



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ AVRUPA YAKASINA
BAĞLI SOSYAL TESİSLERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Hamdi AYDIN

İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul - 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ AVRUPA YAKASINA BAĞLI
SOSYAL TESİSLERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Hamdi AYDIN

İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul - 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040009 numaralı öğrencisi **Hamdi AYDIN** “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2013 tarih ve 2013/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **ONAYLANMIŞTIR** ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : **14.12.2013**

1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Gonca GÜNAY

Salih Güney

Gonca Günay

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Motivasyon, iş verimliliği açısından son derece önemlidir. Motivasyona etki eden faktörler iyi incelenip doğru bir şekilde kullanıldığında işletmelere, yöneticilere büyük katkı yapabilir. Eğer çalışanların motivasyonu yüksek tutulursa performansları da yüksek olur ve buna bağlı olarak işletmelerde verim de yüksek olur.

Bu konuyu seçmemdeki neden, konunun hem benim çalıştığım işyerine hem de benzer işletmelere yapacağı katkıyı düşündüm. Çalıştığım işyerinde çalışanların motivasyonunu her zaman yüksek tutmak isterim. Çünkü onların motivasyonunun yüksek oluşu işletmeye büyük katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma sayesinde çalıştığım işyerinde çalışan personeli daha yakından tanıma fırsatı elde ettim. Onların verimini arttıracak konular hakkında bilgi sahibi oldum.

Bu çalışmamda bana destek olan, çalışmayı yapmamda bana baştan sona yol gösteren değerli hocam tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney hocama teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda her zaman yanımda olan, beni her zaman destekleyen, hayat yoldaşım, sevgili eşim Tuba Aydın'a teşekkür ederim.

20.01.2013

Hamdi AYDIN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ AVRUPA YAKASINA BAĞLI SOSYAL TESİSLERDE BİR UYGULAMA

Hamdi AYDIN

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

İşletmeler ve yöneticiler çalışanlardan her zaman en yüksek verimi almak isterler. Çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek için de motivasyonlarını her zaman yüksek tutmalıdırlar. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak için onların ihtiyaçlarını gidermek, beklentilerini dinlemek, istedikleri çalışma koşullarını sağlamak gerekir.

Bu çalışmanın amacı, demografik özelliklerine göre çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri bulmak ve bu faktörlere göre çalışanların motivasyonunu arttıran faaliyetler yapmaktır. Bu doğrultuda ilk önce motivasyon konusu ile ilgili literatür taraması yapılarak çalışmanın kuramsal kısmı tamamlanmıştır. Daha sonra çalışmanın uygulamalı kısmı yapılmıştır. Uygulamalı kısım İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa yakasına bağlı sosyal tesislerinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, motivasyon ile motivasyonun ölçeğinin alt boyutları olan beş faktör (yönetim, iş güvencesi, kurumsal, psiko-sosyal, ücret) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Motivasyon, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, sosyal tesisler

ABSTRACT

FACTORS EFFECTING EMPLOYEES MOTIVATION: AN APPLICATION IN THE SOCIAL FACILITIES OF EUROPEAN SIDE OF ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALTY

Hamdi AYDIN

İstanbul Aydın Universty

DEpartment of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Companies and managers always want to get the maximum yield from the employees. To get maximum yield from the employees we must keep up their motivation in all time. To keep up employee's motivation we should eliminate their needs, listen their expectations and provide the working conditions whatever they want.

The purpose of this study finding factor effects employee's motivation which one is working according the demographics type and organize the activity according to these factors. In this direction firstly completed theoritical descriptions with making literature scanning. And then application of the study is made. This part applied on the istanbul metropolitan municipality european social facilities's personal.

Analyzing the result of the research, motivation, and motivation sub-dimensions of the scale of the five factors (management, business insurance, corporate, psycho-social, salary) were found to be a statistically significant relationship.

Key words: Motivation, İstanbul Metropolitan Municipality, social facilities

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ OLAN TEMEL KAVRAMLAR

A. Motivasyon Kavramı Ve Tanımı	3
B. Motivasyonun Önemi	5
1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	6
2. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi	6
3. İşletmeler Açısından Motivasyonun Önemi	8
C. Motivasyon Sürecinin Aşamaları	9
D. Motivasyon İle İlişkili Olan Temel Kavramlar	10
1. GÜDÜ	10
2. DÜRTÜ	12
3. İHTİYAÇ	13
4. Başarı GÜDÜSÜ	14
5. Bağlanma GÜDÜSÜ	14
6. Yarışma GÜDÜSÜ	15
7. Güç	15
8. Moral	16
9. İş Tatmini	17

II. KURUMLARDA UYGULANAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ

A. Kurum ile Bütünleşme	19
B. Ceza ve Ödül	20
C. Yarışma ve Rekabet	22
D. Ayrıcalıklar Tanıma	23
E. Gözdağı	25

III. MOTİVASYON KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN TEMEL KURAMLAR

A. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kapsam Kuramları	26
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	27
2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı	31
3. Alderfer'in ERG Kuramı	32
4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	34
5. Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı	35
B. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Süreç Kuramları	36
1. Beklenti Kuramları	36
a. Vroom'un Beklenti Kuramı	37
b. Lawler - Parter'in Beklenti Kuramı	39
2. Edwin Lock'un Amaç Kuramı	42
3. J.S. Adams'ın Eşitlik Kuramı	43
4. Skinner'in Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı	45

İKİNCİ BÖLÜM

I. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

A. Ücret	49
B. İş Güvencesi	51
C. Yönetim Tarzı	52
1. Otoriter Yönetim Tarzı	53
2. Demokratik Yönetim Tarzı	54

3. Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı	55
D. Psiko – Sosyal Faktörler	56
1. Bağımsız Çalışma	56
2. Kararlara Katılım	58
3. Değer ve Statü Verme	60
4. Gelişme ve Başarı	61
5. Psikolojik Güvence Verme	62
6. Başarıdan Dolayı Takdir	64
7. Öneri Sunma ve Değerlendirme	65
E. Kurumsal Faktörler	66
1. Terfi ve Yükselme Fırsatı	66
2. Yetki ve Sorumluluk Verme	68
3. Kariyer İmkanları Sağlama	69
4. İletişim	70
5. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi	72
6. İş Genişletme	74
7. İş Zenginleştirme	75
8. Esnek Çalışma Saatleri	76

II. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMENİN NEDENLERİ

A. Aidiyet Duygusunu Yükseltme	78
B. Kurumsal Bütünleşmeyi Sağlama	78
C. Verimliliği ve Etkinliği Arttırma	80
D. İşgücü Devir Oranını Azaltma	80
E. Kaliteyi Yükseltme	81
F. Karlılık ve Maliyet Uygunluğunu Sağlama	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI AVRUPA YAKASI SOSYAL TESİSLERİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

A. Araştırmanın Yöntemi	84
1. Araştırmanın Modeli	84
2. Araştırmanın Amacı	84
3. Evren ve Örneklem	85
4. Veri Toplama Araçları	85
a. Motivasyon Ölçeği	85
b. Kişisel Bilgi Formu	86
5. Veri Analizi	86
B. Bulgular	86
1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları ve Oran Analizi	87
a. Yaş Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi	87
b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi	87
c. Medeni Duruma Göre Frekans ve Oran Analizi	88
d. Deneyim Duruma Göre Frekans ve Oran Analizi	88
e. Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Oran Analizi	88
f. Aylık Gelir Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi	89
g. Meslek Çeşidine Göre Frekans ve Oran Analizi	89
2. Güvenilirlik (Reliability) İstatistikleri	90
3. Motivasyon ölçeğinin Faktör analizi	92
4. Ankete Katılan Deneklerin Motivasyon Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Independent T Test İle Anova)	95
a. Cinsiyet Durumuna Göre Independent T test	95
b. Medeni Durumuna Independent T Test	96
c. Yaş Durumuna Göre Anova Test	97
d. Deneyim Durumuna Göre Anova Test	99
e. Eğitim Durumuna Göre Anova Test	101

f. Aylık Gelir Durumuna Göre Anova Test	102
g. Meslek Durumuna Göre Anova Test	104
5. Chi Square Tests	106
a. Motivasyon ile Yönetim Arasındaki İlişki	107
b. Motivasyon ile Psiko-Sosyal Faktörler Arasındaki İlişki	107
c. Motivasyon ile Ücret Faktörü Arasındaki İlişki	108
d. Motivasyon ile İş Güvencesi Faktörleri Arasındaki İlişki	108
e. Motivasyon ile Kurumsal Faktörler Arasındaki İlişki	109
TARTIŞMA	110
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
KAYNAKÇA	115
EKLER	
Ek.1 Motivasyon Faktörleri İle İlgili Anket Formu	121
Ek 1a: Motivasyon Faktörleri İle İlgili Bilgiler	122
Ek.1b Gruplandırılmış Şekliyle Motivasyon Faktörleri.....	123

TABLULAR LİSTESİ

- Tablo1:** İhtiyaçların tatmin yüzdeleri
- Tablo2:** Güdüleyici ve hijyen faktörler
- Tablo 3:** Ücret ile ilgili anket sonuçları
- Tablo 4:** Yaş dağılımına göre deneklerin frekans dağılımı
- Tablo 5:** Cinsiyet'e göre deneklerin frekans dağılımı
- Tablo 6:** Medeni durumuna göre deneklerin frekans ve oran dağılımı
- Tablo 7:** İş deneyim durumuna göre deneklerin frekans ve oran dağılımı
- Tablo 8:** Eğitim düzeyine göre deneklerin frekans ve oran dağılımı
- Tablo 9:** Aylık gelir düzeyine göre deneklerin frekans ve oran dağılımı
- Tablo 10:** Meslek durumlarına göre deneklerin frekans ve oran dağılımı
- Tablo 11:** Motivasyon ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 12:** Yönetim ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 13:** İş güvencesi ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 14:** Psiko-sosyal faktör ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 15:** Kurumsal faktör ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 16:** Ücret ölçeği güvenilirlik istatistiği
- Tablo 17:** KMO and Bartlett's Test
- Tablo 18:** Total variance explained
- Tablo 19:** Rotated component matrix
- Tablo 20:** Cinsiyet durumuna göre independent t test
- Tablo 21:** Medeni durumuna göre independent t test
- Tablo 22:** Yaş durumuna göre anova test
- Tablo 23:** Yaş durumuna göre descriptives tablosu
- Tablo 24:** Deneyim durumuna göre anova testi
- Tablo 25:** Deneyim durumuna göre descriptive tablosu
- Tablo 26:** Eğitim durumuna göre anova test
- Tablo 27:** Aylık gelir durumuna göre anova test
- Tablo 28:** Aylık gelir durumuna göre descriptive test
- Tablo 29:** Meslek durumuna anova göre test
- Tablo 30:** Meslek durumuna göre descriptive test
- Tablo 31:** Motivasyon ile yönetim arasındaki ilişki

Tablo 32: Motivasyon ile psiko-sosyal faktörleri arasındaki ilişki

Tablo 33: Motivasyon ile ücret faktörü arasındaki ilişki

Tablo 34: Motivasyon ile iş güvencesi faktörü arasındaki ilişki

Tablo 35: Motivasyon ile kurumsal faktörler arasındaki ilişki

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci

Şekil 2: Motivasyon süreci aşamaları

Şekil 3: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Şekil 3: Vroom'un güç - beklenti modeli

Şekil 4 : Lawler – Porter modeli

Şekil 5: Skinner'in davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı

Şekil 6: İletişim Süreci

GİRİŞ

İşletmelerin başarılı olabilmesi için en önemli etkenlerden biri insan unsurudur. İşletmede çalışan insanların iyi anlaşılması, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanabilmesi, istediği fiziki çalışma ortamının sağlanması, çalışması için gerekli araç ve gereçlerin verilmesi çalışanın verimini ve performansını arttıran etkenlerdir. Motivasyonu yüksek olan insan, işini isteyerek, severek yapmaya çalışır veya belirlediği bir amaca ulaşmak için tüm zamanını o işe ayırarak maksimum performansla çalışır.

