımcı olma olanağını elinde bulundurdıklarında, karar verme sürecine katıldıklarında çalışmak için daha istekli olmaktadır.

İçerik: Çalışanlar, yapmış oldukları işin bağlı bulundukları kurum üzerindeki etkisini tam olarak anladığı takdirde kendilerini daha fazla tatmin olmuş hissederler.

Yetkilendirme: Çalışanlara yapmış oldukları işle ilgili olarak karar alma aşamasında yetki verildiğinde, kendilerini daha fazla tatmin olmuş hissederler. Çalışanları karar verme konusunda cesaretlendirmek için gerekli desteğin ve materyalin sağlanması idarecinin görevidir. (Aktaran: Çakır, 2009: 7).

1.6.2. Dışsal Motivasyon

Dış motivasyon özetle; çalışanın kendiliğinden yapma eğiliminde olmadığı işlerle alakalı, kendi dışındaki güçlerle güdülenerek işi yapma isteğinin artırılması olarak ifade edilebilir (Mandalı, 2017: 5). Diğer bir ifade ile dışsal motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen bir takım etkilerle motive olmalarıdır. Dışsal motivasyonun uzun ya da kesintisiz olması kişinin kendini her an mutlu hissetmesine destek olur. Ancak dışsal motivasyon faktörleri ne kadar fazla ise, birey kendisini içsel bakımdan güdülenme noktasında gereken enerjiyi bulamayabilir. Bu durum dış motivasyon unsuru ortadan kalktığında bireyin verimliliğinin düşmesine, kendisini mutsuz ve kötü hissetmesine sebep olabilir (Eres, 2008: 106). Dışsal motivasyon ise, genel olarak kişilerin bir cezadan kaçınmaları veya amaçlarını gerçekleştirirken dışsal araçlardan faydalanmaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çevreden gelen pekiştirme, övgü, ceza ya da ödüller dışsal motivasyon üzerinde belirleyici olmaktadır (Akbaba, 2006: 344). Literatürde yer alan araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir (Gökkaya ve Türker, 2018: 12).

1.7. İş Motivasyonu Kavramı

İş motivasyonu “işgörenlerin işlerini etkili ve verimli şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Us, 2007: 9). Şartların sürekli değiştiği ve geliştiği modern iş dünyasında örgütlerin varlıklarını ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri oldukça güç bir hale gelmiştir. Hızla değişen rekabet koşulları ve piyasa koşullarının zorlaşması örgütlerin istihdam ettikleri bireylerden en yüksek verimi almalarını zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla çalışanlar örgütlerin ayakta kalmalarını ve verimliliklerini arttırmada kullanabilecekleri en önemli değer olarak görülmektedir (Mandalı, 2017: 1). Bu noktada iş motivasyonu çalışanların verimliliklerini arttırmaya ve örgütlerin

varlıklarını devam ettirmelerine katkı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş motivasyonu kavramı çalışanlarda iş yapma isteği yaratılması ve sürdürülebilir performans için kullanılmaktadır. İş motivasyonu etkenleri çalışanların gereksinimlerine göre farklılık gösterebilmektedir. İş motivasyonuna etki eden değişkenlerin başında popüler olma gereksinimi, zengin olma arzusu, lider olma, takdir edilme, sevilme ve sayılma, konforlu çalışma ortamına sahip olma isteği, gelecek konusunda kendini güvende hissetme ve üstlerle iyi ilişkiler kurma gibi faktörler gelmektedir. Çalışanların iş motivasyonları üzerinde belirleyici olan bu faktörler içinde bulunan yaş dönemi ve sosyal çevreye göre değişiklik gösterebilmektedir. İş motivasyonunun yükseltilmesinin temelinde çalışanların gereksinimlerinin iyi belirlenmesi önemli bir yer tutmaktadır (Mandalı, 2017: 5).

1.7.1. İş Motivasyonunun Önemi

Birçok alanda olduğu üzere çalışma alanında da motivasyon son derece önemlidir. Ancak işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması için kurumların bir takım tedbirler almaları ve işgörenlerin motivasyonlarını artırmaya ilişkin bir takım uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir. Bunların başında da çalışma ortamının mevcut nitelikleri gelmektedir. Zira örgütlere kalifiyeli personellerin çekilmesinde, var olan nitelikli personellerin uzun müddet örgütte tutulmasında, bunun yanında işgören motivasyonunun üst düzeyde olmasında çalışma koşullarının oldukça önemi vardır (Özden, 2008: 99).

İş motivasyonunun sağlanmasında, firmaların konuya büyük bir titizlikle yaklaşmaları, iş motivasyonunu arttırmaya ilişkin etkinlikler içine girmeleri, bu bağlamda motivasyonun tekniğine önem vermeleri gerekmektedir. Zira örgütlerde motivasyon tekniğinin bir takım faydaları vardır. Söz konusu faydaları şöyle sıralamak mümkündür (Özden, 2008: 100);

Verimlilik Artışı: İşgörenler işlerini severek yaparlarsa güçlük yaşamamaktadırlar. Aksine işgörenlerin işlerini zevkle yapmaları, uzun müddet yüksek verimlilikte çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle iyi bir motivasyon yönetimi ile işgörenlerin performans ve verimlilikleri artmaktadır.

Öğrenme/Yaratıcı Fikirler Geliştirme: İş motivasyonu yükseltilen işgörenler, işini daha iyi yapmanın tekniklerini arayacaklarından kendilerini sürekli

geliştirmeye çalışacaklardır. Böylelikle işgörenler yeni bakış açıları geliştirerek işlerini yapma yoluna gideceklerdir.

Çalışan Potansiyelinin Daha Fazla Kullanımı: Zorunlu olarak yapılan işlerde çalışanlar yapabileceklerinin en iyisinden çok, kendi beklentilerini karşılayacak kadar çalışırlar. Oysa işgörenler bulundukları işi severek yapıyorlarsa potansiyellerini ve becerilerini sonuna dek kullanacaklardır.

Kurumsal Bağlılık/Düşük Personel Devir Hızı: Beklentilerinin karşılandığını düşünen işgörenler sürekli iş değiştirmeyi düşünmezler. Bu durum işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının artmasına katkıda bulunarak personel devir hızının düşmesini sağlar.

Nitelikli Adayları Çekebilme: İşgörenlerin iş ortamından memnun olduğu ve personel devir hızının düşük olduğu bir ortam kalifiyeli adayların en dikkat çeken beklentileri arasında yer almaktadır. Böyle bir iş ortamına örgüt dışından nitelikli çalışan gelme ihtimali, bir başka deyişle söz konusu örgütleri yüksek nitelikli çalışanların tercih etme ihtimalleri artmaktadır.

İşgörenlerin motivasyonunun sağlanması örgüte bir takım katkılar sağlamakla birlikte, işgörenler için de olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Motivasyon seviyesi yüksek olan işgören kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın hazzı ile kendine olan güveni artacaktır (Çakal ve diğerleri, 2011: 158). Bunun yanı sıra iş motivasyonu iş tatmininin yükselmesine de katkı sağlamaktadır (Gökkaya ve Türker, 2018: 14). Ayrıca motivasyon bireyi bir amaca yönelik çalışmaya sevk ettiği için motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmakta, bu durum da örgütsel başarının yükselmesine zemin hazırlamaktadır (Mandalı, 2017: 3). Bu bağlamda iş motivasyonunun örgütsel amaçlar için önemini farkında olan firmalar, işgörenlerinin iş motivasyonlarını arttırmak amacıyla çeşitli tekniklere başvurumaktadırlar (Öztürk ve Dündar, 2003: 59).

İş Doyumu/Çalışan Memnuniyeti: Yaptıkları işlerden zevk alan işgörenlerin iş tatmin oranları, başka bir deyişle iş memnuniyetleri yüksek olmaktadır (Özden, 2008: 100-101).

Görüldüğü üzere motivasyon kişinin becerilerini ve kapasitesini ortaya çıkarma noktasında ona yardımcı olurken, düşük moral ve motivasyon eksikliği,

Çalıřanlarda bir takım saėlık problemlerine neden olarak dūřuk verimle çalıřmalarına yol açabilmektedir. Bunların haricinde dūřuk motivasyonun, çalıřanlarda yaratacaėı muhtemel olumsuzluklar řoye özetlenebilir:

- Çalıřanın dūřunsel emeėi ve becerisi, iřin görülmesinde etkili ise verim büyük oranda etkilenecektir. Ancak alıřanlar, dūřunsel emek ve becerilerini iřin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim ciddi anlamda etkilenmeyecektir.

- Dūřuk motivasyon çalışan üzerinde fiziksel ve psikolojik problemlere sebep olarak, çalışanların dikkatlerinin dağılmasına ve iř kazalarının artmasına yol açacaktır.

- Dūřuk motivasyon işten ayrılmalara, iř gruplarından kopmalara sebep olacak, böylelikle işgören devri artacaktır. Iř yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır (akır, 2009: 10).

1.7.2. Iř Motivasyonu İle İlişkili Kavramlar

Iř motivasyonu ile ilişkili kavramların başında iş verimliliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gelmektedir. Iř motivasyonu ile ilişkili söz konusu kavramlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.7.2.1. Iř Motivasyonu İle Verimlilik İlişkisi

Örgütlerde işgörenlerin gösterdikleri performans, örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemlidir. Kişinin performansının düzeyi yapmış olduğu iş, kabiliyeti ve motivasyonu ile alakalıdır (Aydoğmuş, 2011: 45). Bu bağlamda örgütlerde çalışma verimliliğini, işgörenlerin becerilerinden sonra etkileyen en dikkat çekici faktör iş motivasyonudur (Taşdemir, 2013: 15). ler (2005: 1) tarafından yapılan araştırmada da işgörenlerin iş motivasyon seviyelerinin çalışma verimliliğini etkilediği sonucuna varılmıştır. Karaoğlu (2014: 2) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların verimlilik düzeylerinin yüksek olmasında iş motivasyonunun önemli bir belirleyici olduğu rapor edilmiştir.

İnsanlar bir iři yapma noktasında, yeterli seviyede motive olamazlarsa isteksiz olurlar. Motivasyon dūřuklė yaşayan bir işgörene işini zorla yaptırmak, bireyin yaptėı iřte başarılı olmasına katkı sağlayamaz. Dolayısıyla, işgörenlerinin verimliliğini artırmak isteyen çalışanların yapması gereken, onların iř

motivasyonlarının yükseltilmesini önemli bir yönetim fonksiyonu olarak görmeleri ve bunu sağlamak için çalışmalarıdır (Başaran, 2000:73).

Yıldırım'a (2007: 1) göre, günümüzdeki yöneticiler, firma için yararlı olan tutumları çalışanlardan talep edebilmek için çalışanların ihtiyaç ve isteklerine uygun çalışma alanı yaratmak durumundadırlar. Yani firma kapsamında insan kaynaklarını tüketilecek değil, üzerinde yatırım gerçekleştirilecek kaynaklar olarak görmeleri ve buna göre tutum sergilemeleri gerekmektedir. Şu gerçeği göz ardı etmemek gerekir ki; kişiler, kendi düşünce, tutum ve davranışlarının değer gördüğü, gerek temel gereksinimleri gerekse gelişim gereksinimlerinin karşılandığı, yetki kullanarak bulundukları kurumun başarısında rol aldıkları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri bir çalışma ortamı isterler. Başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış firmalar, çalışanlarının, duygu, düşünce, temel gereksinimlerine ve inançlarına önem veren firmalar olduğu açıktır. İşgörenlerin verimliliğinin (üretiminin) kalitesi, motivasyonunun düzeyine bağlıdır.

Semerci'ye (2005: 9) göre, işgörenlerin verimliliklerinin yükselmesi iş yerlerindeki motivasyon seviyelerine bağlıdır. Motivasyon seviyesi düşük olan bir işgören iyi eğitim almış, kendisini geliştirmiş ya da işiyle alakalı yeteri kadar donanıma sahip olsa dahi yeterli oranda iş verimliliği gösteremez. Motivasyon seviyesinin sıfır olması halinde gösterilecek olan iş verimliliği de sıfır olacaktır.

1.7.2.2. İş Motivasyonu İle İş Tatmini İlişkisi

Tatmin, bireylerin hissedebildikleri içsel bir mutluluk olgusudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). Çalışanların verdikleri emeğin karşılığını alabilmek için beklentilerini gerçekleştirecek işlerde çalışmayı seçerler. Sadece ekonomik ve fiziksel açıdan memnuniyet yeterli değildir. Psikolojik gerçeklere dayalı hoşnutluk da önemlidir. İş tatmini çalışanın özel yaşamını da iş yaşamını da doğru orantılı etkiler (Şahin, 2007: 43-44). Kavramsal bakımdan değerlendirildiğinde iş tatmini, işgörenlerin beklentilerine yanıt alma veya alamama durumlarına göre işlerine ilişkin geliştirdikleri duyguları ifade etmektedir. İşinden tatmin olmayan insan, ayrılmayı, işine kayıtsız kalmayı düşünür, geleceğe umutla bakamaz. İşteki tatminsizlik kişinin sosyal, fiziksel ve ruhsal uyumunu bozar (Izgar, 2008: 320). Eğinli (2009: 37)'nin yaptığı tanıma göre iş doyumunu işgörenlerin yaptıkları işten duydukları memnuniyet

veya memnuniyetsizlik olmakla birlikte kişinin şartlara göre geliştirdiği olumlu tutumdur.