Her insanın motivasyonunu arttıran ve azaltan nedenler farklı olabilir. Bu yüzden her insanın motivasyonunu arttırmak için farklı yöntemler uygulanabilir. İnsanları motive eden faktörler genel itibari ile ihtiyaç ve beklentilere bağlıdır. Kişinin amacı para kazanmak ise ücret onun motivasyonunu arttıran en önemli etkendir. Kişinin amacı ileride şirket içinde veya dışında iyi bir pozisyonda olmak ise onun motivasyonunu arttıran en önemli etken çalıştığı yerlerde terfi imkanının çalışanlara verilmesidir. Kişi sadece işletmede iş güvencesine kavuşmak istiyorsa bu onun motivasyonunu arttıran en önemli etken olabilir.

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri zaman içerisinde değişebilir. Kişinin amacı da zamana ve çalıştığı kuruma göre her zaman değişebilir. Örneğin, 20'li yaşlarda kişinin amacı sadece bir iş sahibi olabilir, ama 30'lu yaşlarda işinde kariyere ve ücrete önem verebilir veya 50'li yaşlarda tek hedefi emeklilik olabilir. Bu duruma bağlı olarak kişiye motive eden faktörlerde zamanla değişebilir. Sonuç olarak kişiyi motive eden faktörler zamana, iş deneyimine göre değişken olabilir.

Motivasyon konusu her zaman her kurumda önemli bir konudur. Her kurum çalışanlarından yüksek verim almak ister. İstanbul Büyükşehir Belediyesi sosyal tesislerinde halka hizmet edilmektedir. Hizmetin olduğu, insanlarla yüz yüze olduğunuz yerde insanlara güler yüzlü olmak ve en iyi hizmeti vermek zorundasınız. Sosyal tesislere gelen müşteriler ya karnını doyurmak için ya da yeşil alanlarda gezinmek yürüyüş yapmak için gelirler. Karnı aç olan insan morali bozuk, suratı asık olan insandır. Bu durumda olan bir insana en iyi hizmeti sunmak durumundasınız. Güler yüzlü olmak, servisi hızlı yapmak yani kısacası en iyi hizmeti sunmak durumundasınız. Bu koşullarda çalışmak durumunda olan personelin motivasyon

düzeyini yüksek tutmak gerekmektedir. Bunun için işletmeler gerekli önlemleri alıp personelinin uyum içinde çalışması için uygun ortamı oluşturmalarıdır.

İşletme açısından çalışanların motivasyonu çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada, çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri demografik özellikleri ile bağlantılı olarak kuramsal ve uygulamalı olarak incelenmiştir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyon kavramı, tanımı, önemi süreci, motivasyon ile ilişkili temel kavramlar, kurumlarda uygulanan motivasyon teknikleri ve motivasyon konusunda ileri sürülen temel kuramlardan bahsedilmiştir. Motivasyonun genel anlamıyla neyi ifade ettiğinden, kurumlarda uygulanan motivasyon tekniklerinin etkisinden ve motivasyon teorilerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ve çalışanları motive etmenin nedenleri üzerinde durulmuştur. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; ücret, yönetim faktörleri, iş güvencesi, psiko-sosyal faktörler ve kurumsal faktörlerdir. Hangisinin motivasyonu nasıl etkilediği ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Çalışanları motive etme nedenlerinde ise, çalışanın niçin motive edilmesi gerektiği ve bunun işletmeye faydası üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışanların motivasyonuna etki eden faktörleri ve motivasyon ile demografik özellikler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler beş başlık altında (ücret, yönetim faktörleri, iş güvencesi, psiko-sosyal faktörler ve kurumsal) incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa yakasına bağlı sosyal tesislerde çalışanlar üzerine bir uygulama yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın içeriği, yöntemi, modeli, amacı, kullanılan teknikler hakkında bilgiler verilmiş ve verilerin analizi yapılmış, bulgular ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

III. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ VE MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ OLAN TEMEL KAVRAMLAR

A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Türkçe karşılığı güdülenme olan motivasyon kavramı günümüzde işletmeler ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Çalışanların performansını arttırmada nedenli etkili olduğu bilinen motivasyon, burada farklı açılardan incelenecektir. Motivasyon kavramının ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

İngilizcede “motivation” olarak geçen güdülemenin, Latince’de karşılığı ise hareket etme anlamına kullanılan “movere”, “motum” kökünden gelmektedir. Psikolojide, de içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru yönelme ve amaçlı davranışlar gösterme sürecini belirtmek için kullanılır. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir. Motive;¹

- Harekete geçirici
- Hareketi devam ettirici
- Hareketi pozitif yöne yöneltici

gibi üç önemli özelliği olan bir kuvvettir. “Motive” kelimesinden gelen güdüleme ise, bir kişi veya topluluğu, belirli bir amaç veya hedefe doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların tümüdür.

İsteklendirme olarak da bilinen motivasyon; yöneticilerin, işgörenleri işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda değişik güdülerle harekete geçirmesi eylemi olarak ifade edilir. Motivasyonda, yöneticinin iki etkeni harekete geçirmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi işgörenlerin, eğitim durumları ve yetenekleri, ikincisi ise kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı olarak bilinmektedir. İşletmenin ve işgörenlerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve heveslendirilmesi süreci güdülenme olarak ifade edilmektedir.²

¹ Burcu Keskin, “Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008, ss.18-19.

² Ahmet Güven, “Kamu yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2007, s.17.

Motivasyonun iki bölümden oluşmaktadır. Bunların birincisi zihinsel, nereye gideceğinizi zihninizde oluşturuyor ve tanımlıyorsunuz. İkincisi de fiziksel, tanımladığınız yere varmak için harekete geçiyorsunuz. Düşünce ve eylem aynı öneme sahiptir. Bir aracı kullanmaya benzer. Öncelikle nereye gideceğinizi araca binmeden ve sürmeye başlamadan tanımlamanız gerekiyor. Sonra da bunu gerçekleştirmek için harekete geçiyorsunuz. Bu bağlamda motivasyon düşünce ve eylemde, başarının anahtarı olarak ifade edilir.³ Düşündüğünüz şeyi yada ulaşmak istediğiniz hedefi belirledikten sonra eylemde başarılı olabilmek için iyi motive olmak gerekmektedir.

Motivasyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Bazı psikologlar tarafından motivasyon; hedefe yönelik bir davranışlar serisinin başlangıcını oluşturan, yönlendiren, sürekliliğini sağlayan ve sonuçta durduran bir sürecin zinciri olarak tanımlanmaktadır.⁴
- Kişilerin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile hareket etmeleri ve çaba göstermelerine motivasyon denir.⁵
- Motivasyon, insanların istekli ve arzulu bir şekilde belirli bir hedef veya sonuca ulaşmak için çaba harcaması olarak tanımlanabilir.⁶
- Motivasyon, bir psikoloji kavramıdır ve psikolojide insanın içten gelen itici güçlerle belli bir hedefe ve amaca yönelik amaçlı davranışların gerçekleştirilmesini sağlayan bir süreçtir.⁷
- İnsanı bir amaçla bağlantılı olarak belirli şekillerde davranmaya yönelten veya uyaran durumu ya da bir süreci tanımlamaya motivasyon denir.⁸
- Motivasyon, kişisel olarak arzu edilen hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için uygun davranışların belirlenip hareket edilmesi boyunca, karar verme sürecidir.⁹

³ George Shinn, **Motivasyonun Mucizesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.5.

⁴ Mehmet Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007, s.3.

⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010, s.631

⁶ Wendell L. French, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, s.106.

⁷ Burcu Arısoy, “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.32.

⁸ Özkan Elbir, “Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza ve İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006, s.3.

- Motivasyon, işletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı sonuçlandıracak bir çalışma ortamı oluşturacak, bireyin harekete geçmesini sağlayan etkileme ve isteklendirme sürecidir.¹⁰
- Kişi veya kişileri belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için yapılan çabaların tümü veya belirli bir hedefe yönelmiş enerjik bir davranış motivasyon olarak tanımlanabilir.¹¹
- İşgörenin, tüm aşamalarda görevini yapması için etkileme olayı, motivasyon olarak ifade edilmektedir.¹²

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi motivasyon, belirli bir hedefe ulaşabilmek için bireyi harekete geçiren, sonuca ulaşmasını sağlayan, itici bir güçtür. Gerek bireylerin kişisel hedeflerine, gerekse işletmelerin belirledikleri amaçlarına ulaşmasında çalışan motivasyonun çok önemli bir işlevinin olduğu göz ardı edilmemelidir. Motivasyonu yüksek olan bireyler hedefe kilitlenir ve bu uğurda önüne gelen engelleri birer birer aşarak mutlak sonuca ulaşmada büyük bir itici güce sahip olurlar.

B. Motivasyonun Önemi

Motivasyonun önemini burada farklı açılardan inceleyeceğiz. Motivasyonun işletmeler, çalışanlar ve yönetim açısından farklı önemi var. İşletmeler piyasa da belirlediği hedeflerine ulaşmak için, çalışanlar başarılı olabilmek ve işletmeye katkı sağlayabilmek için ve yönetim de işlerin belirli bir düzen içerisinde başarıya ulaşabilmesini sağlamak açısından motivasyon farklı farklı öneme sahiptir.

Motivasyonun önemini üç ana başlık altında inceleyeceğiz. Bu ana başlıklar şöyledir: Çalışanlar açısından motivasyonun önemi, yönetim açısından motivasyonun önemi ve işletmeler açısından motivasyonun önemi.

⁹ Andrzej A. Huczynski and David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Cambridge, 1991, s.64.

¹⁰ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.332.

¹¹ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s.27.

¹² Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com, Dicle Üniversitesi, 2005, s.70.

1.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışanların motivasyonu işletmelerin hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir. Çalışanlardan verim alabilmek için onları iyi motive etmek lazım, bunun içinde çalışanlara motivasyonlarını yükseltecek şeyler yapmak gerekir.

Çalışma arkadaşlarıyla birlikteliği iyi olan, işlerin üstesinden gelebilen, örgüt ile iç içe olan kişiler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamış kişilerdir. Bazı motivasyon kuramları gereğince de bu kişiler daha sonraki ihtiyaçlarını karşılamaya hazırdırlar. Motivasyonu iyi olan bir çalışan böylece, gelişmeye, kariyerinde ilerlemeye öncelik verecektir. Kişisel gelişimini devam ettirecek, böylelikle örgütte daha yukarıda çıkmayı hedefleyebilecektir. Çalışanlar böylelikle maddi bakımdan iyi koşullara sahip olmanın yanında sosyal ve psikolojik bakımdan da kendilerini daha iyi hissedeceklerdir.¹³ Motivasyonun iyi olması sadece başarıyı getiriyor aynı zamanında çalışanın kendisinin her bakımdan pozitif hissetmesini sağlıyor.

Çalışanların işine motive olması, çalışanın her yönden kazanımlar elde etmesine neden olur. Çünkü motivasyon çalışanın asıl hedeflediği noktaya gelmesini sağlayan yegane itici güç olacaktır. İster işletmenin hedefleri isterse çalışanın kişisel hedefleri bu itici ya da isteklendirme gücünün zamanında iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Çalışanın motivasyonu iyi değilse başarının gelmesi söz konusu olamaz. Çalışanlar işlerine, yüksek ücret hedefleyerek, kariyer hedefleyerek, sosyal olanaklarının yükselmesini düşünerek veya başka bir hedef belirleyerek işlerine olan motivasyonlarını yükseltebilirler. Hedeflerinin ne olduğunun pek de bir önemi yok. Yeter ki bir hedefleri olsun. Hedefi belirli olan çalışanın hedefine ulaşması için iyi motive olması gerekir. İyi bir motivasyon çalışanların hedeflerine ulaşması açısından çok önemlidir.

2.Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetim açısından işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması önemlidir. Bu nedenle çalışanların verimli olabilmesi için iyi motive edilmeleri gerekir.

¹³ Arısoy, age, ss.64-65.

Yönetim açısından motivasyon, çalışanları değişik biçimde davranmaya iten etkenlerin belirlenmesi, sonra da bu etkenlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, daha sonrada bu olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin incelenmesi ile ilgilidir.¹⁴ Yönetim personelin olumlu davranışlarını belirledikten sonra bunları sürdürmenin yollarını arar. Olumsuz bulduğu davranışlardan ise personelin uzak durmasını sağlamaya çalışır.