İş tatmini bir yaklaşım olarak, davranışı kapsayan motivasyondan ayrı olmasına rağmen, literatürde ilk defa iş tatmininin sistematik bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramları ile olmuştur. Ancak, bireyin tutumlarının karmaşıklığı dolayısıyla, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin yalnız başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük kapsamında ifade edebildiğini söylemek güçtür. Bu bağlamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla beraber iş tatminini de ele alan başlıca çalışmalardır (Toker, 2007: 92; Aktaran: Çakır, 2009: 9).

Örgütlerde verimliliğin artırılması yalnızca işgörenlerin yalnızca fiziksel olarak işgören olmalarından çok, aynı zamanda işgörenlerin duyguları, inançları, fikirleri, becerileri, bilgi ve yetenekleriyle de yakından alakalıdır. İşgörenlerin iş tatmin seviyeleri iş başarılarını yükseltmekte, işgörenlerin gerek özel yaşamlarındaki mutluluğu gerekse toplumsal huzuru arttırmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin mevcut iş tatmini, yalnızca akademik alanda değil, beraberinde iş yaşamında örgütler tarafından da önemli bir konu haline gelmiştir (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305). İş hayatında iş doyumunun önemli bir hale gelmesi ve iş doyumunun işgörenlerin pek çok niteliğini etkileyen bir faktör olması (iş verimliliği, performans, motivasyon, işe devamsızlık vb.) son yüzyıl içerisinde iş tatmini ve iş performansı konusunda yapılan çalışmaların artmasına sebep olmuştur (Gürbüz, 2011: 402; Özcan, 2011: 112).

Literatürde yer alan çalışmalarda iş motivasyonunun iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Kuruüzüm ve diğerleri (2010: 183) tarafından yapılan çalışmada hizmet sektöründe işgörenlerin içsel motivasyon seviyelerinin çalıştıkları işe ilişkin tutumlarını etkilediği belirlenmiştir.

1.7.2.3. İş Motivasyonu İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde yer alan araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Çakar ve Ceylan (2005: 64) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin iş motivasyon göstergeleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyelerinin işe olan bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiştir

1.7.3. İş Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar

Bireylerin motivasyon seviyelerinin artması, herhangi bir amaç paralelinde harekete geçmelerine katkıda bulunmaktadır. İşe ilişkin güdülenmenin diğer motivasyon türlerinden bir takım farklılıklar içerdiği ifade edilebilir. Örgütsel kültürün, kişilerin çok çalışmasını desteklemesi durumunda, işgörenlerin yüksek oranda iş motivasyonuna sahip olacakları; kişinin çalışmasını teşvik etmemesi halinde ise bireylerin orta veya düşük seviyede iş motivasyonuna sahip olacakları bilinmektedir. Bununla birlikte çalışma hayatında başarılı olmaları için çalışanların güçlü bir iş motivasyonuna sahip olmaları, örgüt kültürünü kaynak alan çevresel etkenlerin iş motivasyonuna katkı sağlamasıyla da yakından alakalıdır (Soyer ve Can, 2007: 25). Bunun yanında literatürde çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen temel faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Ücret: TDK sözlüğünde ücret kelimesi “çalışma karşılığında verilen mal ya da para” şeklinde tanımlanmıştır. 4857 sayılı iş kanununda ise ücret “bir kimseye herhangi bir iş karşılığında üçüncü kişiler ya da işveren tarafından sağlanan ve ödenen tutar” biçiminde tanımlanmıştır (Mandalı, 2017: 19). Çalışanların iş motivasyonlarının artırılması ücret ve diğer ekonomik koşulların önemli bir etkisi olduğu bilinmekle birlikte, literatürde mevcut pek çok çalışma sonucu da bu görüşü destekler niteliktedir (Tzeng, 2002: 867; Kılıç ve Keklik, 2012: 147). İşgörenler, her zaman düşük ücretten değil, beraberinde adaletli olmayan bir ücret sistemi sebebiyle de motivasyon düşüklüğü yaşayabilirler (Öztürk ve Dündar, 2003: 65). İşgörenlerin ücret yetersizliğinde motivasyon seviyelerinin düşmesinin temelinde ise bireylerin ekonomik beklentilerini karşılamak için çalışmalarının yer aldığı düşünülmektedir (Taşdemir, 2013: 53).

Güvenlik: Bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri, rahat çalışmalarına ve kendilerini işlerine adapte etmelerine katkıda bulunur. İşgörenlerin güvenli bir ortamda işlerini gerçekleştirmeleri, bir başka deyişle çalışma ortamının sağlık bakımından güvenilir olması ve sağlık risklerinin minimuma indirilmiş olması işgörenlerin iş motivasyonları bakımından son derece önemlidir (Taşdemir, 2013: 56). İş güvenliğinin iş motivasyonunu etkilemesinin temelinde yatan nedenlerin başında güven duygusunun geleceklerini de etkileyen bir unsur olması yatmaktadır. Nitekim kaza, emeklilik ya da işsiz kalma gibi durumlarda iş güvenliği yüksek olan

işlerde çalışmak işgörenler için motive edici bir unsurdur (Kaynak, 2016: 46). Bu noktada çalışanlara sunulacak iş güvenliği tedbirleri, sigortalar, ekonomik kriz ya da sorunlarda işlerini kaybetmeyeceklerine dair verilecek güvenceler iş motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır (Mandalı, 2017: 20).

Ödül Sistemi: Yaptığı işin karşılığını alan ve adaletli bir şekilde ödüllendirilen işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artması mümkündür. Yapılan çalışmalarda ödül sisteminin içsel ve dışsal motivasyonu olumlu açıdan etkilediğini ortaya koymaktadır (Osterloh ve diğerleri, 2001: 234). Ödül sisteminin iş motivasyonunu olumlu açıdan etkilemesinin temelindeki bir başka sebep, ödül sisteminin işgörenleri, kendilerine özgü yeteneklerini geliştirmeye yönlendirmesidir. İşörenler için ödül yalnızca maddi etkenlerden ibaret olmamakla birlikte, yaptığı iş karşılığında işgörene iltifat edilmesi, takdir görmesi de ödül kavramı kapsamında değerlendirilebilir ve iş motivasyonunu arttırmada yadsınamaz bir etkiye sahiptir (Durmuş, 2007: 9). Ödül sisteminin iş motivasyonu üzerindeki öneminin farkına varmış olan işletmeler çalışanlara yönelik ödül sistemleri geliştirme yoluna gitmektedirler (Us, 2007: 16-24).

Yönetim Biçimi: Örgütlerde işgörenlerin motivasyonları konusunda yönetim şeklinin oldukça önemi vardır. Örgüt yönetimlerinin genel hedeflerinin başında, varlığını devam ettirerek işletmenin verimlilik ve etkinlik düzeyini artırma amacı gelmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin en etkili şekilde üretimde olmalarını isterler. Çalışan verimliliğinin artırılması için onların temel gereksinimlerinin karşılanması, bir başka deyişle tatmin edilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda yönetimlerin çalışanları özendirici çalışmalara yönelmeleri gerekir (Aksu, 2012: 3).

İşe ve Örgüte Olan Bağlılık: Bireylerin çalıştıkları kurum ya da işletmelerin türü ne olursa olsun, işgörenlerin işlerini severek yapmaları, isteyerek çalışmaları ve yaptıkları işe olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş motivasyon oranlarını da arttırmaktadır (Arcak ve Kasımoğlu, 2006: 29).

Örgüt İklimi: İşgörenlerin içinde yer aldıkları çalışma ortamında mevcut örgüt iklimi iş motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Yapılan çalışmalarda örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasında olumlu açıdan kuvvetli bir bağ olduğu belirtilmiştir (Gök, 2009: 587).

Örgüt Yapısı: Örgüt kapsamında işgörenlerin görev tanımlarının tam anlamı ile yapılmamış olması, işgörenlerin sorumluluklarını yeteri kadar bilmemeleri ve bunu yaratan sebeplerin giderilememesi ile örgüt kapsamında organizasyonun işleyiş şekli iş motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Us, 2007: 32-33).

Takdir Edilme: Örgütlerde mevcut tüm işgörenler gerek örgütteki diğer işgörenler gerekse örgütlerdeki yöneticiler tarafından takdir edilme ve beğenilme gereksinimi duyarlar. Bu kapsamda işgörenler motivasyonlarının artırılmasında psiko-sosyal motivasyon araçlarından olan çalışana değer verme ve statü devreye girmektedir. Kendisine değer verilen ve mevcut statüyü algılayabilen işgörenlerin iş motivasyonları artar. Diğer yandan statüsü belirsiz ve kendisine değer verilmediğini düşünen işgörenlerin iş motivasyonları azalır ve örgüte karşı yabancılaşırlar (Taşdemir, 2013: 64). Bu noktada hata ya da yanlışlar yapan çalışanlar kırıncı bir biçimde uyarılmak yerine hatalarını sona bırakarak yapıcı bir şekilde uyarılmalıdır. Uyarıların diğer çalışanların yanında yapılmaması da motivasyon sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Kaynak, 2016: 45).

İşin Çekiciliği: Çalışanların yaptıkları iş ile söz konusu işe yönelik tavırları iş motivasyonunu etkilemektedir. Kendisine çekici gelen işleri yapan bireyler işlerini daha özenli, dikkatli ve severek yapmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların işlerinin çekici olması işe doğal olarak motive olmalarına katkı sağlamaktadır (Kaynak, 2016: 46).

İçsel Faktörler: Yukarıda yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman çalışanların iş motivasyonlarının artırılmasında ekonomik unsurların önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ancak söz konusu durum ekonomik araçların her zaman iş motivasyonu üzerinde belirleyici olduğu anlamına gelmemekte, her işgören üzerine ekonomik unsurların farklı etki yarattığı belirtilmektedir. Bunun temelinde her çalışanın farklı istek ve amaçlara sahip olması yatmaktadır. Bu noktada çalışanları motive etmede ikincil özendirici olarak psiko-sosyal araçlar gelmektedir (Mandalı, 2017: 24). Bilindiği gibi işgörenlerin yaşadıkları bazı içsel problemler iş motivasyonunu olumsuz açıdan etkileyebilmektedir. Söz gelimi, okul müdürleri üzerinde yapılan bir çalışmada müdürlerin yaşadıkları bir takım psikolojik problemlerin, yönetim alanındaki bilgisizliklerinin ve özel hayatlarının iş motivasyonunu etkileyen içsel faktörler olduğu belirtilmiştir (Yıldırım, 2011: 83).

İçsel faktörler çalışanların iş motivasyonlarını doğrudan etkileyen unsurların başında geldiği için örgütler çalışanların iş motivasyonlarını artırma sürecinde bireysel farklılıkları ve psikolojik unsurları göz önünde bulundurmalarıdır (Taşdemir, 2013: 17).

1.8. Motivasyon Kuramları

18. yüzyılın ortalarında Sanayi Devrim'inin gelişmesiyle, üretimle alakalı geleneksel model, iş organizasyonlarındaki gerek farklı düzeylerdeki bireyler arası ilişkileri gerekse bireylerin çalışma yapısını tekrar tanımlamada idareciler açısından gerekli olmuştur.