Bedensel, zihinsel ve ruhsal gücün üretime daha fazla katılması çabaları motivasyon olgusunu gündemde tutmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin özü insan unsurudur. Etkinlik, etkin bir teşvik sisteminin olması yöneticinin temel görevlerinden birisi olmasıyla sağlanacaktır.¹⁵ Yönetimin, işletmenin sahip olduğu kaynakları çalışanın motivasyonunu yükseltmek için kullanması görevlerinden biri olmalıdır. Çünkü çalışan motivasyonunun yükselmesi başarının artmasını sağlar bu da yönetim başarısını gösterir.

İşletmeler, rekabet şartlarının değişmesiyle, kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda kaldılar. İşletmelerin başarılı olabilmesi içinse işinde iyi olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır, buda yöneticilere verilen önemin artmasına neden olmaktadır. Kişisel ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek isteyen yönetici, değişen iç ve dış durumlara işgörenleri hazırlamak zorundadır. Bunların hepsini gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin, motivasyonunun iyi olması gerekmektedir.¹⁶ Yönetimin işine iyi motive olmasının işletmenin her noktasında önemli bir olgu olduğu görülmektedir.

Motivasyon kişiseldir. Başka bir ifadeyle, herkes için tanımlanabilir, uygulanabilir bir tanımı yoktur. Kimileri için başarı, kimileri için para, , kimileri içinde takdir edilme, övülme motivasyon için bir faktördür. Yöneticiler için bunu yapabilmek kolay bir şey değildir. İşgörenlerin hepsini bir amaca ulaşabilmek için motive edebilmek yöneticinin amaçlarından biridir.¹⁷ Eğer yönetici bunu başarıp çalışanları bu hedefler doğrultusunda iyi bir şekilde motive ederse çalışanlardan daha fazla fayda sağlayabilir.

¹⁴ Ferda Alper Ay, “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006, s.7.

¹⁵ Kaplan, age, s.12.

¹⁶ Arısoy, age, s.64.

¹⁷ Murat Tunçez, “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.7.

İşletmelerde yöneticiler kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenleri işletmenin amaç ve hedeflerine gerçekleştirecek şekilde hareket etmeye sevk etmek zorundadırlar. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin başarısı, işgörenlerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirme konusundaki başarısına bağlıdır.¹⁸ Yöneticinin başarısı, motivasyonu sağlamadaki başarısıyla orantılıdır.

İşletmelerde yönetim süreci üretimden tüketime kadar her bölümde önemlidir. Bu yüzden gerek yöneticilerin kişisel hedeflerine gerekse örgütsel hedeflerine ulaşmak için çok iyi motive olmaları gerekmektedir. İyi motive olmayan yöneticiler çalışanları da iyi motive edemez. Çalışanların da iyi motive olmaması demek işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere uzak olduğu anlamına gelir ki bu işletme açısından hiç de istenmeyen bir sonuçtur. O yüzden yöneticiler ilk olarak kendi işlerine motive olmak zorundadırlar.

3.İşletmeler Açısından Motivasyonun Önemi

Her işletmenin belirli hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlerler. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından orada çalışan personeli ve yöneticileri her zaman aktif halde tutmak için motive etmek zorundadırlar.

İşletmede çalışan personel, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için istekli olmazsa, burada etkinlik ve verimlilik sağlanamaz. İşletmede, etkin bir motivasyon, sadece verilen emirlerin yerine getirilmesini sağlamaz, aynı zamanda görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesine yardım eder. Bir kişinin zamanını veya fiziki varlığını satın alabilirsiniz; fakat kişinin, sadakatini, güvenilirliğini, kalbini ve ruhen kendisini satın alamazsınız. İyi bir motivasyonun varlığı ve bunun çalışma ortamında iyi bir şekilde uygulanmasıyla hedeflerinize ulaşabilirsiniz.¹⁹Çalışan personelin motivasyonunu sağlayınca, çalışanın işletmeye olan bağlılığını güçlendirdikçe, çalışandan daha fazla verim alınır ve bununla beraber işletme hedeflerini gerçekleştirmeye daha yakın olur.

¹⁸ Koçel, age, s.620.

¹⁹ Turgut Sarıkurt, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007, s.8.

İşletmelerde motivasyon aracılığıyla,²⁰

- Çalışanların örgütte kalmaları,
- Çalışanların yaratıcı fikirlerini kullanmaları,
- Çalışanların işyerindeki başarılarını artırmaları hedeflenir.

Burada hedeflenen; kişinin, ana fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasından başlayan ve kendini gerçekleştirmeye kadar devam eden motivasyon sürecinde; yumuşak bir dil ve güler bir yüzle, arkadaşça ilişkilerle, aynı zamanda para, mevki, sorumluluk veya sosyal çıkarlar gibi düşünülebilecek daha birçok neden yoluyla etkilenebilen kişilerin, işletmenin hedeflerini ulaşma yolunda çalışmada ve hareket etmede bir istek, bir heves ortaya çıkarabilmektir.

İşletmelerde iş görenlerin ve yöneticilerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli yollar denenebilir. Bu kimi çalışan için ücret artışı, kimisi için terfi, kimisi içinse güler yüz olabilir. İşletme eğer çalışanlarından yüksek performans göstermelerini istiyorsa, amaçlarına ulaşmak istiyorsa, mutlak suretle çalışanın motivasyonunu yüksek tutmak zorundadır. Bu hem çalışan için hem de işletme için fayda sağlayacaktır.

C. Motivasyon Sürecinin Aşamaları

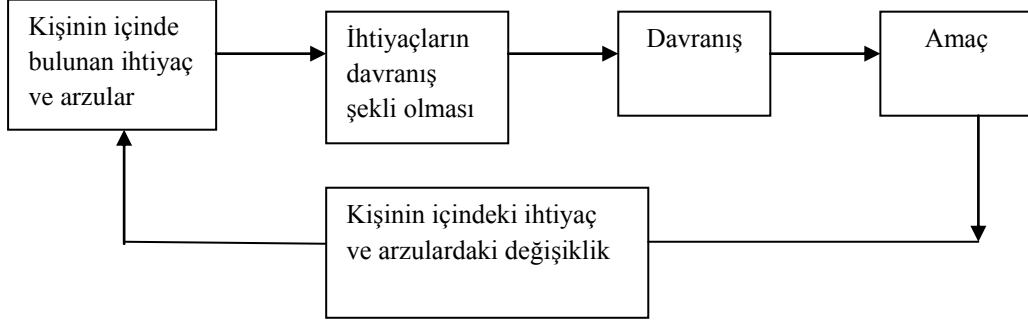
Motivasyon süreci belirli başlı bazı aşamalardan oluşur. Bu aşamaları aşağıda daha açık bir şekilde ifade etmeye çalışacağız. İhtiyaçların, güdülerin, değerlerin, gerilimlerin ve beklentilerin içerisinde yer aldığı devamlılığı olan, hareketli olgu motivasyon olarak ifade edilir. Kompleks bir yapıda olan bu süreç, işgörenlerin davranışlarını etkiler, belirler ve devamlılığını sağlar. Bu karmaşık süreci basit haliyle, şu şekilde ifade edebiliriz.²¹

- Kişiyi belli bir amaca ve hedefe yönelmesini sağlayan, itici bir gücün ortaya çıkması,
- Kişinin amaca varmak için harekete geçmesi,
- Ve sonuçta kişinin amaca ulaşarak istediği tatmini sağlaması,

²⁰ Serdar Kesici, “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2006, s.9.

²¹ İbid, ss.9-10.

Motivasyon sürecini aşağıdaki şemada gösterebiliriz:²²



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Şekil 1'e bakıldığı zaman gereksinim ile organizmanın bağlantısı görülmektedir. Gereksinimler organizmayı davranışa yöneltir, davranış da amaca yöneliktir. Amaca ulaşmak için ise gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir. Bu döngü sağlandığı zaman motivasyon da sağlanmış olur. Güdülemenin anlık bir durum olmadığı buradan görülmektedir.²³ İhtiyaç ve arzular yani gereksinimlerin karşılanması ile motivasyonu sağlamanın bağlantılı olduğu görülmektedir. Yani hepsi zincirin birer halkasını oluşturmaktadır.

D. Motivasyon İle İlişkili Olan Temel Kavramlar

Motivasyon konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için motivasyon ile ilgili belli başlı bazı kavramların bilinmesi gerekiyor. Bu kavramlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

1.Güdü

Güdü, bireyi harekete geçiren bir olgudur. Güdüler ilk kez ortaya çıkıp doyuruldukları anda bütünüyle ortadan kalkmazlar, bir süre sonra tekrar ortaya çıkarlar. Bu güdülerin döngüsel olma özelliklerindedir. Buna göre, güdünün hareketliliği şu şekilde oluşmaktadır:²⁴

- Gereksinimlerin hissedilmesi,

²² Koçel, age. s.623., Güney, age, s.321.

²³ Kesici, age, s.10.

²⁴ Mehmet Soykenar, "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, s.3.

- Gereksinim gidermeye yönelik faaliyetlerin olması,
- Gereksinimin karşılanması.

Güdü ile ilgili yapılan tanımlamaların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Öğrenilen ihtiyaçları tatmin için bireyi harekete geçiren itici güç olarak kullanma, güdü olarak tanımlanır.²⁵
- Güdü, belirli bir birey için arzu haline gelmiş bir sonuçtur.²⁶
- Güdü, bireye enerji veren, onun amaca doğru hareket etmesini sağlayan ve bazı davranışların sonrasında etkili olan bir güç olarak tanımlanır.²⁷
- Güdü, organizmayı herhangi bir davranışı gerçekleştirmek için hareketlendiren şeydir.²⁸
- Güdü, bireyi harekete geçiren, akıl tarafından onaylanan neden, saik'tir.²⁹
- Güdü, organizmayı harekete iten ve hareketi yönlendiren içten gelen uyarım durumu olarak tanımlanır.³⁰
- Güdü, öğrenilen gereksinimler için organizmayı harekete geçiren itici güçtür.³¹
- Güdü, bir hareketin temelinde olan itici kuvvet, enerji olarak tanımlanabilir.³²
- Güdü, organizmanın harekete geçmesini sağlayan güç ve istek olarak tanımlanır.³³
- Güdü, hareketleri hedeflere doğru yönlendiren içten gelen bir algı olarak ifade edilir.³⁴
- Kişiyne enerji veren, onun amaca doğru gitmesini sağlayan bazı hareketlerin devamında etkili olan güce, güdü denir.³⁵

²⁵ Yelda Tezcan, "Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.42.

²⁶ Huczynski and Buchanan, age, s.64.

²⁷ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.89.

²⁸ Nurullah Genç ve Osman Demirögen, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.82.

²⁹ İlhan Ayverdi ve Ahmet Topaloğlu, **Türkçe Sözlük**, Kubbealtı Yayınları, İstanbul, 2007, s.412.

³⁰ Selçuk Budak, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2005, s.342.

³¹ Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, Sait Singir ve Hüseyin Altay, **Örgütsel Davranış**, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998, s.206.

³² Mehmet Silah, **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.58.

³³ Muhammet Genç, Neslihan Saydam, Can Gardiyan ve Kenan Gökçe, **Öğrenme Psikolojisi**, İhtiyaç yayıncılık, Ankara, 2008, s.196.

³⁴ Tezcan, age, s.42.

³⁵ Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, age, s.89.

Yukarıdaki açıklamalardan faydalanarak güdü'yü şu şekilde tanımlayabiliriz. Güdü, bireyin hedefine ulaşabilmesi için harekete geçiren, heveslendiren, enerji veren güçtür.

2. Dürtü

Dürtü ifadesi ilk zamanlar, bireydeki fiziksel enerjinin ortaya çıkması olarak değerlendirildi. Daha sonraları ise dürtünün gerçekte uyarılmış davranışı nedenleyen bir kavram olduğu kanısına varıldı. En son varılan düşünce ise dürtünün enerjinin kendisi değil de bireydeki enerjinin bir kısmını çözümleyen bir araç olduğu savunuldu.³⁶ Kısaca ifade edecek olursak dürtü, bireydeki var olan enerjinin belirli bir oranının aniden ortaya çıkması olarak ifade edilebilir.