Gerçekleştirilmeye çalışılan nihai amacın, üretim ve verimliliğin artırılması olduğu bu dönemde, yalnızca üretim aşamasındaki problemler giderilmeye çalışılmış, iş görenleri motive eden diğer etkenler ve çalışma koşulları üzerinde durulmamıştır. 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalar, maddi ödüllerin sanıldığı kadar önemli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Motivasyon sağlayan etkenin paradan farklı etkenlerle de bağlı olabileceği gerçeği daha çok önem kazanmaya başlamıştır (Çakır, 2009:12-13). Bu kapsamda birçok motivasyon kuramı ortaya atılmış olup, literatürde yer alan motivasyon kuramları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.8.1. Kapsam Kuramları

Bireyleri belirli tutumlara yönlendiren etkenleri kavramaya çalışan kapsam kuramlarının ilgi odağı motivasyonu ortaya çıkaran durumlar ve kişisel gereksinimlerdir. Eğer, idareciler bu gereksinimleri anlayıp kavrayabilirlerse çalışanlarını örgüt hedeflerine paralel olarak yönlendirebilirler. Kapsam kuramları kapsamında kümelenen kuramlardan en çok bilinenleri şunlardır: Abraham Maslow'un geliştirdiği "X ve Y Kuramı", Clayton Alderfer'e ait "E.R.G. Kuramı" ile McClelland ve Atkinson'un "Başarı Güdüsü Kuramlarıdır" (Çakır, 2009:16). Kapsam kuramlarına göre yönetici, kişinin içinde yer aldığı ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren unsurları anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Böylelikle yönetici bu unsurlara ağırlık vererek onların örgüt hedeflerine katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir (Kaplan, 2007: 36-37). Motivasyonu açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan kapsam kuramları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramlarından bilirliliği en yüksek olan ve ilk kuram Abraham Maslow'a ait İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır". Bireylerin ihtiyacını giderebilmek için farklı davranışlar sergilediklerini öne süren Maslow, kuramını dayandırdığı varsayımlar şunlardır (Maslow, 1987:56);

- Yalnızca tatmin olmamış gereksinimler kişileri değişik şekillerde davranmaya yöneltmekte, tatmin olmuş gereksinimlerin ise tutumlar üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

- Bireylerin gereksinimleri, önem sıralamasına göre aşağıdan yukarıya doğru şekilde hiyerarşik sıra halindedir.

- Birey, sadece bir basamaktaki ihtiyacı belli bir aşamaya kadar tatmin edilirse, bir sonraki ihtiyacının etkisi kapsamına girer (Aktaran: Çakır, 2009:17).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birinci basamağında fizyolojik ihtiyaçlar, ikinci basamağında güvenlik ihtiyacı, üçüncü basamağında sosyal ihtiyaçlar, dördüncü basamağında kendini gösterme ihtiyacı, beşinci ve son basamağında ise kendini tamamlama ihtiyacı yer almaktadır. Maslow, insan gereksinimleriyle ilişkili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş gruba ayırmıştır. Maslow, insan gereksinimlerini hiyerarşik olarak irdelemiş ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasından sonra insanın bir üstteki ihtiyaçlar grubuna doğru yöneldiğini belirtmiştir (Kaplan, 2007: 37). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır;

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların doğduğu andan itibaren ihtiyaç duydukları ve istedikleri ana gereksinimlerdir. Yeme, içme, barınma, nefes alma, uyumak gibi ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar kapsamındadır.

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar doğası gereği mülkiyeti ve özgürlüğü seven canlılardır ve mallarının, canlarının korunmasını arzu ederler. Bu sebeple bütün insanlar dışarıdan gelecek zorlama ve baskılar karşısında kendilerini koruma ihtiyacı hissederler. Ayrıca yaşlılık, hastalık, işsizlik vb. durumlarda geleceklerinin güvence altında olduğunu bilmek isterler.

Sosyal İhtiyaçlar: Güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçlardan sonra kişinin sosyal yönü ağır basan gereksinimleri ortaya çıkar. Söz gelimi, sevmek, bir gruba ait olmak, sevilme, şefkat gibi gereksinimler sosyal ihtiyaçlara örnek teşkil edebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: Kişiler fizyolojik ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyacını, sevmek, sevilme ihtiyacını karşıladıktan sonra saygı görmekte isterler. Toplum içerisinde statü sahibi olma, takdir edilme, başarı elde etme, saygı görme gibi gereksinimleri kendini gösterme ihtiyacı kapsamındadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini ve diğer belirtilen türdeki gereksinimlerini karşılamış olan birey son evrede hedeflerini ve becerilerini gerçekleştirme gereksinimi duyar. Bu son adımda birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve zevk almaya daha çok önem verir (Tamer, 2005: 639; Aktaran: Kaplan, 2007: 37).

1.8.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuram Psikolog Frederick Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde, 2003 yılında yapmış olduğu bir çalışmanın neticesinde doğmuştur (Koçel, 2003: 41). Herzberg bu araştırmasında, kişileri işlerinde tatmin eden etkenlerle, tatmin etmeyen etkenlerin farklı olduğu neticesine varmıştır. Başka bir ifadeyle, geleneksel bakış açısı tatminsizliğin ve tatminin bir boyutun iki zıt ucu olarak ifade ederken, Herzberg bu kavramların ayrı iki boyutu ifade ettiğini ancak birbirinin zıddı olmadığını savunmuştur (Çakır, 2009: 16).

Herzberg'in motivasyon kuramına göre, motive edici unsurlar direkt olarak işle bağlantılı (içsel) olup, bunlar; tanıma, sorumluluk, başarı, işin kendisi ve gelişmedir. Bu unsurlar var olduğu müddetçe birey tatmin olacaktır. Aksi halde ise tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma hali ortadan kalkacaktır (Çakır, 2009: 17).

1.8.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Bu kuramına göre insanları motive eden unsurlar "Varolma", "İlişki Kurma" ve "Gelişme" şeklinde üç grupta ele alınmıştır. ERG Kuramı'na göre bu üç ihtiyaç grubu da aynı anda işgörenler üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip olabilir. Farklı bir ifadeyle, işgören gerek gelişme gerekse ilişki gereksinimlerinin eksikliğini aynı anda hissedebilir (Çakır, 2009: 23).

1.8.2. Başarı Güdüsü Kuramları

Literatürde motivasyonu açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş başarı güdüsü kuramlarının temelleri McClelland ve Atkinson tarafından atılmıştır. Başarı güdüsü kuramları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.8.2.1. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Yönetim uzmanı olan David C. McClelland motivasyon konusunda farklı bir kuram geliştirmiştir. Cleland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak kişilerin birbirinden farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu gereksinimleri karşılık bulduğu oranda tatmin olacaklarını ifade etmiştir (Kaplan, 2007: 39). David McClelland'ın geliştirdiği yaklaşıma göre bireyler üç grup gereksinimin etkisi kapsamında tutum sergilerler (Güney, 2006: 299-301);

1. Başarı İhtiyacı (Achievement Needs): Daha önce yapılmış olan birşeyi daha iyi, başarılı ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacıdır.
2. G Kazanma İhtiyacı (Power Needs): Kendi dışında başka kişilerden sorumlu olma, kontrol etme veya onları etkileme ihtiyacıdır.
3. Bağlanma – İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs): Herhangi bir topluluğa ait olmak ve sosyal ilişkileri geliştirmek konusunda duyulan ihtiyaçtır (Aktaran: akır, 2009: 25).

Buna göre; “Başarı gereksinimi olan insanların genel nitelikleri”:

- Her daim başarı aramak, g ama olanaksız olmayan hedefler belirlemek,
- İşi şansa bırakmamak, problemleri irdeleyerek çözüm bulmak, risk alındığı durumlarda gerçekçi olmak,
- Ortaya çıkan sonuçlardan kişisel anlamda sorumlu olabileceği işleri tercih etmek,
- Diğer insanlar tarafından başarı elde edip etmediğine dair geri dönüş istemek,
- Başarı elde edemediği takdirde abartıya kaçacak şekilde kaygılanmadan yollarına devam etmek,

“Güç kazanma gereksiniminde olan kişilerin genel nitelikleri”:

- Başka kişileri kontrol altına almak ve etkilemek istemek,
- Lider statüde pozisyonlar bulmak isteği ve diğer kişilerle yarış içinde olmak,
- İyi bir tartışmacı ve konuşmacı olmak,
- Duygularıyla hareket etmemek, mantık çerçevesinde düşünmek,
- Herhangi bir topluluğa hitap edebiliyor olmaktan ve öğretici misyon taşımaktan hoşlanmak,

“ Bağlanma ihtiyacında olan kişilerin genel zellikleri”:

- Toplum tarafından kabul görememekten korkmak, bir gruba dahil olmak, sevilme ve sevmek isteği,
- Diğer bireylerle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sağlamak için gayret göstermek,
- Zor durumda olan kişilere yardım etmek için daima hazır olmak
- Anlayışlı, sıcak ve candan olmak
- Toplumsal etkinliklerde bulunmaktan keyif almak (Çakır, 2009: 26).

McClelland, Maslow gibi kişilerin güvenlik ve temel fizyolojik ihtiyaçlarından bahsetmemiş, daha açık bir ifadeyle bu gereksinimlerin üzerinde bulunan diğer ihtiyaçları değerlendirmiştir. Gerçekten de, insanoğlu doğası gereği toplumsal ilişkiler kurma gereksinimi hisseder. İnsanlar aynı zamanda gücü elinde bulundurmaya seven bir varlıktır. Söz konusu güç maddi konularda olduğu gibi otorite, mevki, makam gibi güçler konusunda da olabilmektedir. Kişiler aynı zamanda yapmış oldukları işleri başarmak isteyen ve bu başarıdan keyif alan bir varlıktır (Kaplan, 2007: 40).

1.8.2.2. Atkinson'un Başarı GÜdüsü Kuramı

Atkinson'un başarı güdüsü kuramına göre, örgüt yönetimlerinde başarı motivasyonunun uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model geliştirmiştir. Bu modele göre iş yaşamında iki tip insan olabilir: Başarılı olma arzusu ve başarısızlık karşısında oluşacak korkuyu yenen bireyler; başarısız olma korkusunun, başarılı olma arzusundan üstün olan bireyler. Diğer taraftan insanları başarıya yönlendiren ya da başarıdan uzaklaşmasına neden olan değişkenler ise, bireyin motivasyonları, bireyin çalışma ortamında göstermiş olduğu performansı ile bu seviyeye ulaşma ihtimali ve başarısızlığın ya da başarının özendirici değeridir (Çakır, 2009: 27).

Atkinson'a göre başarı güdüsü yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, başarma konusunda motive olmuş bireylerin, başarıya ulaşma ihtimali orta düzeyde olan görevleri; başarısızlıktan kaçınanların ise başarı ihtimali yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimi sergilediğini ortaya koymaktadır (Çakır, 2009: 27).

1.8.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” isimli eserinde, örgüt kapsamındaki idarecilerin tutumlarının, diğer kişileri algılama ve görüş şekline bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu kapsamda da insan doğası ve yönetimle alakalı olarak X ve Y Kuramlarını geliştirmiştir. Negatif olarak nitelendirdiğine X ,pozitif olarak nitelendirdiğine ise Y Kuramı adını vermiştir. X ve Y Kuramlarının başlangıç noktası idareciler ve çalışanlarının güdülenmesidir (Robbins ve Judge, 2013: 205).

X Kuramı'nın varsayımları işverenler için de yarar sağlaması bakımından şöyle özetlenebilmektedir:

- Ortalama bir işgörenin iş yapmayı sevmesi doğuştan gelen bir duygu değildir ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçınmaktadır.
- İşgörenlerin çalışmaya karşı isteksiz tutumları sebebiyle, kişiler işletme hedefleri konusunda kontrol altına alınmalı, zorlanmalı, ve ceza ile tehdit edilmelidir.
- Çalışanlar yönetilmek istemekte ancak sorumluluk almak istememektedir.
- Pek çok çalışan gelecek kaygısı yaşamak istememektedir.

Y Kuramı'nın varsayımları ise şöyledir:

- Çalışanlar çalışmayı doğal karşılamaktadır
- İş yerinin hedeflerine inanan bir çalışan kendi kendini yönetir ve kontrol eder.
- Çalışma koşulları uygun olan ortalama bir işgören verilmiş olan sorumluluğu yerine getirmekle kalmaz, daha çok sorumluluk almak ister.

-İşletmelerin karşılaştığı problemin çözümü için gereken zeka, hayal gücü ve yaratıcılık becerisi kişilerde kısıtlı değildir ancak elde edilen zihinsel kapasitenin çok az bir kısmından faydalanılmaktadır (Robbis, 2003; Aktaran: Çakır, 2009: 28).

Temeli idarecilerin çalışanlarına karşı bakış açısını dile getiren bu teorilerden pozitif olanını, yani y kuramını uygulayan idareciler, çalışanlarının motivasyonunun artacağı çalışma alanları oluşturarak, çalışanların alınan kararlara katılmasını sağlayacak ortamları yaratabileceklerdir (Çakır, 2009: 29).

1.8.3. Süreç Kuramları

Süreç Kuramları başlığı kapsamında ele alınan motivasyon yaklaşımları, birey davranışlarının nasıl başladığını, devam ettiğini ve durdurulduğunu açıklamayı hedefler. Başka bir deyişle, harekete dönüşme sürecini gözler önüne sererek, bu

süreçte meydana gelen değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar (Baykal, 1987: 32; Aktaran: Çakır, 2009: 29). Bu bağlamda süreç kuramları başlığı altında ele alınan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi hedefler doğrultusunda, ne şekilde motive edildikleri ile alakalıdır. Farklı bir ifadeyle, belirli bir davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı yinelemesi ne şekilde sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevap bulmak istediği temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu içsel unsurlara ilaveten pek çok dışsal faktör de bireyin motivasyonu, davranış ve tutumu üzerinde etkilidir (Kaplan, 2007: 41).

1.8.3.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu kuramın ele aldığı temel konu çalışanların iş ilişkisinde eşit muamele görmek istemeleri ve bu isteğin motivasyon üzerinde olan etkilerinin ne olduğu konusudur. Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışan bireyin iş hayatında tatmin olma ve başarı düzeyi iş ortamında algılamış olduğu eşitliğe ya da eşitsizliğe göre değişiklik göstermektedir (Kaplan, 2007: 48). Bu nedenle kişiler iş hayatında kurduğu ilişkilerde kendilerine karşı eşit tutum sergilenmesini beklerler. Çalışanların eşitlik beklentisinin karşılık bulması ya da bulamaması, motivasyon oranlarıyla yakından alakalıdır. Bu kurama göre çalışanların işletmeye verdikleri ile işletmenin çalışanlara verdikleri arasında eşitlik sağlanıyorsa kişi daha çok motive olacaktır. Kuramın varsayımlarının temelinde esasında eşitsizlik vardır. Bireyin işletmeden verdikleri ve aldıkları, başka bir bireyin işletmeden verdikleri ve aldıklarından fazla ise pozitif yönde bir eşitsizlik, bireyin işletmeden verdikleri ve aldıkları, başka bir bireyin işletmeden verdikleri ve aldıklarından az ise negatif yönde bir eşitsizlik söz konusu olacaktır (Çakır, 2009: 30).

1.8.4. Beklenti Kuramları

Bazı araştırmacılar, bireyin ihtiyaçlarının varlığının davranışı başlatma konusunda yeterli olmayacağı ayrıca, bireyin bir davranışta bulunması neticesinde, bu davranışın ihtiyacı giderme konusunda hedefe ulaşacağı konusunda bir beklentinin olmasının da gerektiğini iddia etmişler ve bu görüşe dayanan motivasyon kuramları geliştirmişlerdir (Çakır, 2009: 31-32). Literatürde beklenti kuramları

olarak da bilinen söz konusu motivasyon kuramları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.8.4.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom motivasyon kuramlarına katkı sağlayın bir başka yönetim uzmanıdır. 1964 senesinde yayınlanmış olan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) isimli çalışmasında motivasyon düzeyinin işgörenlerin beklentileri doğrultusunda değiştiğini ifade etmiştir. Victor H. Vroom organizasyonlarda bulunan işgörenlerin sergileyecekleri gayret neticesinde performans beklentisi bulunmaktadır (Kaplan, 2007: 41). Bu yaklaşıma göre emeğin neticesinde performansa ulaşmak “beklenti”, performansın kişiye ödül getirmesi “araçsallık”, ödülün kişinin gözündeki değeri “valens - çekicilik” kavramlarıyla ifade edilmektedir. Birinci derece sonuçlar, performansı meydana getiren gayretin neticesinde gelişirler ve o işi yapma ile direkt olarak alakalıdır. Bunlar işe devamsızlık durumunun azalması, elde edilen verimin artması, gibi sonuçlardır. İkinci derece sonuçlar ise bir işi başarma duygusu, terfi, ücret gibi performans sonucu sağlanan nihai sonuçlardır. Bir başka deyişle performans sonuçları, bireyin birtakım ödüller almasıyla özendirilmelidir (Çakır, 2009: 32-33).

Model, motivasyon için çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarının tamamının bireyin gözünde pozitif olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Şayet birey, ne kadar gayret gösterirse göstereceği, başaracağına inancı yoksa (beklenti yok) daha başlangıç aşamasında işe karşı motivasyonu düşecektir. Birey yapılan işte başarılı olacağına inanıyor fakat elde edeceği başarının kendine bir ödül kazandırmayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok), boşu boşuna çalıştığını düşüneceği için güdülenme gerçekleşmeyecektir. Birey yapmış olduğu işte başarılı olacağını ve bu başarının kendine bir ödül kazandıracağını düşünüyor fakat elde edeceği ödül yetersiz geliyorsa (çekicilik yok), yine söz konusu işi yapmak adına bir güçlü bir motivasyon duymayacaktır (Çakır, 2009: 33).

1.8.4.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Victor H. Vroom'un beklenti kuramını örnek almışlar ve bu kuramı güçlendirecek bazı katkılar

sağlamışlardır. Söz konusu modelin birinci kısmı Victor H. Vroom'un modeli ile aynıdır (Kaplan, 2007: 47).

Farklı bir ifadeyle, bireyin motivasyon düzeyi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter'a göre bireyin üstün bir çaba sergilemesi otomatik olarak yüksek bir verimlilik ile neticelenmez. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gereken beceri ve bilgiye sahip olmasıdır. Şayet birey gereken yetenek ve bilgiden yoksun ise ne kadar çaba gösterirse göstereceği performans gösteremeyecek, başarılı olamayacaktır. Örnek verecek olursak muhasebe konusunda bilgi sahibi olmayan bir birey ne kadar çaba gösterirse göstereceği, bilanço düzenleme konusunda başarı elde edemeyecektir (Çakır, 2009: 34).

İkinci ilâve değişken, bireyin kişisel olarak algıladığı misyon ile alakalıdır. Organizasyon her üyesinden belirli rolleri gerçekleştirmesini beklediği gibi, üstler de astlarından bir takım rolleri gerçekleştirmeyi beklemektedir. Ayrıca her üyenin, oynaması gereken rolüyle ilgili bir inancı vardır. Fakat bu motivasyon örneğinde algılanan rol şunu dile getirmektedir: Her organizasyon üyesi, performans sergileyebilmek için uygun bir rol algısına sahip olmalıdır. Aksi takdirde çeşitli rol çatışmaları gelişebilir, bu durum da bireyin performans sergilemesini engelleyebilecektir (Çakır, 2009: 34-35). Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki konulara dikkat etmek zorundadır;

- İşgören işletme tarafından alınmak istenen performansa göre eğitilmeli ve bu doğrultuda yetiştirilmelidir.
- Rol çatışmaları minimum seviyeye indirilmelidir.
- İşgörenin kendi aldığı ödül çok, kendisi ile aynı oranda verimlilik sergileyen çalışma arkadaşlarının aldığı ödül seviyesine dikkat ettiği yöneticiler tarafından hatırlanmalıdır.
- İşgörenlerin dışsal ve içsel ödül gruplarına farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- İşgörenlerin sürekli olarak bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki algısı takip edilmeli ve elde edilen sonuçlar ışığında yapılması gereken değişiklikler tespit edilmelidir (Kaplan, 2007:).

1.8.4.3. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke'n tarafından ortaya atılan Amaç Kuramı, tutum ve davranışların nedenlerini bireylerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Farklı bir ifadeyle, birey kendine bazı hedefler koymakta ve bu hedef doğrultusunda davranış geliştirmektedir. Buradan yola çıkarak Locke, çalışan motivasyonunun verimliliğini hedeflerin nitelikleri ile ilişkilendirmiştir. Bu düşünceye doğrultusunda, motivasyonu yüksek tutmak için hedeflerin nitelikleri şunlar olmalıdır (Luthans, 1998: 188);

“Hedefler açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli hedeflerden uzak durulmalıdır”

Belirsiz nitelikteki hedefler kararlılığı azaltarak, istek duyma duymayı köreltir. Kurama göre, söz gelimi bir satış personeli “sen bir ayda 10 adet ürün satmalısın” şeklindeki belirgin bir hedefe, “elinden gelenin en iyisini yap” biçimindeki genel bir hedeften daha çok motive olmaktadır.

“Koyulan hedefler onu yerine getirecek birey tarafından benimsenmelidir”

Kendi hedefini belirleyen birey, onu benimseyeceğinden güdülenmesi ve verimlilik düzeyi artış olacaktır. Dolayısıyla idareciler, hedeflerin ne olduğunu söylemek yerine, hedeflerin ne olması gerektiğine astlarıyla beraber karar vermelidirler. Farklı bir ifadeyle, örgüt içerisinde koyulan hedeflere uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.

“Hedefler iddialı olmalıdır”

Yaklaşım hedeflerin zorluk seviyesinin, bireyin motivasyon düzeyini de belirleyeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla bireyi daha çok motive etmektedir.

“Amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin geribildirim sağlanmalıdır”

Sonuçlara ilişkin tarafsız ve zamanında verilen bilgi, birey başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha istekle işine sarılmasına, başarılı değil ise, sebeplerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır (Aktaran: Çakır, 2009: 35-37).

Birtakım idari uygulamalar ve bilhassa Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda hedefi belirleme konusuna dikkat çekmiş ve bunun ne şekilde olması gerektiği noktasında bazı tavsiyeler getirmiştir. Bu tavsiyeler Amaç Teorisi bakımından geçerliliğini koruyabilir. İdareciler açısından önem arz eden, idarenin öngördüğü hedefler ile bireyin yönetici bakımından önemli olan, yönetimin

öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği hedefler arasındaki uygunluktur. Bu durum ise hedefleri belirleme aşamasında astların da katkısını gerektirmektedir (Kaplan, 2007: 49).

1.8.4.4. Skinner’ın Pekiştirme Kuramı

Harvard Psikologlarından B. F. Skinner’ın ortaya attığı Pekiştirme Kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. Çalışanların iş başındaki tutumlarını, anında verilen ödülleri ve cezaların uygun biçimde kullanılması ile değiştirmeye ya da düzeltmeye odaklıdır (Çakır, 2009: 37).

1.9. Y Kuşağı

Birbirine yakın dönemlerde dünyaya gelen bireylerin benzer özelliklere sahip olmaları kuşak kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Saracel ve diğerleri, 2006: 50). Günümüzde kuşaklar birçok nedenden dolayı geçiş süreçleri ve yeni dönemler ile karşı karşıyadırlar. Bu nedenle literatürde kuşakların sınıflandırılmasına yönelik farklı görüşler ortaya atıldığı görülmektedir. Tarih aralıkları ve isimleri farklılık göstermekle beraber, günümüzde kabul gören beş kuşak türü bulunmaktadır. Bu kuşaklar iş yaşamında hem isim hem de doğum tarihi aralıklarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadırlar (Yılmaz, 2013: 1);

- 1- Sessiz Kuşak: 1946’dan önce doğan bireyler
- 2- Patlama Kuşağı: 1946-1964 yılları arasında doğan bireyler
- 3- X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler
- 4- Y Kuşağı: 1980-1999 yılları arasında doğan bireyler
- 5- Z Kuşağı: 2000 yılı ve sonrasında doğan bireyler (Aktaran: Baran, 2018: 4).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar literatürde üzerinde sıklıkla durulan konular arasında yer almaktadır. Bu durum özellikle batı toplumunda kuşakların sosyal bilimciler tarafından yaygın olarak araştırılmasına zemin hazırlamıştır (Özçelik, 2015: 6). Literatürde kuşakların kişilik özelliklerini ve yaşamlarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Birbirine yakın tarihlerde doğmuş olan bireylerin yaşadıkları toplumsal ve sosyal olaylar, ekonomik durum ve teknolojik gelişmeler bireyin iş yaşamında ve sosyal hayatında kişilik özelliklerini de etkilemektedir (Genç, 2017: 4).

Kuşakları içinde bulundukları dönemlerde etkileyen toplumsal olaylar ve kuşakların sahip oldukları kişilik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur (Baran, 2018: 12).

Çizelge 1. Kuşakları etkileyen toplumsal olaylar

İlgili Dönemdeki Önemli Olaylar	Sessiz Kuşak	Patlama Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
	İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhran	J.F. Kennedy Suikasti, Vietnam Savaşı, Ay’a çıkılması	Berlin duvarının yıkılması, petrol krizi	11 Eylül saldırıları, Körfez savaşı
Türkiye’deki Önemli Olaylar	Cumhuriyet Dönemi İnkılapları	Darbeler ve Rejim Değişikliği	Sağ ve sol arasındaki siyasi çatışmalar	24 Ocak kararları, İhtilal, PKK Terör örgütü
Teknolojik Gelişmeler	Radyo	Televizyon	Cep telefonu ve bilgisayar	İnternet ve akıllı telefonlar
Kişisel Özellikler	Çalışkan, sabırlı, fedakâr, disiplinli	Özgürlükçü, insancıl, sadık, meraklı	Duyarlı, kendine güvenen, saygılı, çevreci, çalışkan	Teknoloji bağımlısı, sorgulayıcı, yaratıcı, sabırsız, özgüvenli

Türkiye’de Y kuşağının ekonomik, siyasi ve teknolojik yeniliklerden etkilenmeye başladığı dönem 1980’li yıllardır. Bu dönemin genel özellikleri değerlendirildiği zaman, 1980 darbesi ile birlikte gençlerin siyasetten uzaklaştırıldığı, küreselleşme sürecine entegre olma amacıyla ihracata dayalı sanayileşme ve neo-liberal politikaların hâkim olduğu, tüketim toplumunun yaygınlaştığı, hizmet sektörünün genişlediği ve kredi kullanan birey sayısının arttığı, teknolojinin yaygınlaştığı ve medya araçlarının değiştiği, eğitim sürelerinin azaldığı ve okullaşma düzeyinin arttığı, kentsel nüfusun oransal olarak kırsal kesime geçtiği, çekirdek aile yapısı anlayışının geliştiği ve Türkiye’nin AB adaylık statüsünün teyit edildiği görülmektedir. Türkiye’de yaşanan söz konusu olay ve gelişmelerin Y kuşağının şekillenmesine katkı sağladığı düşünülmektedir (Kayacan, 2016: 93).