Dürtü ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalar şöyledir:

- Dürtü, organizmanın herhangi bir hareket içine girmesine neden olan duyguya dayalı şiddet ve karşı konulamaz arzuya denir.³⁷
- Bir gereksinim ortaya çıktığı anda organizmanın diriliş, uyanış, harekete geçme durumuna dürtü denir.³⁸
- Dürtü, ani, güçlü, bazen de karşı konulamayan itici güç olarak tanımlanır.³⁹
- Dürtü, gereksinime dayalı iç itilimler (zihnin bir gereksinimin farkına varması) olarak ifade edilir.⁴⁰
- Dürtü, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için organizmanın harekete geçmesi olarak ifade edilir.⁴¹
- Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik gibi güdüler dürtü olarak ifade edilir.⁴²
- Organizmanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için onu hareketlendiren itici güç olarak tanımlanır.⁴³

Genel olarak dürtü, organizmanın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birdenbire ortaya çıkan karşı konulamaz enerji olarak tanımlanabilir.

³⁶ Dudu Işıkçı Yeditepe, "Moral ve Motivasyon İle Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.21.

³⁷ Ayverdi ve Topaloğlu, age, s.297.

³⁸ Tikici, Deniz, Kınır ve Altay, age, s.205.

³⁹ Budak, age, s.239.

⁴⁰ Silah, age, s.58.

⁴¹ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012, s.251.

⁴² Koçel, age, s.619.

⁴³ Tezcan, age, s.42.

4. İhtiyaç

İhtiyaçlar kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan şeylerdir. Bu ihtiyaçlar zamana ve bulunduğu ortama göre değişken olabilir. Burada önemli olan o anki duruma göre ihtiyaçların karşılanmasıdır.

İhtiyaçlar ile ilgili günümüze kadar çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- İhtiyaçlar, bireyin daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını karşılamak için motive olmadan önce en temel düzeyde yerine getirilmesi gereken şeylerdir.⁴⁴
- Kişilere özel başarıma istediği gibi yüksek dürtülere ihtiyaç denir.⁴⁵
- İhtiyaç, istenen veya lazım olan bazı şeylerin eksikliği olarak ifade edilebilir.⁴⁶
- İhtiyaç, organizmanın sağlıklı bir şekilde yaşamını sürdürebilmesi için karşılanması gerekli olan dürtülerin kaynağı olarak tanımlanabilir.⁴⁷
- İhtiyaç, fizyoloji veya sosyoloji ile ilgili, sonradan kazanılmış bir gerekliliğin eksik ya da yokluğu karşısında ortaya çıkan duruma denir.⁴⁸
- İhtiyaç, elde bulunmayan bir şeyin eksikliğini duyma veya gerekli olan şeye denir.⁴⁹
- İhtiyaç, karşılanmadığı ya da ulaşılamadığı durumda acı ve üzüntü veren, karşılandığında da zevk ve histir.⁵⁰
- Doyurulmamış bir isteğin, itkinin, veya organik bir eksikliğin ortaya çıkardığı içten gelen gerilim durumuna ihtiyaç denir.⁵¹
- İhtiyaç, organizmanın hissettiği bedensel, ruhsal ya da sosyal eksikliklerdir.⁵²

Genel olarak ihtiyaç kavramını şu şekilde tanımlamak mümkündür: Organizmada bulunmayan, karşılanmadığı durumda yaşantısını olumsuz etkileyen tüm eksikliklere, ihtiyaç denir.

⁴⁴ French, age, s.108.

⁴⁵ Koçel, age, s.619.

⁴⁶ Soykenar, age, s.6.

⁴⁷ Kesici, age, s.37.

⁴⁸ Tikici, Deniz, Kınır ve Altay, age, s.205.

⁴⁹ Ayverdi ve Topaloğlu, age, s.491.

⁵⁰ Genç ve Demiröğen, age, s.95.

⁵¹ Budak, age, s.381.

⁵² Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji Kavramlar, Yaklaşımlar Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.162

4. Başarı Güdüsü

Her insanda var olan bu güdü, insanları başarıya götüren, insanlara başarı ihtiyacını hissettiren bir güdüdür.

Başarı güdüsü ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şöyledir:

- Başarı güdüsü, kişilerin kendilerini herkesten daha iyi olmak, zorluk derecesi yüksek olan işleri başarıyla sonuçlandırmak ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için çaba harcamalarına sebep olan kuvvetli bir güdü olarak ifade edilir.⁵³
- Başarı güdüsü, bir işi başarılı bir şekilde yapma veya kusursuzluk normlarıyla rekabet etmenin önem kazandığı davranışlara doğru yönelme olarak tanımlanabilir.⁵⁴
- Başarı güdüsü, zorlukların üstesinden gelme, ilerleme ve bir şeyi geliştirme isteği olarak tanımlanır.⁵⁵
- Başarılı olmanın şartları ve şekilleri her bireyde farklı olduğu halde, herkeste olan duyguya, başarı güdüsü denir.⁵⁶
- Başarı güdüsü, engelleri aşma, zorlukların üstesinden gelme, yarışma durumlarında başarılı olma gereksinimine denir.⁵⁷

Genel olarak başarı güdüsünü şu şekilde tanımlayabiliriz: Başarı güdüsü, organizmayı rekabet ortamında istediğini elde etmesini ve zafer kazanmasını sağlayan duygu olarak ifade edilebilir.

5. Bağlanma Güdüsü

Bağlanma güdüsü, kişilerin diğer kişilerle, duygusal bağlar kurma ve arkadaşlıklar kurma isteği olarak ifade edilebilir. Bağlanma güdüsü kuvvetli olan kişiler, işleriyle ilgilenme yerine aileleriyle ve arkadaşlarıyla ilgilenmeyi tercih ederler. Bu kişiler işyerinde yapılan düzenlemelere karşı çıkarlar. Bunun nedeni ise bu tür düzenlemelerin işyerinde arkadaşları ile olan ilişkilerini etkileyeceği korkusudur. Bu yüzden kişiler bu tür düzenlemelere karşı direnç gösterirler.⁵⁸

⁵³ Özlem Köroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2011, s.44.

⁵⁴ Betül Aydın, “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.32.

⁵⁵ Güney, Liderlik, age, s.251.

⁵⁶ Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.91.

⁵⁷ Budak, age, s.112.

⁵⁸ Aydın, age, s.33.

Bağlanma güdüsü yüksek kişiler çalışma ortamında arkadaşlık ilişkilerine değer verirler. İşlerini ikinci planda tutarlar.

Bağlanma güdüsü ile ilgili yapılmış bazı tanımlar şöyledir:

- Bağlanma güdüsü, bireylerin birbirleri arasında bağ kurma dürtüsüdür.⁵⁹
- Bireyin sosyal bir varlık olarak çevresindekiler ile yaşama isteğine bağlanma güdüsü denir.⁶⁰

Bireyin doğumundan sonra zamanla çevresindekilerle etkileşime geçme güdüsüdür. Birey doğduğu zaman etrafında ailesi bulunduğu için ilk ailesi ile etkileşime geçecektir. Birey çocukluk dönemine kadar ailesi ile yakınlık kurar daha sonraki dönemlerde de gerek kendi keşifleriyle gerekse girdiği ortamların farklılaşmasıyla çevresindekilerle de yakınlık kurma ve bağlanma ihtiyacı duyacaktır. Bağlanma güdüsü yüksek kişiler, çevresindekilerle olan ilişkilerine önem verirler.

6. Yarışma Güdüsü

Bireyi başarı yolunda harekete geçiren içsel güç, yarışma güdüsü olarak tanımlanabilir. Bazı insanlar kendilerini kanıtlama, ön plana çıkarma isteklerinden dolayı sürekli birileriyle yarışarak kendilerini göstermek ve hedeflerine ulaşmak isterler. Bu tür insanlar kendilerini her zaman buldukları statünün bir üst noktasına taşımak isterler. Bu güdü bireylerin motivasyonunu olumlu etkileyeceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir ve hatta iş ortamındaki işbirliğini bile zedeleyebilir. Bireyler yarışma güdülerini kontrol edebilir ve motivasyonlarını olumlu yönde arttırırlarsa, işletmenin başarısını da arttırmaya yönelmiş olurlar. Fakat bu güdülerini kontrol edemezlerse, hem kendilerine hem de işletmeye zarar verirler. Yarışma güdüsü yüksek olan bireyler işletmelerde var olan işbirliğine de zarar verebilirler.

7. Güç

Güç ile ilgili yapılmış tanımlamalardan bazıları şöyledir:

- Kişinin, kendi emir veya isteklerini başkalarına uygulatabilmesi için sahip olduğu yeteneğe güç denir.⁶¹

⁵⁹ Güney, Liderlik, age, s.251.

⁶⁰ Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, age, s.61.

- Bireyin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, başkalarını kendi istediği davranışa doğru yönlendirme yeteneğine güç denir.⁶²
- Güç, başkasını kontrol etme potansiyeli ya da başkasının tutum ve davranışlarını istenilen şekilde etkileyebilmedir.⁶³
- Güç, birine bir şeyler yaptırabilme yeteneğidir.⁶⁴
- Bir iş veya eyleme neden olan maddi ve bedensel kuvvete güç denir.⁶⁵
- Güç, bir kişinin bir başkasını etkileyebilme kapasitesidir.⁶⁶

Güç ile ilgili şöyle genel bir tanımlama yapılabilir. Bir kişinin birilerine bir şeyler yaptırabilmesi, onu etki altında bırakabilmesi için sahip olduğu yeteneğe, güç denir.

8. Moral

Moral, kavram olarak kişinin birlikte çalıştığı grup içerisinde fakat gruptan bağımsız olarak yaşadığı kişisel yaşantıyı ya da duyguyu olarak ifade eder. Moral, çalışma sırasında karşı tarafa yansıttığı olumlu ya da olumsuz ifadelerin oluşturduğu bir yaşam şeklini gösterir.⁶⁷ Moral aslında iç dünyamızda yaşadığımız duygunun dış dünyamıza yansımalarını gösterir.

Morali, kişiye ve örgüte göre farklı açılardan ifade etmek mümkündür. Kişiye göre moral; çalışma arzusu, pozitifliği, özgüven, huzur, mutluluk ve çevreye adapte olması ya da çalışanın işyerinden kaynaklı çalışma isteği olarak ifade edilirken, örgüte göre moral ise örgütün hedefleri uğruna isteyerek çalışması ve azmetmesi olarak ifade edilebilir.⁶⁸ Moral kişide ve örgütte farklı duygular uyandırmaktadır.

Moral ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Moral, bir birey ya da örgüte hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir.⁶⁹

⁶¹ Güney, Liderlik, age, s.10, Güney, Örgütsel Davranış, age, s.8, Güney, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, age, s.86.

⁶² Koçel, age, s.553.

⁶³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, s.249

⁶⁴ Bilgin, age, s.140.

⁶⁵ Ayverdi ve Topaloğlu, age, s.411.

⁶⁶ Genç ve Demiröğen, age, s.82.

⁶⁷ Eroğlu, age, s.355

⁶⁸ Deniz Yaşar Konur, "İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.18.

⁶⁹ Yeditepe, age, s.6.

- Moral, işletmenin hedeflerini istekle ve gönüllü bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik iş tatmini davranışıdır.⁷⁰
- Moral, toplulukta insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁷¹
- Moral, zorluklar karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan dolayı ortaya çıkan dayanma gücü, ruh gücü ve maneviyattır.⁷²
- Moral; bir topluluğun, bir hedefin takip edilmesi doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilme kapasitesidir.⁷³

Genel olarak morali şöyle özetleyebiliriz: İç dünyamızda yaşadığımız duygu yoğunluğunun dış dünyamızda oluşturmuş olduğumuz görüntüye moral denir.

9. İş Tatmini

Latince de “satis” anlamında, batı dillerinde ise “yeterli” anlamında kullanılan doyum kavramı, Arapça da “kuşkusu kalmamış, kanmış, hoşnut” anlamında ve Türkçede ise “tatmin” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmıştır.⁷⁴

İş tatmini ile ilgili yapılmış belli başlı tanımlardan bazıları şöyledir:

- İş tatmini, çalışanın işine karşı duyduğu ilgi veya ilgisizlik; işini yapmaktan duyacağı olumlu ya da olumsuz duyguların göstergesidir. İş tatmini insanların işini ne kadar sevdiğinin en önemli göstergesidir.⁷⁵
- Çalışan işletme ilişkisi sırasında veya sonunda çalışanda yaptığı iş ile ilgili belli duygular oluşur. İş tatmini çalışanların işlerine karşı besledikleri bu duyguların olumluluk veya olumsuzluk derecesidir.⁷⁶
- İş tatmini, temel anlamıyla işgörenlerin işlerinden ne derece memnun olduklarıdır. İş doyumunu kişinin yaptığı iş hakkındaki genel bakışı olarak da

⁷⁰ Köroğlu, age, s.82.

⁷¹ Bilgin, age, s.249.

⁷² Ayverdi ve Topaloğlu, age, s.747.

⁷³ Genç ve Demiröğen, age, s.139.

⁷⁴ Arısoy, age, s.73.

⁷⁵ ibid,

⁷⁶ Hüseyin Nail Pekel, “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, s.87.

tanımlanmakta ve bu tanımlama bağlamında çalışanın iş ile ilgili bakışının duygusal ögesi olarak ifade edilebilir.⁷⁷

- İş tatmini, işgörenlerin çalışma ortamından kaynaklanan maddi ve manevi faktörlere karşı gösterdikleri olumlu veya olumsuz reaksiyonlar olarak ifade edilir.⁷⁸
- Kişinin yaptığı işten duyduğu haz, gurur ve yaşadığı mutluluk iş tatmini olarak tanımlanabilir.⁷⁹
- İşletmede yapılan işin özellikleriyle çalışanın taleplerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti belirleyen ifadeye iş tatmini denir.⁸⁰
- İş tatmini, bireyin işin kendisine veya çalışma şekillerine karşı gösterdiği duygusal tepkiye denir.⁸¹
- İş tatmini, çalışanın işten elde edilen maddi çıkarları ile çalışanın iş arkadaşları ile uyum içinde çalışması ve ürün meydana getirmesinin verdiği mutluluktur.⁸²
- İş tatmini, bireyin yaptığı çalışmaların değerlerine beklentilerine ve isteklerine uygun olması gereksinimlerini gidermesiyle yaptığı işten memnuniyet duymasıdır.⁸³
- İş tatmini, kişinin yaptığı işi olumlu ve haz veren bir duygu olarak nitelendirmesinin sonucudur.⁸⁴

İş tatminini genel olarak şöyle tanımlayabiliriz: Kişinin yaptığı işi sevme dercesine göre duyduğu haz ya da hoşnutluk durumuna iş tatmini denir.

⁷⁷ Esin Demirkan, “Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2007, s.7.

⁷⁸ Ay, age, s.52.

⁷⁹ Konur, age, s.21.

⁸⁰ Kesici, age, s.32.

⁸¹ French, age, s.109.

⁸² Genç ve Demiröğen, age, s.107.

⁸³ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.108.

⁸⁴ Özkalp ve Kirel, age, s.76.

IV. KURUMLARDA UYGULANAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ

A. Kurum İle Bütünleşme

İşletmede verimliliği arttırmak için mutlaka işgörenler ile kurum kültürü bütünleştirilmeli. Yani kurumun kültürü işgörelere uygun olmalı. Kurumun uyguladığı stratejiler işgörelere uygun olmalı. Aksi takdirde işletme ve işgörelerin bütünleştirilmesi sağlanamaz ve aynı hedefe ulaşması konusunda sıkıntılar yaşanır. Kurumun amaçlarına ulaşması için işgöreleri de kendi hedefleri ile aynı noktada birleştirmeli. Kurum ve işgörelere farklı hedefler peşinde olurlarsa başarının gelmesi de zorlaşır.

İşletmenin başarılı olabilmesi herkesin bir uyum içinde çalışmasıyla sağlanabilir. Çalışanın işletmenin amaçlarını bilerek uyum içinde çalışması hem kendisine hem de işletmeye fayda sağlar. Çalışanların ve işletmenin aynı amaç için çalışması örgütsel birliğe sebep olur. Çalışan şunu bilmelidir ki işletmenin amaçları ulaşması için çalışırken aynı zamanda kendi amaçları için de çalışmış olur. Bazen iki tarafın amaçları arasında farklılıklar olabilir buda ayrışmalara neden olabilir. Eğer bunları bir denge noktasında tutabilirsek başarılı oluruz.⁸⁵ Önemli olan kurumun ve çalışanların amaçlarını dengede tutmaktır. Eğer bunları tek noktada birleştirip tutabilirsek çalışanlar daha iyi motive olup başarıya daha yakın olurlar.

İşletmelerin belirli bazı hedeflere ulaşabilmesi için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, başarıyı çalışanı kazanmakta aramalı sömürmekte değil. Yani, işletmeler açısından para kazanmak ne kadar önemliyse insan kazanmakta o derece önem arz etmektedir ve işletmeler ancak bunu uyguladıkları sürece başarılı olurlar. Bunu başarabilmenin en etkili yolu, çalışanların hedeflerini bilerek onlarla yaklaşmak ve işletme hedefleriyle çalışan hedeflerini ortak bir noktada buluşturmadır.⁸⁶ Eğer başarı istiyorsak, işletme ve çalışanları hedefler doğrultusunda ortak bir yerde birleştirmeliyiz.

İşyerlerinde yöneticiler, işgörelere, belirli bir kimlik kazanmasını sağlayacak ya da onlara yaptıkları işi sevdirecek davranışlar göstererek, onların işyerlerini ve

⁸⁵ Özlem Aladağ, “Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, s.44.

⁸⁶ Elbir, age , s.35.

yaptıkları işi sevmelerine yardım etmeleri gerekir. Aynı zamanda yöneticiler, çalıştıkları yerin ortamını ve yapılan işi işgörenler için teşvik edici bir duruma getirmek zorundadırlar. Çalıştığı işyerini ve yaptığı işi seven bireyler meslekleri ve işyerleri ile daha hızlı bir şekilde özdeşleşirler.⁸⁷ Eğer birey işini severse ve işyerindeki arkadaşlık ortamı iyi olursa, birey kurumu ile çabuk kaynaşır ve buna bağlı olarak motivasyonu da yükselir.

Çalışanın ve işletmenin hedeflerinin uyumsuz olması önemli bir mücadele alanı olmakla birlikte motivasyon ifadesinin yönetim ilkeleri ile kesiştiği ilk noktadır. Eğer bu mücadele başarıyla sonuçlanırsa, işletmenin amaçlarına ulaşmasıyla etkinlik kazanmasının yanında çalışanlar da kendi amaçlarına ulaşip ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Çalışanların kendi hedefleri işletmenin hedeflerine ters düşerse verimlilik derecesi azalmaya doğru gidecektir; ama çalışan kendi amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlu hale getirirse, çalışanlar daha verimli çalışacaklardır.⁸⁸ Böylece çalışanların motivasyonu daha iyi olacak ve işletmenin hedeflerine ulaşması daha da kolay olacaktır.

Çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutmak istiyorsak, işletme amaçları ile çalışan amaçları ortak noktada birleştirilip, çalışanın kurum ile bütünleşmesi sağlanmalıdır. İş yerindeki amaçlar ortak olduğunda başarıda kendiliğinden gelecektir. Kurum içinde “ben” değil “biz” kavramı oluşturularak grup içinde olumlu bağlılık anlayışı benimsenmelidir. Eğer çalışan arkadaşının veya kendi başarısının bütün herkesin başarısı olacağını düşünürse işine daha iyi motive olur ve verimliliği artar.

B. Ceza ve Ödül

İşletmelerde ceza ve ödül sistemi farklı şekillerde uygulanan bir motivasyon tekniğidir. Ceza ve ödül sistemi uygulayış şekline göre motivasyonu artmasına neden olduğu gibi azaltmasına da neden olabilir.

İstenmeyen hareketlerin azaltılması ve bu hareketlerin tekrar ortaya çıkmasını engellemek için yapılan şey ceza olarak ifade edilir. Bir çalışan çalışmayı sevmiyor,

⁸⁷ Güney, Örgütsel Davranış, age, s.320., Güney, Liderlik, age, s.258.

⁸⁸ Tayfun Yapar, “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.95.

sorumsuzca davranıyor, işe zamanında gelmiyor, işinde gerekli verimi üretkenliği gösteremiyor ve diğer çalışanlarında çalışmalarını engelliyorsa yönetici bu çalışana uyarı ya da ceza verip son olarak çalışanını işten bile çıkarabilir. Ceza çalışanın sevmediği, istemediği bir tepki ile karşı karşıya bırakılmasını içerir. Böyle yapılarak çalışanın istemediği bir olayla, tavırla karşılaşmaktansa, rahatça istenmeyen davranışından vazgeçerek istenmeyen davranışı bir daha tekrarlanmayacağı varsayılmaktadır. Kırılma ve düşmanlık gibi üretkenliği düşürücü faktörlerde ceza yönteminin olumsuz etkileri arasında sayılabilmektedir.⁸⁹ Buradan da anlaşıldığı gibi ceza yöntemi çalışanın motivasyonunu azalttığı için veriminin de düşmesine neden olmaktadır.

Ceza uygulamasından her zaman istenilen sonuç alınamayabilir. Cezanın dozu, yeri ve zamanı çok önemlidir. Ceza hiçbir durumda önerilen bir davranış bıraktırma yöntemi değildir; fakat uygulanacaksa da belirli sınırları ve dikkat edilmesi gereken kuralları vardır. Cezanın etkili olabilmesi için ceza, yapılan yanlış davranıştan hemen sonra uygulanmalı ki çalışan cezaya neden olan davranışın nedenini bilsin ve onu düzeltme yoluna gitsin. Ceza uygulamasında verilen cezanın dozu da önemlidir, bu doz iyi ayarlanmalıdır, aksi takdirde ceza ters etki yaratabilir. Örneğin, çalışanın zıtlaşmasına ya da çalışanın işletmeye karşı tavır almasına yol açabilir ki bu hiç istenmeyen davranışlara ve verimliliğin düşmesine neden olabilecek bir durumdur. Ceza hiçbir durumda başvurulması gereken ilk çözüm yolu olmamalıdır. Cezadan önce istenmeyen davranışı bıraktırmaya dair cezaya alternatif yollar denenmelidir. İnsanlar ancak mutlu ve huzurlu olduğu ortamlarda işine motive olup verimli olabilir cezanın uygulandığı bir iş ortamında da çalışan mutlu olamayacağından çalışanın motivasyonu olumsuz etkilenecektir.

Ödül verme yöntemi iş yerinde çalışanın yaklaşımını, tutumunu ve motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Ödül etmeni aynı şekilde iş doyumunu, devamsızlık ve aktiflik gibi üretkenlikle yakından ilgili etmenleride önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle motivasyona önem veren yöneticiler ödül faktörünü dikkatle ele almalı ve uygulamalıdır.⁹⁰ Ödül verme ya da işgörenleri ödüllendirme birçok

⁸⁹ Sarıkurt, age, s.71.

⁹⁰ İbid, s.86.

kurumda uygulanan ve etkili olan motivasyon tekniklerinden bir tanesidir. Genel anlamda etkili olan çalışanın performansını arttıran bir yöntemdir.

Ödül uygulaması genel anlamda işletmelerde uygulanan ve başarıyla sonuçlanan bir motivasyon yöntemidir. Çünkü çalışanın yaptıklarının takdiri anlamına gelmektedir. Ceza da olduğu gibi ödülde de ödülün; dozu, zamanı ve miktarı iyi ayarlanmalıdır. Ödül bir bakıma doğru olan davranışın pekiştirilmesi demektir. Bu pekiştiriciler sürekli bir şekilde kullanıldığında ödülün anlamını yitirip çalışan için hiçbir şey ifade etmemesine neden olabilir. Zamanın da doğru ayarlanması önemlidir çünkü çalışan neyin ödülünü aldığını bilmelidir yanlış zamanda verilen ödüller yanlış davranışların kazanılmasına da neden olabilir. Ayrıca verilen ödülün miktarda iyi ayarlanmalıdır ödüllerin nitelik ya da nicelik açısından ne çok büyük ne de çok küçük olmalıdır. Genel olarak ödül uygulaması doğru bir sistemle kullanıldığında motivasyonu arttıran bir araçtır.