Y kuşağının nüfus oranı bir önceki kuşakta yer alan bireylerden daha fazladır. Günümüzde birçok ülkede Y kuşağı nüfusun büyük bir kesimini oluşturmaktadır (Kaynak, 2016: 5). Kuşaklar arasında yer alan en genç grupların başında yer alan Y kuşağı aynı zamanda iş yaşamındaki en genç bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kuşakta yer alan bireyler 1980 – 1999 yılları arasında doğan yer almaktadırlar . Y kuşağının iş yaşamındaki önemi giderek artmaktadır (Kaynak, 2016: 1). Çünkü iş yaşamında en genç nesil olmasına rağmen Y kuşağı çalışanlar günümüzde yönetici kadrolarında da yer almaya başlamışlardır. Yukarıda yer alan tabloda da görüldüğü gibi Y kuşağı çalışanların temel özelliklerinin başında yüksek özgüven, yenilikçi tutum, yaratıcılık ve girişimcilik gibi özellikler gelmektedir. Çocuk merkezli ailelerde yetişmeleri, teknoloji ile iç içe olmaları, gerek eğitim gerekse de sosyal imkânlardan yüksek düzeyde yararlanmaları Y kuşağında bulunan bireylerin iş yaşamındaki beklentilerini etkilemiştir. Sahip oldukları bu özellikler nedeniyle diğer kuşaklarda çalışan bireyler ile kıyaslandığı zaman Y kuşağında bulunan bireylerin iş yaşamları ve örgütsel bağlılıkları oldukça farklıdır. Bu durum, Y kuşağı çalışanların iş yaşamında diğer kuşaklar ile zaman zaman çatışmalarına sebep olmaktadır. Kuşak çatışmalarının çalışan performansını etkilememesi için yöneticilerin motivasyon unsurlarını ve çalışanların motivasyon beklentileri iyi bilmesi gerekmektedir.

Y kuşağı kendine güven duygusu yüksek bir kuşak olarak tanımlanmasına rağmen (Özboyacı, 2018: 12), literatürde yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman Y kuşağı çalışanlara yönelik birçok eleştiri yapıldığı belirtilmektedir. Buna rağmen Y kuşağı çalışanların yüksek özgüvene, yenilikçi tutuma ve sorgulayıcı kişilik özelliğine sahip oldukları göz önünde bulundurulduğu zaman kendilerine iş yaşamında yer verilmesinin işletmeler açısından önemli bir potansiyel olduğu vurgulanmaktadır (Genç, 2017: 11).

1.10. Çalışanlarda Motivasyon Unsurları Konusunda Yapılan Araştırmalar

Gökkaya ve Türker (2018: 12-18) tarafından yapılan araştırmada otellerde çalışan bireylerin iş tatmini ve iş motivasyonlarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya 737 otel çalışanı dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda Ankara’da çalışan otel görevlilerinin Antalya’da çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir.

Özdemir ve Özer (2018: 915) tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde motivasyon araçlarına ilişkin bir inceleme amaçlanmıştır. Araştırmaya 15 otel çalışanı dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda katılımcıların çoğunluğunun

erkelerden oluştuğu, demografik değişkenlerin motivasyon araçlarına etki etmediği ve istatistik anlamda anlamlı bir farkın bulunmadığı rapor edilmiştir.

Özboyacı (2018: 5) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağına dâhil olan bireyler çalışma motivasyonlarının kaynaklarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya hizmet alanında çalışan 464 birey dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda Y kuşağında olan bireylerin motivasyon kaynaklarının farklı değişkenlerden olduğu rapor edilmiştir.

Baran (2018: 34-55) tarafından yapılan araştırmada Y ve X kuşağında olan satış temsilcilerinin motivasyon faktörleri arasındaki çeşitliliklerinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya 150 birey dahil edilmiştir. Araştırmada katılımcıların demografik unsurlarının motivasyon unsurları üzerindeki etkisi ölçmek için incelemeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda satış temsilcilerin motivasyon faktörlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farkın bulunduğu rapor edilmiştir.

Bozkurt-Tuna (2017: 1) tarafından yapılan araştırmada X ve Y kuşaklarının iş motivasyon dayanaklarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya 20'si X kuşağında, 20'si Y kuşağında yer alan bireyler dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda X ve Y kuşağında yer alan bireylerin önceliklerinin sosyal gereksinimler olduğu, katılımcıların motivasyon dayanakları arasında farklılığın bulunduğu, katılımcıların üniversite mezunu olduğu ve profesyonel iş yerleriyle birlikte çalıştığı, bir diğer ihtiyacın ise fizyolojik gereksinimler olduğu rapor edilmiştir.

Mandalı (2017: 65-71) tarafından yapılan araştırmada Y ve X kuşağı bireyleri motive eden unsurların ve örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya statü ile kuşak arasındaki anlamlı düzeyde bir farkın bulunduğu, katılımcıların motivasyonlarını özel yaşamlarının etkilediği, bunun dışında maaş, iş güvenliği, iş çalışma ortamının da etkilediği rapor edilmiştir.

Ersöz (2017: 1) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağı mensuplarının kişilik özelliklerinin ve iş değerlerinin iş motivasyonları üzerine etkilerinin neler olduğunun araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırmaya 606 Y Kuşağında bulunan birey dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda iş değerleri ile kişilik özelliklerinin iş motivasyonunu etkilediği rapor edilmiştir.

Genç (2017: 68-74) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağında olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon beklentilerinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farkın bulunduğu, bekar katılımcıların evli katılımcılara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, katılımcıların eğitim düzeyine göre de motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunduğu rapor edilmiştir.

Saracel ve diğerleri (2016:) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de alışan Y kuşağı bireylerin motivasyon ve iş tatminin ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda Y kuşağı çalışanların motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu rapor edilmiştir.

Kaynak (2016: 75-81) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de alışan Y kuşağı mensuplarının motivasyon ile iş tatmininin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya Y kuşağına dâhil olan 21.480.000 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcıların demografik özelliklerinin motivasyon ile iş tatmini boyutların da anlamlı bir farkın bulunduğu rapor edilmiştir.

Kayacan (2016: 3) tarafından yapılan araştırmada Y ve X kuşağına dahil olan bireylerin motivasyon kaynaklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya bankacılık sektöründe çalışan 458 birey dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda katılımcıların %59,6’sının erkek olduğu, %40,39’unun kadın olduğu, Y kuşağında olan bireylerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir.

Özçelik (2015: 6) tarafından yapılan araştırmada kuşakların arasında motivasyon farklılıklarının iş tatminine etkisinin neler olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmaya 230 birey dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir.

Karaoğlu (2014: 85-95) tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin motivasyonları ile örgütsel kültürleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul’da hizmet veren konaklama zincirleri dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda katılımcıların %61,6’sının erkek olduğu, %38,4’ünün kadın olduğu, katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin 2-5 yıl olanların çoğunlukta olduğu, katılımcıların motivasyon ile

açıklık eğilimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, motivasyon ve gelişme eğilimi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, katılımcıların motivasyon ile profesyonallizm eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, katılımcıların aynı zamanda motivasyon ile destekleyicilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu, motivasyon ile takım eğilimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, hiyerarşi ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu son olarak da katılımcıların sonuç eğilimi ile motivasyon düzeylerin arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir.

Ünlönen ve diğlereri (2007: 9) tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon kaynaklarının ve bu araçların çeşitli bölümler üzerindeki etkisinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya çalışanlar ile motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, verilerin toplanma yöntemleri, evren ve örneklem ve verilerin analizi konusunda bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma nicel bir araştırmadır. Tarama modeli ise geçmişte var olan ve halen varlığını sürdüren bir durumu betimlemeyi amaç edinen bir araştırma modelidir. Araştırma tekil tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tekil tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012:77). Tarama modeli geçmişte var olan ve halen varlığını sürdüren bir durumu betimlemeyi amaç edinen bir araştırma modelidir.

2.2. Evren - Örneklem (Araştırma Grubu) Yöntem ve Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın evrenini Van ili bakanlık ve belediye belgeli konaklama işletmeleri y kuşağı çalışanları oluşturmakta olup, örneklemini kolayda örnekleme yönetimi ile seçilen anketler oluşturmaktadır. Bu kapsamda Van'da yer alan bakanlık ve belediye belgeli tüm oteller ziyaret edilmiştir. Toplam 23 adet otel bulunmaktadır. Ek.2

Tespit edilen 136 kişilik y kuşağı profiline, iki aylık zaman diliminde yapılan pilot çalışma da 18 Y Kuşağı ile görüşülmüş, bir aylık zaman diliminde ise 129 anket dağıtılmış, geri dönen anketlerden 120 anketin değerlendirmeye uygun olduğu tespit edilmiştir.

Pilot uygulama, anket çalışmasına başlamadan önce belirli sayıda kişi ile yapılır. Amaç ankette var olabilecek hataları, soruların açıklığı ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilirliği tespit edebilmektedir.

Yapılan pilot çalışma ile katılımcıların soruları anlamada sorun yaşamadığı tespit edilmiş olup, bir aylık zaman dilimde saha çalışması tamamlanmıştır.

Çalışmanın literatür, evren ve örneklem tespiti, pilot çalışma ve alan çalışması on dört ay sürmüş olup çalışma Van ili y kuşağı konaklama işletmelerinde çalışanların demografik özellikler ve iş motivasyon unsurlarının tespiti ile sınırlıdır.

2.3. Veri Toplama Araçları

İş Motivasyonu ölçeği; Ölçek, Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley (2005), Ertan (2008), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları içsel ve dışsal motivasyon boyutlarından oluşan 24 maddeli 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin Ertan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. İş motivasyon ölçeğinin değerlendirmesi 1,00 Kesinlikle Katılmıyorum; 2,00 Katılmıyorum; 3,00 Kararsızım; 4,00 Katılıyorum; 5,00 Kesinlikle Katılıyorum, şeklindedir.

Çalışanların iş motivasyonlarının ana unsurlarını içsel ve dışsal güdüler oluşturmaktadır. Bu iki motivasyon çeşidi arasında birbiriyle ilişkili ve yakından bağlı olan kavramlardır. İnsanlar varmak istedikleri hedefleri belirledikten sonra iç ve dış etkilerle harekete geçerler. Özellikle bireyin kendisinden kaynaklanan iç faktörlerin az olması, dış faktörlerin de amaca ulaşmada yetersiz olmasına yol açmaktadır (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003: 130).

İçsel motivasyon verilen bir sorumluluğu ya da bir işi iyi yapma ile birleşmiş olumlu duygular ile güdülenmiş olmaktır. Dışsal motivasyon ise, genel olarak kişilerin bir cezadan kaçınmaları veya amaçlarını gerçekleştirirken dışsal araçlardan faydalanmaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çevreden gelen pekiştirme, övgü, ceza ya da ödüller dışsal motivasyon üzerinde belirleyici olmaktadır

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde içsel motivasyon boyutunda, diğer 15 madde dışsal motivasyon boyutunda yer almaktadır.

Çizelge 2. Otel Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Değişken	Alt değişken	F	%
Cinsiyet	Kadın	48	40,0
	Erkek	72	60,0
Eğitim durumu	Lise	19	15,8
	Ön lisans	72	60,0
	Lisans	29	24,2
Çalışılan pozisyon	Personel	83	69,2
	Şef	21	17,5
	Müdür	16	13,3
Kaç yıldır bu işletmede	0 - 1 yıl	22	18,3
	2 - 5 yıl	75	62,5

çalışıyor?	6 - 10 yıl	23	19,2
Ortalama iş değiştirme sıklığı	0 - 6 ay	26	21,7
	6 ay - 1 yıl	48	40,0
	1 - 2 yıl	25	20,8
	2 - 5 yıl	21	17,5

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %40'ı kadın, %60'ı erkeklerden oluşmaktadır. Otel çalışanlarının %15,8'i lise mezunu, %60'ı ön lisans mezunu ve %24,2'si lisans mezunudur. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %69,2'si personel, %17,5'i şef, %13,3'ü müdür pozisyonunda çalışmaktadır ve %18,3'ü 0-1 yıldır mevcut iş yerinde çalışırken, %62,5'i 2-5 yıldır mevcut iş yerinde çalışmakta ve %19,2'si 6-10 yıldır mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %21,7'si 0-6 ayda iş değiştirirken, %40'ı 6 ay-1 yılda iş değiştirmekte, %20,8'i 1-2 yılda iş değiştirmekte, %17,5'i ise 2-5 yılda iş değiştirmektedir.

İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce güvenilirlik testi ve One Sample Kolmogorov-Smirnov normallik testleri uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 3. Güvenilirlik ve Normallik Testi Sonuçları

Alt boyut	Madde sayısı	Cronbach's Alpha	One Sample Kolmogorov-Smirnov	
			Test değeri	P
İçsel motivasyon	9	,86	,172	,000
Dışsal motivasyon	15	,72	,117	,000
İş motivasyonu	24	,85	,125	,000

Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Peter, 1979: 6-17). Sosyal bilimlerde, ölçeklerin güvenilirliğini test etmeye yönelik olarak kullanılan en yaygın yöntem Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin hesaplanması yöntemidir. Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve değer 1'e yakın olması güvenilirliğin arttığını göstermektedir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Güvenirliğin belirlenmesi için kullanılan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının ,60 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmada içsel motivasyon için bu değer ,86 olarak bulunurken, dışsal motivasyon için ,72 olarak bulunmuş ve ölçeğin

tamamı için ,85 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir. One Sample Kolmogorov-Smirnov normallik testinde p değerinin ,50'den küçük olması verilerin normal dağılmadığını anlamına gelmektedir. Bu araştırmada içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve ölçeğin tamamı için p değerinin ,50'den küçük olduğu görülmekte olup, verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılmadığından dolayı non-parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Eğitim durumları, çalıştıkları pozisyonlar, kaç yıldır mevcut iş yerinde çalıştıkları ve ortalama iş değiştirme sıklıklarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde yapılmıştır.

3. BULGULAR ve ANALİZ

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunulmuş ve tartışılmıştır.

Çizelge 4. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	X	Ss
İçsel motivasyon	120	3,77	0,53
Yaptığım işte başarılıyım	120	4,03	0,66
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	120	4,55	0,58
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler	120	3,48	0,90
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	120	3,87	0,68
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	120	4,19	0,57
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	120	3,99	0,67
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	120	3,47	0,72
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	120	3,05	1,00
Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler	120	3,31	1,03
Dışsal motivasyon	120	3,42	0,42
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	120	3,46	1,11
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	120	3,88	0,93
Çalıştığım işletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır	120	4,35	0,48
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	120	3,93	0,79
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	120	3,82	0,90
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	120	2,68	1,04
Çalışmakta olduğum işyerinin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	120	2,88	0,91
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	120	3,71	0,96
İşimde terfi imkânım vardır	120	3,39	0,90
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	120	3,02	0,90
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	120	3,34	1,02
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	120	3,66	1,10
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	120	3,87	1,00
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	120	2,72	0,85
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	120	2,61	1,09
İş motivasyonu	120	3,55	0,42

Otel çalışanlarının içsel motivasyon ortalama puanı 3,77'dir. Bu puan katılımcıların orta düzeyin üzerinde içsel motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyon madde bazında incelendiğinde “Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim” maddesi 3,05 ortalama ile orta düzeyde,

“Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” maddesi 4,55 ortalama ise yüksek düzeyde motive edici durumdadır. Otel çalışanlarının dışsal motivasyon ortalama puanı 3,42’dir. Bu puan katılımcıların orta düzeyin üzerinde dışsal motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. Dışsal motivasyon madde bazında incelendiğinde “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” maddesi 2,61 ortalama ile orta düzeyde, “Çalıştığım işletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek- içecek imkanları ücretsiz sağlanır” maddesi 4,35 ortalama ise yüksek düzeyde motive edici durumdadır. Araştırmaya katılanların genel iş motivasyonu düzeyi ise 3,55 ortalama ile orta düzeyin üzerindedir.

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 5. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
İçsel motivasyon	Kadın	48	3,56	0,55	47,61	2285,5	1109,5	,001
	Erkek	72	3,91	0,47	69,09	4974,5		
Dışsal motivasyon	Kadın	48	3,24	0,49	47,63	2286,0	1110,0	,001
	Erkek	72	3,54	0,32	69,08	4974,0		
İş motivasyonu	Kadın	48	3,36	0,47	45,64	2190,5	1014,5	,000
	Erkek	72	3,68	0,33	70,41	5069,5		

Kadın ve erkek otel çalışanlarının içsel motivasyon ($U=1109,5$; $p<0,05$), dışsal motivasyon ($U=1110,0$; $p<0,05$) ve iş motivasyonu ($U=1014,5$; $p<0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 5’de ortalamalar incelendiğinde; kadınların içsel motivasyona göre algıları $x=3,56$ olup bu algının orta seviyenin biraz üstünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal motivasyon algıları $x=3,24$ olup, orta düzeydedir. Erkeklerin iç motivasyon algıları $x=3,91$ olup, kadınlara göre daha yüksek seviyededir. Dışsal motivasyon algıları $x=3,54$ olup, kadınlara göre daha yüksek olmasına rağmen orta seviyededir. Kadınların iş motivasyon algıları $x=3,36$, erkeklerin ise $x=3,68$ ile her iki grup içinde ortanın biraz üstündedir.

Erkeklerin iç motivasyon algılarının kadınlardan daha yüksek olması; kendilerini yaptıkları işte başarılı görmeleri, çalışma arkadaşlarından daha çok takdir alıyor olmaları, kendilerini daha yetkin ve karar verici merci olarak görmelerinin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkeklerin kendilerini çalıştıkları kurumun değerli bir çalışanları olarak görmeleri, içsel motivasyonlarının artmasına yardımcı olmaktadır. Kadınların içsel motivasyon algılarının erkeklere göre daha düşük olması, kendilerini yeterince başarılı ve yetkin hissetmemelerinden, karar verme konusunda yetkilendirmenin yeterli seviyede yapılmadığını düşünmelerinden kaynaklıdır.

Erkeklerin dışsal motivasyon algılarının kadınlardan daha yüksek olması ise; yönetimle iletişimleri, izin kullanma taleplerinin karşılanması, maaş ve primlerinin tatmin edici olması, algılarının yüksek olmasıyla paralel artmaktadır. Kadınların ise izin ve maaş konusunda tatmin olmaması, yönetim ile arasındaki mesafe ve iş arkadaşları ile ilişkileri dışsal motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır.

Erkeklerin iş motivasyon algılarının kadınlara göre daha yüksek olması içsel ve dışsal boyutlardaki farklılığın doğal bir süreci olarak ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyonlarının yükselmesi için doğrudan bağlantılı olan dışsal motivasyon algılarının da yükselmesi gerekmektedir. Dışsal motivasyon algısı yükselen bir çalışanın içsel motivasyon algısı da yükselmektedir. Kadınların ve erkeklerin cinsiyete dayalı hissettiği farklılıkların en aza indirgenmesi gerekmektedir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir? soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 6. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Yaş grubu	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	P
İçsel motivasyon	18-25 yaş	40	3,81	0,52	62,93	0,7	,718
	25-30 yaş	71	3,74	0,54	58,45		
	30+ yaş	9	3,84	0,55	65,89		
Dışsal motivasyon	18-25 yaş	40	3,43	0,40	60,65	0,4	,815
	25-30 yaş	71	3,42	0,42	59,54		
	30+ yaş	9	3,41	0,60	67,39		
İş motivasyonu	18-25 yaş	40	3,57	0,39	60,64	0,4	,813
	25-30 yaş	71	3,54	0,42	59,54		
	30+ yaş	9	3,57	0,56	67,44		

Otel çalışanlarının yaş grupların açısından içsel motivasyon ($\chi^2=0,7$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=0,4$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=0,4$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

İçsel motivasyonda en yüksek motivasyona 30+ yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,84$), sonrasında en yüksek motivasyona 18-25 yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,81$), en düşük motivasyona ise 25-30 yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,74$) tespit edilmiştir. Bu durum, sektöre yeni başlayan çalışanların yaptıkları işin yapılmaya değer olduğunu düşünme algılarının yüksek olmasından kaynaklı olup; ikinci yaş grubu çalışanlarında ise içsel motivasyonun düşme sebebi karşılanmayan beklentilerin, yaptıkları işin sorumluluğunu alamama ve yetkin hissetmemelerinin sonucu olarak içsel motivasyonun azalmasına yol açmaktadır. Üçüncü yaş grubunda ise sürecin sona ermesi ile birlikte çalışan kendisini başarılı olarak görmesi içsel motivasyonun pozitif yönde eğilim göstermesine neden olmaktadır. Dışsal motivasyonda en yüksek motivasyona 18-25 yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,43$), sonrasında en yüksek motivasyona 25-30 yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,42$), en düşük motivasyona ise 30+ yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,41$) tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon boyutunda ilk yaş grubunun daha yüksek orana sahip olması; büyük çoğunluğu sektöre yeni başlayan çalışanların maaş ve prim beklentilerinin yüksek olmaması, iş araç ve gereçleri ile ücretsiz sunulan yiyecek – içecek hizmetlerinin kendileri için tatmin edici olması ile daha az seviyede olan beklentilerin tatmin seviyesinin düşük olmasıyla doğru orantılıdır. İkinci ve üçüncü yaş grubunda görülen düşüşün sebepleri, sektörde

deneyim kazandıkça yönetim tarafından tatmin edici dönüş alınamamasının ve çalışanın karşılanamayan beklentilerin dışsal motivasyon algılarının düşmesine sebep olmasındadır.

Genel iş motivasyonunda ise en yüksek motivasyona 18-25 yaş grubundaki otel çalışanlarının ($X=3,57$) ve 30+ yaş grubundaki otel çalışanlarının ($X=3,57$) sahip olduğu, en düşük motivasyona ise 25-30 yaş grubundaki otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,54$) sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 7. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p
İçsel motivasyon	Lise	19	3,92	0,42	67,47	1,1	,581
	Ön lisans	72	3,75	0,56	60,10		
	Lisans	29	3,74	0,51	56,93		
Dışsal motivasyon	Lise	19	3,56	0,33	71,55	2,3	,318
	Ön lisans	72	3,38	0,46	58,30		
	Lisans	29	3,43	0,37	58,72		
İş motivasyonu	Lise	19	3,69	0,34	71,47	2,3	,324
	Ön lisans	72	3,52	0,45	58,42		
	Lisans	29	3,55	0,39	58,48		

Otel çalışanlarının eğitim düzeyi açısından içsel motivasyon ($\chi^2=1,1$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=2,3$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=2,3$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

İçsel motivasyonda en yüksek motivasyona lise mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,92$), sonrasında en yüksek motivasyona ön lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,75$), en düşük motivasyona ise lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,74$) tespit edilmiştir. İçsel motivasyon boyutundaki bu farklılık lisans mezunlarına verilmeyen yetki ve sorumluluğun algılarını negatif yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Dışsal motivasyonda en yüksek motivasyona lise mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,56$), sonrasında en

yüksek motivasyona lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,43$), en düşük motivasyona ise ön lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,38$) sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal motivasyon boyutundaki bu farklılık lisans ve ön lisans mezunlarının maaş ve prim beklentisinin karşılanmaması, çalıştığı işletmenin gelecekteki konumunun tatmin edici olmaması düşüncesinin algılarını negatif yönde etkilemesinden kaynaklıdır. Genel iş motivasyonunda ise en yüksek motivasyona lise mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,69$), sonrasında en yüksek motivasyona lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,55$), en düşük motivasyona ise ön lisans mezunu otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,52$) görülmektedir. Ön lisans ve lisans mezunlarının içsel ve dışsal motivasyon boyutlarındaki tatminsizliği iş motivasyonlarının düşük çıkmasına sebep olmuştur.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları işletmede çalışılan pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 8. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışılan pozisyon	N	X	Ss	Sıra ort.	x^2	p
İçsel motivasyon	Personel	83	3,80	0,52	62,01	1,7	,434
	Şef	21	3,63	0,58	51,76		
	Müdür	16	3,83	0,54	64,16		
Dışsal motivasyon	Personel	83	3,45	0,41	63,04	7,1	,029
	Şef	21	3,20	0,47	42,95		
	Müdür	16	3,55	0,34	70,34		
İş motivasyonu	Personel	83	3,58	0,40	62,31	5,0	,082
	Şef	21	3,37	0,48	46,14		
	Müdür	16	3,66	0,37	69,94		

Otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyon açısından içsel motivasyon ($x^2=1,7$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($x^2=5,0$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı, otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyon

açısından dışsal motivasyon ($x^2=7,1$; $p<0,05$) düzeylerinin arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyonda en yüksek motivasyona müdür olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,83$), sonrasında en yüksek motivasyona personel olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,80$), en düşük motivasyona ise şef olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,63$) sonucuna ulaşılmış olup; müdür pozisyonunda çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması işlerinde kendilerini başarılı ve sorumluluk sahibi olarak hissetmeleri, yaptıkları işi saygın olarak algılama seviyelerinin yüksek olması ve kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak görmelerinden kaynaklıdır. Şef pozisyonunda çalışanların ise personel ile müdür arasında köprü olmaları kendilerini her zaman işletmenin önemli bir parçası olarak hissedememeleri ve yetkinlik kaygıları içsel motivasyon algılarını düşük çıkmasına sebep olmaktadır. Dışsal motivasyonda en yüksek motivasyona müdür olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,55$), sonrasında en yüksek motivasyona personel olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,45$), en düşük motivasyona ise şef olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,20$) sonucu ise; otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyona göre içsel motivasyonla benzerlik gösteren dışsal motivasyon algılarına sahip olduğu görülmekte olup; şeflerin tatmin edici ücret ve prim alamamalarının algılarını en fazla düşüren unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Genel iş motivasyonunda ise en yüksek motivasyona müdür olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,66$), sonrasında en yüksek motivasyona personel olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,58$), en düşük motivasyona ise şef olan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,37$) görülmektedir.