C. Yarışma ve Rekabet

Motivasyonel araçlardan bir diğeri de yarışma ve rekabettir. Yarışma ve rekabet çalışma ortamında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bunu olumlu anlamda kullandığımız zaman kurumda verimliliği arttıran etkenlerden biridir.

İşletmelerde yönetim, verimliliğini arttırmak istiyorsa rekabet ortamını desteklemelidir. Rekabet, iş yükünü çalışana hissettirmeyecek, çalışana hareket ve istek getirecek, çalışmaya sevk edip verimliliğin artmasını neden olacak olan bir araçtır. İşgörenin rekabete yönelmesinin altında yatan ana sebep, çalışanlardan ve yönetimden saygı görmek, tanınmak ve kendini tamamlama gereksinimlerinin sonucudur.⁹¹ Yarışma ve rekabet ortamı işletmelerde gerekli olan ve uygulandığında, işletmelerde başarının artmasına neden olan bir faktördür.

Rekabet, çalışanlara hareket ve çalışma isteği getirecek, onları işin yükünden ve sıradanlığından kurtaracak, çalışmaya teşvik edecek ve dolayısıyla onların daha fazla verimli olmasını sağlayacaktır. Yönetici burada her zamankinden daha çok dikkatli olmak zorundadır. Ama işgörenlerin kendileri arasındaki rekabetin sonucunda hem kazananlar hem de kaybedenler olacaktır. Bu rekabet çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyebileceği gibi olumsuzda etkileyebilir. Rekabet ortamından her

⁹¹ Selahattin Yıldırım, “Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007, s.32.

seferinde galip çıkan işgörenler, artık rekabet etmekten ve kazanmaktan zevk almazlar.⁹² Çünkü her zaman kazanmak çalışanı belli bir süreden sonra kazanmanın verdiği zevki alamamasına neden olur. Böylece bir zaman sonra çalışanlar artık rekabet ortamına girmek istemezler.

İşgörenler rekabet ortamında işlerine daha iyi motive olarak verimliliğin artmasını sağlarlar. İşletmelerde rekabet ortamı oluşturulurken öncelikli amaç ortak başarı sağlamak olmalıdır. Rekabet denilince işgörenin diğer iş arkadaşının ayağını kaydırarak değil de iş arkadaşının yaptığı herhangi bir işi tamamlamak için ya da daha olumlu bir sonuç çıkaracak şekilde çalışmalar yapmak akla gelmelidir. İşgörenler rekabet ortamında daha iyi sonuçlar elde ederek yönetime kendilerini göstermek, dikkat çekmek isterler. Bunun içinde motivasyonlarını üst düzeyde tutarak yaptıkları işi daha çok benimseyip başarılı olmaya çalışırlar. Kısacası işletmelerde iyi bir motivasyon ortamının oluşturulması, rekabet ve yarışma ortamında işgörenlerden daha fazla verim alınmasına neden olur.

D.Ayrıcalıklar Tanıma

İşletmelerde çalışanlara ayrıcalıklı davranmak, onun özel olduğunu hissettirmek her zaman onun hoşuna gider ve işine olan bağlılığını artırır. Bu da çalışanın motivasyonunun artmasına ve daha verimli çalışmasına yol açar.

İşletmelerde yöneticiler çalışanları sosyal varlıklar olarak görürler. Yöneticiler çalışanlara hem sosyal gruplarda olma imkanı tanıyıp onları hoşgörüle karşılar hemde onların benliklerine, yaptıkları işlere, sundukları fikirlere önem göstermelidirler.⁹³ Çalışanları özel olduklarına ve düşüncelerine değer verildiği hissettirilmelidir. Bu durumda çalışanların hem güveni kazanılır hem de çalışanın işine daha iyi motive olması sağlanır.

Çalışanlara ayrıcalıklı davranmak, çalışanın hoşuna gidecektir. Ancak çalışana ayrıcalıklı davranırken bunun yerini ve zamanını iyi ayarlamak gerekir. Uygun yerde uygun zamanda ona ayrıcalıklı olduğunu hissettirmek gerekir. Örneğin, bir çalışana

⁹² Ay, age, ss.40-41.

⁹³ Yıldırım, age, s.26.

iş arkadaşlarının yanında özel olduğunu söylemek yada onu hissettirecek davranışlar sergilemek, onun yanında bulunan iş arkadaşlarını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Herkesin içinde sadece birine farklı davranmak diğerlerinin tepkisini çekebilir. Bu durumda sadece o kişinin performansı artacak, işe olan bağlılığını artıracak ve buda motivasyonunun artmasına neden olacaktır. Ancak diğer taraftan diğer iş arkadaşlarının tepkisini çekeceği için onların işe olan bağlılığını ve iş motivasyonunu düşürecektir. Bu durumda verimlilikleride düşürecektir. Bir taraftan bir kişiyi kazanırken diğer taraftan birçok kişiyi kaybedebiliriz.

Çalışana ayrıcalıklar tanırken uygun yer ve zaman seçmeliyiz. Herkes iş ortamında ayrıcalıklı olduğunu, özel olduğunu bildiği zaman oraya daha çok bağlanır ve işini yaparken daha özenli olur. Ancak bunu ona söylerken yada hissettirirken onunla yalnız olmalı, diğer iş arkadaşlarının yanında yapmamalı. Çalışanlarla birebir görüşmeler yaparak ayrıcalıklı olduğunu ona hissettirmek gerekir. Yaptığı işin niteliğine bakmadan her çalışana ayrı ayrı işinin ehemmiyeti anlatılmalı, yaptığı işin ne kadar önemli olduğu ona kavratılmalı. Bu yaptığı işin özelliği kavratıldıktan sonra da onu ayrıcalıklı olduğu ona hissettirilmeli. Bu durumda o kişinin motivasyon düzeyinin arttığı görülecektir. Örneğin, bir restorantta bulaşıkhanede çalışan bir personel işinin önemimin farkında değilse, işine olan motivasyonunun ve verimliliğin yüksek olması da beklenemez. İlk başta ona işinin ne kadar önemli olduğu birkaç sözle yada uygulama ile anlatılmalı. Aksi taktirde bulaşıkçı, işletmede yaptığı işin sırada kimse tarafından önemsenmeyen bir iş olduğunu düşünecektir. Çünkü bulaşıkçı isim olarak da önemli biri olarak bilinmiyor. Bu durumda da işine ne kadar motive olabilir, tartışılır. Halbuki bu bulaşıkçıyı yönetici çağırıp yaptığı işin kendileri açısından ne kadar önemli anlatılırsa, ona birkaç hediye ya da sözle ayrıcalıklı olduğu anlatılır ve hissettirilirse, onun işine bakış açısı değişecektir. O yaptığı işin ve kendisinin ayrıcalıklı olduğunu düşünecek ve işine olan motivasyonu artacak, verimliliği artacaktır. Kısacası herkesin ayrıcalıklı olduğunu hissettiği durumda motivasyonu da çok üst düzeye çıkıyor, işine bağlılığı artıyor ve performansı artıyor.

E. Gözdağı

Gözdağı, çalışanları görevlerini işletmenin istediği seviyede ve şekilde yapmaması durumunda, onlara kötü davranma ile pes ettirme ve kötü sonuçlarla korkutma şekli olarak ifade edilir. Bu şekilde çalışan sürekli denetim ve gözetim altında tutulmuş olur. Çalışana yapmakla yükümlü olduğu işi yapmadığı zaman devamlı yüzüne vurulur ve çalışanın sürekli hataları aranır. Gözdağı yöntemi, çalışanın başka bir yerde çalışma imkânının bulunmadığı veya çok az bulunduğu durumlarda etkili olur. Fakat gözdağı yöntemin doğurduğu bazı sakıncalar da vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:⁹⁴

- Bireyler bu yöntemden kaçmak için farklı davranışlarda bulunabilir.
- Bu yöntem bireylerde tedirginlik ve stres yaratır.
- Bu yöntem sadece gözdağı verilmek istenen kişi de olumsuz etki bırakmaz, iş yerinde bulunan diğer çalışanları da etkiler.
- Gözdağı yöntemini uygulayan yöneticilere karşı çalışanlar düşman olabilirler.
- Gözdağı yöntemi, işletme ortamında ceza sisteminin uygulandığı bir hava yaratır.

Gözdağı, kurumlarda bazı durumlarda uygulanan kısmende olsa kısa süreli başarılı olunan bir motivasyon tekniğidir. Süreklilik arz etmediği sürece, kısa vade de gözdağı vermek çalışan motivasyonunu arttıran bir etkidir. Gözdağı kimi zaman işletmedeki disiplin bozukluğu nedeniyle kimi zamanda yönetenlerin çalışanları kendi arzusuna göre yönlendirmek amacıyla uygulanabilir. Örneğin, bir işletmede işlerin istendiği gibi sonuçlanmadığını hiçbir işin istenilen başarıyı getirmediğini veya personelin işe geliş gidiş saatlerine uymadığını, işlerinde gerekli özeni göstermediklerini varsayalım. Bu olayları disiplin ve düzen bozukluğu diye de adlandırabiliriz. Bu durumda işletme yöneteni tüm çalışanlarla uyarı niteliğinde bir konuşma yapabilir bu konuşmada böyle devam edildiği sürece iş yerinin ve işlerinin geleceğinin tehlikeye düşeceğine dair personele gözdağı verirse bu konuşma personelde tedirginlik uyandıracaktır. Bu konuşmalar sonucunda çalışanlar kendilerine gerekli çeki düzeni vereceklerdir. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını tekrar kazanarak motivasyonlarını arttıracaklar.

⁹⁴ Güney, Örgütsel Davranış, age, s.319, Güney, Liderlik, age, s.256.

Gözdağı bazı durumlarda da motivasyon üzerinde olumlu etki bırakmayabilir. Süreklilik arz ettiğinde gözdağı personel üzerindeki etkisini yitirebilir. Personeli sürekli gözdağı vererek motive etmeye çalışmak, personelin belirli bir süreden sonra bu konuda duyarsızlaşmasına sebep olur, verilen gözdağı etkisizleşir. Yöneticilerin personeli sürekli korkutarak, gözdağı vererek birşeyler yaptırmaya çalışması, bir süre sonra personel üzerindeki yaptırım gücünü de düşürür. Personel, artık hiçbir şey olmayacağını söylenen şeylerin sadece sözde kaldığını farkederek ve verilen gözdağının sadece korkutmak amacıyla söylendiğinin farkına vardığı anda yönetime olan inancı, işletmeye olan bağımlılığı da azalır. Bu da personel de motivasyon düşüklüğüne dolayısıyla verimliliğin azalmasına neden olur. Bu yüzden personele çok fazla gözdağı vermemekte fayda vardır. Aksi halde gözdağından beklenen verim elde edilemez tam tersi beklenmedik kötü sonuçlar doğurur.

Kurumlarda uygulanan motivasyon tekniklerinden biri olan gözdağından verim almak isteniyorsa bunun düzeyi iyi ayarlanmalıdır. Eğer buna dikkat edilmezse gözdağı, kuruma yarar vereceği yerde zarar verir. Gözdağı, doğru bir şekilde uygulandığı zaman personel motivasyonun arttıran bir etkiye sahiptir.

III. MOTİVASYON KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN TEMEL KURAMLAR

Motivasyon konusunda ileri sürülen temel kuramları iki bölümden oluşur. Bunlardan birincisi kapsam kuramları, ikincisi ise süreç kuramlarıdır. Aşağıda bunları ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

A. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyin davranışlarını yönlendiren etkenlerin neler olduğunu anlamaya çalışır. Eğer bu etkenlerin neler olduğu bulunup, daha sonra bu etkenler yönlendirilebilirse, bireyden daha fazla verim elde edilebilir. Çünkü bu etkenlerin yönlendirilmesiyle bireyin motivasyonu üst seviyeye çıkarılabilir. Bu da tüm yöneticiler ve işverenler açısından önemli bir şeydir.

Motivasyon konusunda ileri sürülen kapsam kuramlarından başlıcaları şunlardır:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı,

- Alderfer'in ERG Kuramı,
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı,
- Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı.

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Brandiza üniversitesi profesörlerinden olan Abraham Maslow, motivasyon ile ilgili çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalarında, insan davranışlarını baskı altında bırakan en önemli nedenin ihtiyaçlar olduğunu öne sürerek motivasyon ifadesini açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyonu hareketli bir yapı içinde kabul etmektedir. Bu ifade, kişilik yapısındaki değişimlerin yanında toplumsal farklılıkları da kapsar. Maslow klinik çalışmaları sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya çıkarmıştır.⁹⁵ Bu hiyerarşide insan ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

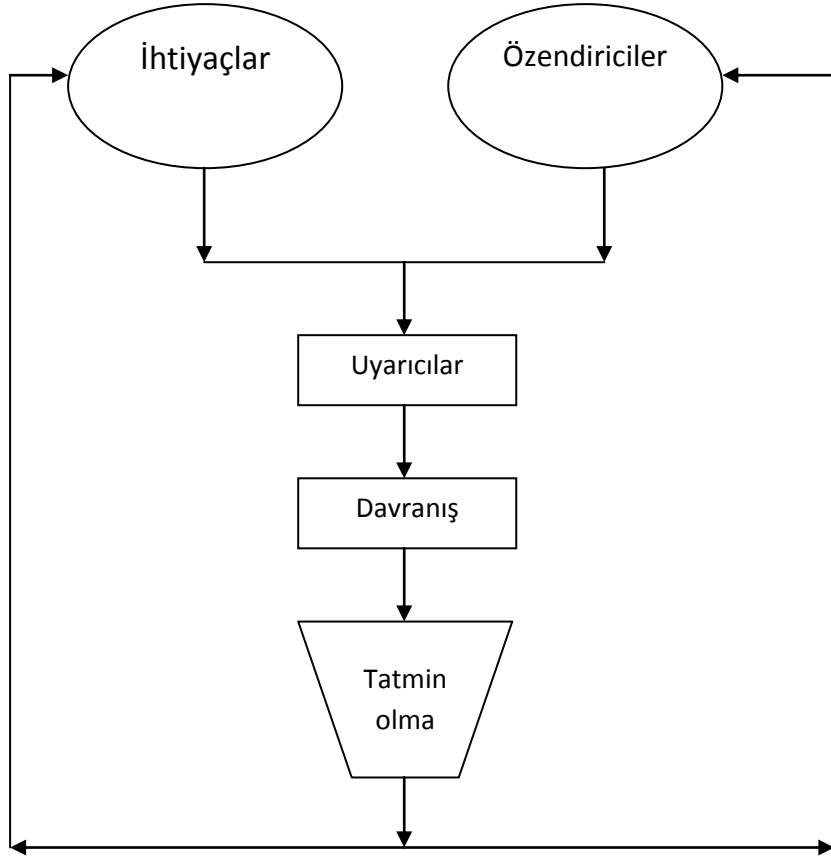
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu yaklaşımın iki temel varsayım vardır. Bunlardan ilki, bireyin her hareketinin, bireye ait belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olmasıdır. Birey gereksinimlerini karşılayabilmek için belirli şekilde hareket eder. Bu sebeple gereksinimler hareketi belirleyen önemli bir nedendir. Diğer yaklaşım, ihtiyaçların öncelik sırası ile ilgilidir. Bu olasılığa göre sırası belli olan bir hiyerarşiye göre kişinin ihtiyaçları vardır. Alt sıralarda olan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst sıralardaki ihtiyaçlar bireyi davranışa götürmez. İhtiyaçlar tatmin derecesinde karşılanmadığı sürece, kişiyi davranışa sevk edemez. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığı zaman birey daha üst sıradaki ihtiyacını karşılamak için davranışlar sergiler.⁹⁶ Kişinin üst sıralardaki ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlar sergilemeden önce alt sıralardaki ihtiyaçlarını tamamlar.

Maslow'un ihtiyaçları sıralamasından önce, ihtiyaçların motivasyonel davranışa nasıl sebep olduğunu söylemek gerekir. Bunu şekil üzerinde gösterecek olursak şöyle ifade edebiliriz:⁹⁷

⁹⁵ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s.147.

⁹⁶ Koçel, age, s.635.

⁹⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.360.

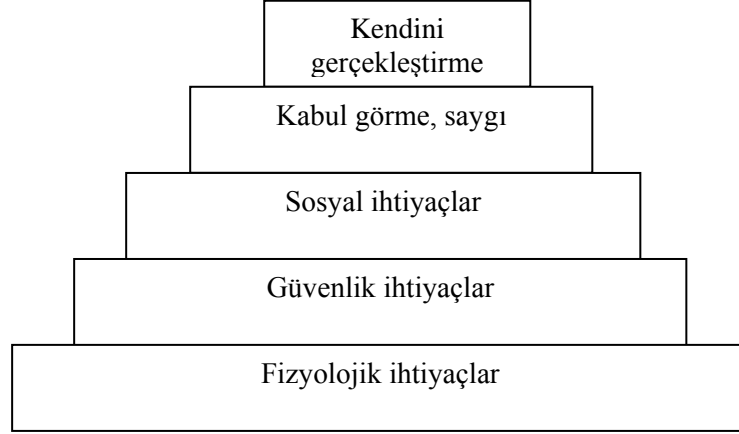


Şekil 2: Motivasyon süreci aşamaları

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanların büyümek ve gelişmek için ihtiyaç duyduğu öncü şeyler üzerine kurulmuştur. Bu varsayım bazı çalışanlar için uygun olabilir ama bazıları için uygun olmayabilir.⁹⁸ Oluşturulan bu teori tüm çalışanlar için geçerli olmayabilir. Herkes için ihtiyaçlar ve öncelikler değişebilir; ama genel anlamda insanlar bazı ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra farklı şeylere ihtiyaç duyar ve bu doğrultuda davranışlar sergilerler.

⁹⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., **Organizations Behaviour Structure Processes**, Business Publications, Teksas, 1982, s.79.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini Şu Şekilde gösterebiliriz:



Şekil3: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow, yukarıdaki Őekile bakılarak; ihtiyaçların belirli bir sırayı izlendiğini, bu yapıya göre aŐağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst sıradaki ihtiyaı gidermeye geçilmediğini ileri sürmüştür.

Yukarıdaki Şekil zincirindeki ihtiyaçlar Şöyle açıklanabilir.

-Fizyolojik ihtiyaçlar: Organizmanın, barınma, açlık, susuzluk, dinlenmek, cinsellik, gibi hayatını sürdürmesi gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Acıkan biri için önde gelen yiyecek, susayan biri içinse su bulmaktır. Bunları karŐılamadıkça, insan başka bir Şey düşünemez.⁹⁹ Organizma ilk olarak yaşamını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçlarını karşılamak ister.

-Güvenlik ihtiyaçları: Organizmanın tehlikelerden kaçınma, korkuları yenme, kendini güvenli bir ortamda hissetme gibi ihtiyaçlarıdır. Organizmanın, sigorta ve emeklilik programlarına sahip olması, iş güvencesi, güvenli ve sağlıklı iş koşulları gibi önlemler alınarak alınarak güvenlik ihtiyaçları giderilebilir.¹⁰⁰ Organizmanın kendini güvende hissetmesi için bu tür ihtiyaçlarının mutlak suretle karşılanması gerekir. Organizma kendini güvende hissetmezse rahat çalıŐamaz.

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tz, **rgtsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008, s.52.

¹⁰⁰ Güney, **rgtsel Davranış**, age, s.321, Güney, Lidelik, age, s.260.

-Sosyal ihtiyaçlar: Ait olduğunu hissetme, işyerinde ve çevrede kabul edilme, arkadaşlık, dostluk, sevgi ihtiyacı gibi ihtiyaçlarıdır.¹⁰¹ İhtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra gelir. Burada ilişkiler kurma, arkadaş edinme ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve sevgi ön plandadır.

-Kabul görme, saygı: Bu ihtiyaç kısmını ikiye ayırabiliriz. Bunlardan birincisi, kişinin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesidir. İkincisi ise, kişinin kendisini takdir edip, kendini saymasıdır.¹⁰² Kişi hem kendi kendini takdir eder hem de başkaları tarafından takdir edilmek ister. Bu ihtiyacın giderilmesi kişinin moral ve motivasyonunu sürekli yükseltir.

-Kendini gerçekleştirme: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin son kısmında kendini gerçekleştirme vardır. Burada kişinin bir bilim ya da sanat dalında veya kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu hizmetler ve keşiflerle kendini göstermesi esas olmaktadır. Kişi, yaratıcı biri olarak sadece çalıştığı alan sınırlar içinde kalmamakta, hem ulusal hem de uluslar arası alanda şöhrete kavuşmakta, başka kişiler için de örnek gösterilmektedir.¹⁰³ Kişi burada artık ihtiyaçlarını karşılamıştır. Kişi kendini gerçekleştirmiş ve yaratıcı kişiliğini ön plana çıkarmış ve uluslar arası bir ün'e kavuşmuştur. Herkese örnek gösterilecek seviyededir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdeleri aşağıdaki gibidir:¹⁰⁴

Temel İhtiyaçlar	Tatmin Yüzdesi %
Fizyolojik İhtiyaçlar	85
Güvenlik İhtiyaçları	75
Sosyal İhtiyaçlar	50
Kabul Görme, Saygı	40
Kendini Gerçekleştirme	10

Tablo1: İhtiyaçların tatmin yüzdeleri

¹⁰¹ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.94, Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, age, s.64.

¹⁰² Eroğlu, age, s.361.

¹⁰³ Eren, age, s.32.

¹⁰⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s.127, Kantar, age, s.38.

Bu yüzdelerden de anlaşıldığı gibi herkes için farklı nicel değerler geçerlidir. Yaşam şartlarının ülkeden ülkeye değişmesi farklı değerlerin alınmasını doğal kılmaktadır. Burada tabii ki ülkelerin sosyo-ekonomik durumu çok fazla önem arz etmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine genel olarak bakacak olursak şunu söyleyebiliriz. İnsanlar bazı ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra yeni ihtiyaçlar ortaya çıkıyor. Bu ihtiyaçlar zorunlu ihtiyaçlardan başlıyor. Zaman geçtikçe insan kendini tamamladıkça sürekli farklı şeylere ihtiyaç duyuyor. İhtiyaçların bittiği noktada yani kişinin kendisini gerçekleştirdiği noktada hayal gücünü daha iyi kullanabiliyor. İşine daha iyi motive olup yaratıcı olabiliyor. İnsanın işinde verimli olabilmesi önemli bazı ihtiyaçlarının karşılanmasıyla sağlanabiliyor. Bu ihtiyaçlar karşılanınca da işine daha iyi motive olup daha çok fayda sağlayabiliyor. Bu ihtiyaçlardan alt basamaktaki karşılanmadan üstteki karşılanmıyor. Bu da basamak basamak oluyor ve hepsi gerçekleştiikten sonra kişi kendini gerçekleştiriyor işine daha iyi motive oluyor.

2. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Frederick A. Herzberg'in çift etmenler kuramı çift faktör kuramı olarak da bilinir. Bu kuram hijyen (durum koruyucu) ve güdülenme (motive edici) konusunu inceler, bu nedenle hijyen-güdülenme teorisi olarak da bilinir. Herzberg'in bu teorisi önemli motivasyon teorilerinden biridir.

Bu teori güdüleyici ve hijyen faktörler adı altında iki grupta değerlendirilebilir.¹⁰⁵

Güdüleyici (motive edici-içsel) faktörler	Hijyen(durum koruyucu-dışsal) faktörler
<ul style="list-style-type: none">- Yükselme- Başarı- İlerleme- Kendini ispatlayabilme imkânı- Ödüllendirme- Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">- İşyerindeki statüsü- Çalışanın aldığı ücret- Çalışma koşulları- İş güvenliği- Özel yaşantı- İşletmenin hedefleri ve çevre ile ilişkiler

Tablo2: Güdüleyici ve hijyen faktörler

¹⁰⁵ Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Biçimi, age, s.65, Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.95, Kantar, age, s.40.