Anlamlı farklılık olan dışsal motivasyon düzeyinde, müdür olan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi personel olan ve şef olan otel çalışanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 9. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Çalışma süresi	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p
İçsel motivasyon	0 - 1 yıl	22	3,72	0,56	57,18	1,8	,397
	2 - 5 yıl	75	3,74	0,55	58,79		
	6 - 10 yıl	23	3,93	0,43	69,24		
Dışsal motivasyon	0 - 1 yıl	22	3,31	0,38	48,80	5,7	,059
	2 - 5 yıl	75	3,41	0,43	60,00		
	6 - 10 yıl	23	3,57	0,41	73,33		
İş motivasyonu	0 - 1 yıl	22	3,47	0,40	51,52	5,1	,076
	2 - 5 yıl	75	3,53	0,43	58,96		
	6 - 10 yıl	23	3,70	0,38	74,11		

Otel çalışanlarının mevcut iş yerinde çalışma süresi açısından içsel motivasyon ($\chi^2=1,8$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=5,7$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=5,1$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

İçsel motivasyonda en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 6-10 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,93$), sonrasında en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 2-5 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,74$), en düşük motivasyona ise mevcut iş yerinde 0-1 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,72$) sonucuna ulaşılmıştır. İçsel motivasyon algılarındaki bu farklılık, aynı işletmede çalışma süresi artan çalışanların kendini daha başarılı ve yetkin hissetmelerinden kaynaklıdır. Çalışanlar aynı işletmede çalışma süreleri arttıkça içsel motivasyonlarını arttırmaktadırlar. Bunun yanı sıra aynı işletme de yeni işe başlayanlar ya da çalışma süreleri daha kısa olanlar henüz çalıştıkları işletmeyi ve örgüt yapısını tanıyamamakla birlikte içsel motivasyonlarını arttırmada çok fazla pozitif eğilim gösterememektedirler. Dışsal motivasyonda en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 6-10 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,57$), sonrasında en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 2-5 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,41$), en düşük motivasyona ise mevcut iş yerinde 0-1 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,31$) sonucu ise; çalışanların içsel motivasyon algılarındaki farklılık dışsal motivasyon algılarında da görülmektedir. İşletmede çalışma süresi artan çalışanın, maaş ve prim ile tatmin olması, izin sorununu yaşamaması ve yöneticisi ile iyi ilişkiler kurması dışsal

motivasyon algılarındaki farklılığın sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel iş motivasyonunda ise en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 6-10 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,70$), sonrasında en yüksek motivasyona mevcut iş yerinde 2-5 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,53$), en düşük motivasyona ise mevcut iş yerinde 0-1 yıldır çalışan otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,47$) görülmektedir.

3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Analiz

Bu bölümde araştırmanın altıncı alt problemi olan “Konaklama işletmelerinde Y kuşağı çalışanların iş motivasyonları ortalama iş değiştirme sıklıklarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin bulgular ve analiz yer almaktadır.

Çizelge 10. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin İş Değiştirme Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	İş değiştirme sıklığı	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p
İçsel motivasyon	0 - 6 ay	26	3,79	0,62	64,94	5,1	,165
	6 ay - 1 yıl	48	3,86	0,49	65,98		
	1 - 2 yıl	25	3,60	0,52	47,90		
	2 - 5 yıl	21	3,75	0,51	57,48		
Dışsal motivasyon	0 - 6 ay	26	3,41	0,52	63,52	8,1	,043
	6 ay - 1 yıl	48	3,44	0,39	60,75		
	1 - 2 yıl	25	3,27	0,39	45,44		
	2 - 5 yıl	21	3,59	0,37	74,12		
İş motivasyonu	0 - 6 ay	26	3,55	0,51	64,81	6,2	,103
	6 ay - 1 yıl	48	3,60	0,39	63,19		
	1 - 2 yıl	25	3,39	0,41	45,36		
	2 - 5 yıl	21	3,65	0,36	67,05		

Otel çalışanlarının iş değiştirme sıklığı açısından içsel motivasyon ($\chi^2=5,1$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=8,1$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=6,2$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

İçsel motivasyonda en yüksek motivasyona 6 ay-1 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,86$), sonrasında en yüksek motivasyona 0-6 ayda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,79$), sonrasında en yüksek motivasyona 2-5 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,75$), en

düşük motivasyona ise 1-2 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,60$) tespit edilmiştir olup dışsal motivasyonda ise en yüksek motivasyona 2-5 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,59$), sonrasında en yüksek motivasyona 6 ay-1 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,44$), sonrasında en yüksek motivasyona 0-6 ayda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,41$), en düşük motivasyona ise 1-2 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,27$) görülmektedir. Genel iş motivasyonunda ise en yüksek motivasyona 2-5 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,65$), sonrasında en yüksek motivasyona 6 ay-1 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,60$), sonrasında en yüksek motivasyona 0-6 ayda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,55$), en düşük motivasyona ise 1-2 yılda iş değiştiren otel çalışanlarının sahip olduğu ($X=3,39$) sonucuna ulaşılmıştır.

4. TARTIŞMA - SONUÇ

4.1. Tartışma ve Sonuç

Günümüz işletmelerinde kuşakları tanımak, onların motivasyon beklentilerini tespit etmek işletmenin devamlılığının sağlanması için çok önemlidir. Literatür incelendiğinde kuşakları motive eden faktörlerin anlaşılmasına çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Van ili konaklama işletmelerinde çalışan y kuşağının motivasyon unsurları incelenmiştir.

Konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren bireylerin yapılan iş sırasında performans düzeylerinin yüksek olması, işletme hedeflerine ulaşma ve misafir memnuniyetini artırma konularında pozitif eylemleri örgüte olumlu yansıyacaktır. Çalışanların iş performansını görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere başlıca iki boyut belirlemektedir. Görev performansı verilen bir görevin başarı ile tamamlanmasını ifade ederken, bağlamsal performans direkt olarak iş ile alakalı olmayan, çalışma ortamında bulunan bireylerin birbirleriyle olan iletişimi ve sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Görev performansı ve bağlamsal performans boyutları çalışanların iş performansını önemli derecede etkilemekte ve belirlemektedir. Bu noktadan hareketle turizm sektöründe çalışanların müşterilerle birinci ağızdan iletişim içinde olmaları, çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin önemini daha çok ön plana çıkartmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinin iş performansları üzerinde etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri belirlenmekle birlikte içsel motivasyon algıları ve dışsal motivasyon algıları olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. İçsel motivasyon doğrudan işin içeriği ile alakalı olmakla birlikte sorumluluk, takdir edilme, yapılan işe değer verme, yapılan işe saygı duyma, çalışanın kuruma karşı bakış açısı, bağımsız çalışma olanakları, karar verme bağımsızlığı gibi birtakım kavramları içermektedir. Dışsal motivasyon ise direkt olarak iş ile alakalı olmayıp iş ortamı, çalışma arkadaşlığı, yöneticilerle olumlu ilişkiler, ücrette adil davranış, ödüllendirme uygulamaları, çalışma ortamının fiziki koşulları, terfi olanakları, güvenlik gibi kavramları içermektedir.

Yapılan çalışmada otel çalışanlarının içsel motivasyon ortalama puanı 3,77'dir. Bu puan katılımcıların orta düzeyin üzerinde içsel motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. Yine araştırma bulguları incelendiğinde erkeklerin kadınlara nazaran içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Erkek çalışanların yapmış oldukları işten dışsal herhangi bir ödül bekleme-sizsin keyif aldığının, yapmış oldukları işte başarı sağladığını düşündüklerinin, kadınların ise içsel motivasyonunun düşük olmasının yapmış oldukları işten tatmin olmadıklarını, keyif almadıklarını ve kendilerini başarılı hissetme algılarının düşük olduğunun sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel motivasyon madde bazında incelendiğinde “Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim” maddesi 3,05 ortalama ile orta düzeyde, “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” maddesi 4,55 ortalama ise yüksek düzeyde motive edici durumdadır. Y kuşağı çalışanları şuan örgütlerde var olan en geç kuşaktır, kendinden sonraki z kuşağı henüz iş hayatına tam olarak adım atmamıştır, genç olmalarının ve aynı örgütte farklı kuşaklarla bir arada çalışmanın sonucu olarak sorumluluk sahibi olsalar bile henüz karar verme konusunda tam yetkiye sahip değillerdir.

Otel çalışanlarının dışsal motivasyon ortalama puanı 3,42'dir. Bu puan katılımcıların orta düzeyin üzerinde dışsal motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. Dışsal motivasyon madde bazında incelendiğinde “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” maddesi 2,61 ortalama ile orta düzeyde, “Çalıştığım işletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek imkanları ücretsiz sağlanır” maddesi 4,35 ortalama ise yüksek düzeyde motive edici durumdadır. Yüksek düzeyde katılım gösterilen bu madde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın y kuşağı çalışanları için de geçerli olduğu desteklemektedir.

Araştırmaya katılanların genel iş motivasyonu düzeyi ise 3,55 ortalama ile orta düzeyin üzerindedir. Kadın ve erkek otel çalışanlarının içsel motivasyon ($U=1109,5$; $p<0,05$), dışsal motivasyon ($U=1110,0$; $p<0,05$) ve iş motivasyonu ($U=1014,5$; $p<0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Otel çalışanlarının yaş grupları açısından içsel motivasyon ($\chi^2=0,7$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=0,4$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=0,4$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Otel çalışanlarının eğitim düzeyi açısından içsel motivasyon ($\chi^2=1,1$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=2,3$;

$p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=2,3$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olan dışsal motivasyon düzeyinde, müdür olan otel çalışanlarının motivasyon düzeyi personel olan ve şef olan otel çalışanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Otel çalışanlarının mevcut iş yerinde çalışma süresi açısından içsel motivasyon ($\chi^2=1,8$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=5,7$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=5,1$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Otel çalışanlarının iş değiştirme sıklığı açısından içsel motivasyon ($\chi^2=5,1$; $p>0,05$), dışsal motivasyon ($\chi^2=8,1$; $p>0,05$) ve iş motivasyonu ($\chi^2=6,2$; $p>0,05$) düzeylerinin arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Otel çalışanlarının içsel motivasyon düzeyleri ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,587$; $p<0,05$).

Çalışanların iş motivasyonlarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması sebebiyle, işletmeler çalışanların motivasyon düzeylerini dikkate alarak iş performanslarını arttırmayı hedeflemelidirler.

Çalışanların dışsal motivasyonları hem görev performansı üzerinde hem de bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışanların dışsal motivasyon düzeyinin artırılması işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin artırılması birtakım motive edici araçlarla sağlanabilmektedir. Çalışanları motive etmek için ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüllendirme, kara katılma ve sosyal faydalar ve yardımlar gibi ekonomik motive edici araçlar işletmeler tarafından sıkça kullanılmalıdır. Süreç kuramları kapsamında Adam's Eşitlik Kuramının, y kuşağının davranışlarında etkili olduğu ve dışsal motivasyonlarının belirlemede rol oynadığı yöneticilerin diğer çalışanlar ile kendisi arasındaki çatışmazlıkları çözme maddesine katılım düzeyleri ile tespit edilmiş olup, iş motivasyonlarında aktif rol oynamaktadır.

Çalışanlara bağımsız çalışma olanakları sunma, çalışanların özel yaşamına saygı gösterme, başarılarından dolayı takdir etme, bazı konularda çalışanların önerilerini dinleyerek onlara önem verildiğini gösterme ve birtakım sosyal etkinlikler düzenleyerek motivasyon düzeylerini artırma gibi uygulamalar da çalışanların motive edilmesi adına birer yöntem olarak kullanılmalıdır.

İçsel motivasyon ölçme maddelerine katılım düzeyleri incelendiğinde Y kuşağı çalışanlarının davranışları üzerinde başarı güdüsü kuramlarının etkisi olduğu tespit edilmiştir. McClelland'ın Gereksinimler Kuramı'na göre kişi başarı, güç kazanma isteği ile motive olur; çalışanların takdir görmeyi önemsemesi, karar verme yetkisine duyduğu ihtiyaç çalışanlar davranışlarının başarı güdüsü kuramıyla aynı paralelde sergilendiğini göstermektedir.

Çalışanların kişisel hedefleri ile işletme hedeflerini ortak bir noktada buluşturma, bazı durumlarda yetki devri uygulamasını yapmaktan kaçınmama, çalışanlara yükselme olanakları tanıma, çalışanların bazı kararlara katılmalarına izin verme, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarına başvurma, örgüt içerisinde bir rekabet ortamı oluşturma ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağı kurma yöntemlerini de işletme yöneticileri çalışanları motive etmek için sıkça kullanmalıdır.

Y kuşağı çalışanlarının motivasyon davranışları beklenti kuramları ile de paralel olarak pozitif ya da negatif yönde eğilim göstermektedir. Çalışanlar sergiledikleri davranışlarının sonuçlarını görmek istemekte ve oluşan beklentinin karşılanmasını talep etmektedirler.

4.2. Öneriler

Y kuşağına mensup kişilerin özellikleri önceki kuşaklara göre çok farklıdır. Bu farklılık bugün iş dünyasında yönetim anlayışının yeniden düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. İlerleyen yıllarda yönetimde daha çok söz sahibi olacakları için varlıklarını daha fazla hissettireceklerdir. Kuşağın motivasyon beklentilerini karşılayan örgütler ve yöneticiler kuşaklar arası bu geçişleri daha uyumlu karşılayacaklardır.

Y kuşağının motivasyon beklentilerini karşılamak, onları örgütte tutmak ve bağlılıklarını sağlamak isteyen şirketler onların istekleri, beklentileri, kişilik özellikleri ve yönetim anlayışlarını iyi tanımak zorundadırlar. Yöneticisi ile olan ilişkisi son derece önemli olduğu için burada en büyük görev yöneticisine düşmektedir. Yöneticiler Y kuşağının özelliklerini ve beklentilerini iyi bilmeli ve onlara yol gösterici bir lider olmalıdır.

Örgütler çalışanlarına huzurlu ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunmalı, örgüt içinde sosyal ilişkileri geliştirecek organizasyonlar yapmalı, çalışanlarına sundukları terfi imkanlarını yeniden gözden geçirmeli, iş-yaşam dengesinin kurulması için çalışma şartlarını düzenlemeli, mevcut insan kaynakları uygulamaları tekrar değerlendirilmeli, uzman kişilerden yardım alınarak şirkette diğer çalışan kuşaklara Y kuşağı anlatılmalıdır. Aynı örgüt yapısında yer alan kuşakların birbirlerini tanımaları ve farklılıklarını bilmeleri daha sağlıklı iş ortamının kurulmasına katkı sağlayabilir. Literatürde yapılan çalışmalara ek olarak dönemsel olayların hızla değişmesi, teknolojinin ilerlemesi nedeniyle her bir kuşak kendi içinde bölümlere ayrılarak incelenebilir. Bunun yanı sıra kuşakların özelliklerinin kültür, ülke, gelenek ve dine göre değişip değişmediği diğer bir araştırma konusu olabilir.

Y kuşağı çalışanların içsel motivasyonlarının arttırılması için öncelikli olarak, yöneticileri tarafından yaptıkları işle ilgili verilen sorumluluğun arttırılması, kendilerini işletmenin önemli bir çalışanı olarak hissetmelerin desteklenmesi konusunda çalışmalar yapılabilir. Çalışma ortamında çalışanların birbirlerini desteklemeleri ve takdir etmeleri işletme politikası haline getirilip içsel motivasyonu arttırıcı yönde faydalanabilir.

Y kuşağı çalışanların dışsal motivasyonlarının arttırılması için yaptıkları işten aldıkları ücretin pozitif yönde arttırılması, eğitim seminer gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, işletmelerini ve kendilerinin işletmelerindeki gelecek kaygılarının azaltılması fayda sağlayabilir.

Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki motivasyon farkının en aza indirgenmesi için cinsiyet farkından kaynaklı maaş farklılıklarının iyileştirilmesi ve eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanlara eğitimleri ve yetkinlerine göre daha uygun görevlendirmeler yapılabilir.

Yapılan nicel araştırma, nitel bir araştırma yapılarak konu, ayrıntılı bulgular elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O., Keklik, B. (2011). “Sağlık Kurumlarındaki İş Görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama.” *Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 305-318.
- Akbaba, S. (2006). “Eğitimde Motivasyon.” *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Aksu, G. (2012). “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi.” *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Arcak, R., ve Kasımoğlu, E. (2006). “Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri.” *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.
- Aydoğmuş, C. (2011). “*Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, A. (2005). “*Ekip Çalışması ve Liderlik* (Altıncı Basım).” İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Baran, A. (2018). “*X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)” Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000). “*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*.” Ankara: Feryal Matbaası.
- Baykal, B. (1978) “*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*.” İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Bozkurt Tuna, T. (2017). “*X ve Y Kuşaklarının İş Motivasyon Dayanakları ve Bir Alan Araştırması*.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyacı, D. (2018). “*Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Motivasyon Kaynakları: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama Örneği*.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çakal, Ö., Ünsar, S., Oğuzhan, A. (2011). “Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(25), 157-174.
- Demircan, Ç. N., Ceylan, A. (2005).” İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 52-56.
- Çakır, G. (2009). “*İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Durmuş, H. (2000). “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme. *Gelişen Geliştiren Öğretmen*,” 17, 8-12.
- Eğimli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eres, N. F. (2008). “*İçsel Güçlerinizi Kullanarak Başarı Avcısı Olun.*” İstanbul: Akis Kitap.
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ersöz, G.S. (2017). “*Y Kuşağı Mensuplarının İş Değerlerinin ve Kişilik Özelliklerinin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkisi.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Genç, A. (2017). “*Y Kuşağı Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökkaya, S., Türker, N. (2018). “İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.” *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Güney, S. (2006). ”*Davranış Bilimleri*” (Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürbüz, S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma.” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Izgar, H. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık.” *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Kaplan, M. (2007). “*Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans). TC Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaoglu, Z. (2014). “*Kültür Ve Personel Motivasyonu İlişkisi; İstanbul’da Beş Yıldızlı Zincir Otellerde Alan Araştırması*”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). “*Bilimsel Araştırma Yöntemi*”. Nobel Yayınları, Ankara
- Kayacan, E. (2016). “*X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması.*” (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, E. (2016). “*Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, R., Keklik, B. (2012). “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma.” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 147-160.
- Koçel, T. (2003). “*İşletme Yöneticiliği*”. İstanbul: Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). “*İşletme Yöneticiliği*” (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., ve Çetin, E. İ. (2010). “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Luthans, F. (1998). “*Organizational Behavior.*” McGraw-Hill, Inc.

- Mandalı, Ç. (2017). “*X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırılması.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maslow, A. H.(1987). “*Motivation and Personality,*” Addison-Wesley Educational Publishers.
- Osterloh, M., Frey, B. S., Frost, J. (2001). “Managing Motivation, Organization and Governance.” *Journal of Management and Governance*, 5(3), 231-239.
- Ölçer, F. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma.” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Önen, S. M., Kanayran, H. G. (2015). “Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme.” *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., Esenkal, F. (2005). “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği).” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). ”Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği.” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özcan Dinç, E. (2011). “*Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini.*” İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özçelik, F. (2015). “*Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, F., Özer, G. “*Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği.*” VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, İskenderun.
- Özden, M.C. (2008). “*İk Şapka Yönetici.*” İstanbul: Akis Kitap.

- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., Doğan, Y. (2003). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özevren, M. (2009). “*İşletme Yönetimi*.” İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Öztürk, Z., Dünder, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler.” *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Peter, J.P. (1979). “Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices” *Journal of Marketing Research*, Vol.16, February s6-17.
- Recepoglu, E. (2013). “Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi.” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (1992). “*Essentials of Organizational Behavior*.” Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). “*Organizational Behavior*.” New Jersey: Prentice Hall.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., Kaynak, E. (2016). “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi.” *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
- Semerci, A.S. (2005). “*İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nda Bir Uygulama*.”(Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Soyer, F., Can, Y. (2007). “İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma.” *TSA*, 11(3), 23-36.
- Şahin. N. (2007). “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*.” (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, İ. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri.” *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.

- Şengül, F. (2004). “*Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşdemir, S. (2013). “*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi.*” (Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi). Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Tzeng, H. M. (2002). “The Influence of Nurses’ Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: an Empirical Investigation in Taiwan.” *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- Talat, A. (2007). “*İşletmelerde Motivasyon.*” İstanbul: Agiad Yayınları.
- Toker, B.(2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., Olcay, A. (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Yazıoğlu, Y., Erdoğan, S., “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.” Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yenersoy, G. (1997). “*Toplam Kalite Yönetimi,*” İstanbul.
- Yıldırım, S. (2007). “*Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi.*” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yıldırım, N. (2011). “Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme.” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yılmaz, K. (2013). “*Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor.*” <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/62/docs/makale2-62.pdf> (18.10.2017).

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Kuşakları etkileyen toplumsal olaylar	34
Çizelge 2. Otel Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	40
Çizelge 3. Güvenilirlik ve Normallik Testi Sonuçları	41
Çizelge 4. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	43
Çizelge 5. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	44
Çizelge 6. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması	46
Çizelge 7. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	47
Çizelge 8. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması	48
Çizelge 9. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	50
Çizelge 10. Otel Çalışanlarının İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve İş Motivasyonu Düzeylerinin İş Değiştirme Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	51

EKLER

Ek-1 Anket Formu

VAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON UNSURLARI

Sayın katılımcı, bu anket Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmış olup, Van Konaklama İşletmelerindeki Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Unsurları'na yönelik bir çalışmadır. Sonuçlar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18 -25 () 25 - 30 () 31 ve üstü
3. Eğitim düzeyiniz: () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5. Hangi pozisyonda çalışmaktasınız? () Personel () Şef () Müdür () Genel Müdür - Ceo
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız? () 0 - 1 yıl () 2 - 5 yıl () 6 - 10 () 10 ve üzeri
7. Ortalama iş değiştirme sıklığınız? () 0-6 ay () 6 ay - 1 yıl () 1 - 2 yıl () 2 - 5 yıl () 5 yıl ve üzeri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İÇSEL MOTİVASYON					
Yaptığım işte başarılıyım.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum					
Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler					
DIŞSAL MOTİVASYON					
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez					
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur					
Çalıştığım işletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır					
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir					
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir					
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır					
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir					
İşimde terfi imkânım vardır					
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar					
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım					
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim					
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır					
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum					
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					

Ek-2 Çalışma Yapılan Konaklama İşletmeleri

1. DoubleTree by Hilton
2. Rönesans Life Hotel
3. Moonlight Otel
4. Royal Berk Hotel
5. Akdamar Otel
6. Elite World
7. Semira Otel
8. Avalon Altes Hotel
9. Grand Hotel Van
10. Dimet Park Hotel
11. Hotel Dosco
12. Resmina Otel
13. Şahmaran Resort
14. Laçın Apart Otel
15. The Van Otel
16. Kent Otel
17. Kale Gold Hotel
18. Büyük Urartu Oteli
19. İlvan Otel
20. Tebriz Otel
21. Emre Otel
22. Mavi Tuana Otel
23. Tamara Otel

ÖZGEÇMİŞ (EK-3)

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :Gözen, Gizem
Uyruğu :T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri :23.07.92 / Burhaniye
Telefon :+90 536 7016023
Faks :
E-mail :gizemgozen@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Ağustos 2019
Lisans	Akdeniz Üniversitesi	Haziran 2015

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
Mayıs 2016	DoubleTree by Hilton Van	Satış Şefi

Yabancı Dil

İngilizce, Rusça

Yayınlar

Hobiler

Tırmanış yürüyüşleri yapmak



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

09/08/2019

Tez Başlığı / Konusu:
VAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ 3 KUZAY ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYON UNSURLARI

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 79 sayfalık kısmına ilişkin, 09/08/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Tuzum'un...intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 19 (on dokuz) dur.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

09/08/2019
Gizem Gözen
Adı Soyadı İmza

Adı Soyadı : Gizem Gözen
Öğrenci No : 169220007
Anabilim Dalı : Tuzum İşletmeciliği
Programı : Tuzum İşletmeciliği
Statüsü : Y. Lisans ☒ Doktora ☐

DANIŞMAN
Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU
09/08/2019
S. Akdoğan

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR
09/08/2019
Doç. Dr. Behir KOÇLAR
Enstitü Müdürü