Güdüleyici faktörler, bireysel doyum sağlayabildikleri için aynı zamanda motivasyonu yükseltici bir etkiye sahiptir. Bu etmenler işgörenin işinde mutlu olmasını, işe severek gelmesini ve işini severek yapmasını sağlayan etmenlerdir. Motivasyonu arttırıcı faktörlerin olmadığı iş ortamlarında ise işgören mutsuz değildir, fakat mutlu da değildir yani nötrdür. Motivasyonu arttırıcı çalışmalar, kişiye yol gösterici, kişiyi yönlendirici ve kişiyi harekete geçirebildikleri ölçüde doyum sağlayıcı nitelikte olabilirler.¹⁰⁶ Motive edici faktörler olmasa da işgörenler bir şekilde çalışırlar fakat motive edici faktörler işgörenlerin çalışma şevkini arttırır.

Hijyen faktörleri, uygulandığında bireyi motive edici bir etkiye sahip değildirler. Ancak bu faktörlerin çalışma ortamındaki yokluğunda da çalışanlar mutsuz ve doyumsuz olurlar. Hijyen faktörleri, bir iş yerinde işgörenlerin bedensel ve ruhsal sağlığı için bulunması gereken faktörlerdendir. Bu faktörlerin olmaması durumunda işgörenlerin çalışması riske girer, işgörenler işlerini bırakmayı bile düşünebilirler.¹⁰⁷ İş ortamında başarıyı getiren bir tek faktör yoktur, bir çok faktör bulunmaktadır ve hijyen faktörü de bu faktörlerden biridir. Yokluğu iş ortamında bir defada değil de zamanla yıpranmaya yol açmaktadır.

Herzberg'in çift etmenler kuramını özetlemek gerekirse, işletmelerde bu iki faktörün (güdüleyici ve hijyen) önemi küçümsenmeyecek derecede önem arz etmektedir. İşletmelerdeki başarılar bu iki faktörün yeterli bir şekilde uygulanması ile gerçekleşecektir. Çalışanlar iyi bir motivasyon ortamında verimli çalışabilirler fakat hijyen faktörünün eksikliğinde çalışanlar zamanla bedensel ya da ruhsal sağlık bozukluğu yaşayabilirler bu durumda motivasyonunda bir önemi kalmayacaktır. Motivasyon tek başına kalıcı başarıyı sağlayamayacağı gibi hijyen faktörü de tek başına yeterli olmayacaktır. Sonuç olarak işletmelerde kalıcı başarıların sağlanabilmesi için bu iki faktörün beraberce ve uyum sağlayacak biçimde uygulanması gerekmektedir.

3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, ihtiyaçlar konusuna Maslow'un teorisine benzer olsa da daha farklı bir açıdan bakmıştır ve buna göre farklı bir yaklaşım sergilemiştir.

¹⁰⁶ Arısoy, age, s.38.

¹⁰⁷ İbid, s.39.

Alderfer'in ERG teorisi bir ihtiyaçlar kuramıdır. ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. İş hayatındaki gereksinimlerle alakalı açıklamalara sahip olan bu kuramın ismi, ne sürülen  gereksinimin ilk harflerinin birleşiminden oluşmuştur. Teoride belirtilen gereksinimler, var olma, ilişki kurma ve gelişme (existence, relatedness, growth :ERG) olarak tanımlanmaktadır. Alderfer' in kuramı, Maslow'un geliştirmiş olduğu beşli ihtiyaçları seviyesini,  ihtiyaca indirerek anlatmıştır. ERG kuramına, bireyin temelde var olan gereksinimleri giderilmediği sürece, st seviyede bulunan gereksinimlerin giderilmesi bireyi motive etmez.¹⁰⁸ Birey her zaman temel ihtiyacını gidermek ister, bunun için Maslow'un teorisinde belirtildiği gibi bir sıra izlemez, o anki ihtiyacı neyse onu gidermek ister.

Alderfer'e göre insanları motive edebilmek için üç temel ihtiyacın olması gerekir. Bu ihtiyaçlar:¹⁰⁹

- **Var olma ihtiyacı (Existence):** Fiziksel ve maddesel ihtiyaçları kapsar.
- **İlişki ihtiyacı (Relatednes):** Başkaları ile bir arada olma, onlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarını ifade eder.
- **Gelişme ihtiyacı (Growth):** Kendini geliştirme, yeteneklerini arttırma ihtiyacını ifade eder.

Clayton Alderfer, ihtiyaçların hiyerarşik düzene göre oluşmadığını, ihtiyaçların güçlülük durumuna göre oluşabileceğini söyler. Alderfer, Maslow ve Herzberg'in aksine, bir önceki ihtiyacın giderilmesi gerektiğini iddia etmez, o anki yoksunluk durumuna göre ihtiyaçların belirdiğini ve ona göre ihtiyacın giderilmesi gerektiğini söyler.¹¹⁰ İnsanların ihtiyaçlarının sırası yoktur. O anki duruma göre ihtiyaçları farklılık gösterir.

Alderfer'in kuramı aslında Maslow'un teorisine benziyor, ama aralarında farklılıklar vardır. Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar bir sırayı takip ederek gidiyor. Ancak Alderfer'in kuramında böyle bir sıra, böyle bir düzen yoktur. Alderfer'e göre ihtiyaçlar sırası kişiye göre farklılık gösterir. Daha önce tatmin edilemeyen bir ihtiyaç belirli bazı ihtiyaçları tatmin ettikten sonra tekrar ortaya çıkabilir. Kişinin ne zaman tatmin edilmeyen bir duygusu olursa o ihtiyaç doğar ve o ihtiyacı karşılamaya

¹⁰⁸ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.208.

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu ve Tz, age, s.59.

¹¹⁰ Fred Luthans, **Orgazizational Behaviour**, Mc Graw Hill Company, Singapore, 2008, s.174.

çalışır. Bu kuram yöneticiye işgörenlerin motivasyonunu arttırması için yardımcı olur. Bu da işgörenin performansının artırılmasına yardımcı olur. Alderfer'in kuramına göre, kişinin o anki temel ihtiyacının giderilmesi kişi için daha önemlidir.

4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David McClelland'ın bu kuramında ön plana çıkan kavram başarı güdüsü olduğu için bazı yazarlar tarafından "başarma ihtiyacı kuramı" olarak tanımlanır. Bazı düşünürler de belli başlı gereksinimlerin doğuştan değil de bireyin yaşayarak kazandığını savunması üzerine "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" olarak da tanımlanmıştır. Başarma ihtiyacı kuramı, bireylerin yaşadıkları sürece ve deneyimleri sonucunda edindikleri gereksinimleri üç başlık altında toplamıştır. Bahsedilen ihtiyaç kuramları şu şekildedir:¹¹¹

- **Başarı veya Başarma İhtiyacı:** İleri seviyede başarı elde etme, zor işlerin üstesinden gelme, karmaşık görevleri çözme arzusu ve isteği başarma ihtiyacına verilebilecek örneklerdendir.
- **İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı:** Çevresindekilerle yakın ilişkiler kurma, çatışma içine girmeme, samimi dostluk ve arkadaşlık ilişkileri oluşturma isteği ise bu ihtiyaç şekline örnek olarak verilebilir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Çevresindekileri etki altında bırakma ve kontrol etme, çevresindekilerin sorumluluğunu üstlenme ve çevresindekiler üzerinde otoriteye sahip olma isteği olarak tanımlanabilecek ihtiyaç şeklidir.

Bu kuram yöneticiler için şunu ifade etmektedir. Çalışanların gereksinimleri saptanabildiği takdirde, personel seçme ve işe yerleştirme sistemi bu duruma göre oluşturulabilir.¹¹² Bu duruma göre başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir birey ancak gerekli ortam ve şartlar oluşturulabildiği takdirde kendisinden beklenen başarıyı gösterir ve yeteneklerini kullanabilir. İhtiyaçları karşılanmış olan birey işine daha iyi motive olur ve buna bağlı olarak da verimliliği yüksek olur.

David McClelland'ın kuramına genel olarak bakacak olursak, burada personel seçme ve yerleştirme konusunda yöneticilere büyük kolaylık sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. İşe alınacak personelin ihtiyaçları bilindiği takdirde bu ihtiyaçlar doğrultusunda bir işe yerleştirilecektir. İhtiyaçları karşılanmış

¹¹¹ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009, s.68.

¹¹² Ertürk, age, s.149.

olan bir bireyde ihtiyaçları karşılandığı için daha kolay motive olup başarı elde edebilecektir yani buradaki ana nokta yöneticinin çalışanını iyi bir şekilde analiz edip tanıyabilmesidir. İşe alınacak bireyi iyi bir gözlem ve tanımlama ile yönlendirecek olan yönetici; onu en başarılı olabileceği, performansını en etkili şekilde sergileyebileceği bir alana yerleştirecektir. Bunun sonucunda bireyde işini severek ve isteyerek yapacaktır.

5. Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı

Bilindiği gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş basamak insanların dönem dönem ihtiyaı olan şeyleri göstermektedir. Eric Fromm, Maslow'un bu beş ihtiyaç basamağına iki yeni basamak daha eklemiştir. Bunlardan birincisi amaç edinme ihtiyaı, ikincisi ise bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyaıdır.

Fromm amaç edinme ihtiyaını, çalışanların sahip oldukları kapasitelerinin belli bir seviyeden sonra tam olarak kullanabilmeleri için sadece kişisel değil aynı zamanda aık ifade edilmiş işletme amaçlarına sahip çıkması olarak açıklamaktadır. Bir işletmede çalışanlar, kendi aralarında etkileşim iine girebileceği olumlu bir yapı oluşturamadığı zaman, kendilerini kabul ettirme ve saygı duyulma gereksinimlerini karşılamak için işletme ile alakası olmayan yeni çözümler arayacaklardır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarına, sadece kendi kişisel amaçlarını oluşturmalarına yardım etmemeli aynı zamanda işletmenin amaç ve hedeflerini de açık ve anlaşılır bir şekilde kabul ettirmeliler.¹¹³ İşletme kendi amaç ve hedeflerini çalışana benimsetmezse, çalışan işletmeden bağımsız kendine göre bir amaç belirlemek durumunda kalabilir. alışan ve işletme amaçları farklı olduğunda da, çalışanın kapasitelerini tam olarak kullanması beklenemez.

Fromm bir dünya görüşüne sahip olma ihtiyaını, çalışanların işletme içerisinde yaptıkları işin tanımının iyi saptanması olarak açıklanmaktadır. İşletmeler alışma alanlarını açık ve anlaşılır bir şekilde belirlemeli, görevin gerektirdikleri işleri değerlendirmelidir. Bu kapsamda, çalışanlar kendi rollerini değerlendirmeli, işletme içindeki sınırlarını belirlemelidir. Eğer alışanlar, işletme içindeki yerlerini belirlemede zorluk çekerlerse, işletmede açık bir emir-komuta zinciri yoksa, burada

¹¹³ Zafer Kırçı, "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007, s.63.

yoğun gerilim ve tartışmaların olması kaçınılmaz olur.¹¹⁴ Çalışanların işletme içindeki görevleri ve sınırları belli olmalı ve bu doğrultuda çalışmalarına müsaade edilmeli. Çalışanların sınırları belli olmadığı zaman işletme içerisinde çalışanlar arasında sürekli tartışmalar yaşanabilir.

Eric Fromm'un ihtiyaçlar kuramını genel olarak şöyle yorumlayabiliriz. Bu kurama göre, işletmede çalışanlardan iyi bir performans gösterilmesi bekleniyorsa, işletme amaç ve hedefleri çalışana benimsetilmeli ve bu hedeflere sahip çıkılması istenmeli. Eğer çalışan, işletme amaç ve hedeflerini benimserse, işine olan motivasyonu artar ve kendi kapasitesini tam olarak kullanmaya başlar. Bu durumda çalışandan daha iyi verim elde edilir. Fromm'a göre işletmede çalışanların görev tanımları ve sınırları kesin olarak belli olmalı. Çalışanların sınırları belli olmadığı taktirde, çalışanlar arasında sürtüşmeler ve kavgalar meydana gelir ve buda çalışanların işyerinde huzursuz olmasına, ve aynı zamanda motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olur. Bu yüzden işyerinde çalışanların görev ve sınırları net ve açık olmalıdır.

B. Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Süreç Kuramları

Motivasyon teorilerinden olan süreç teorilerinde; insanların hangi hedefler tarafından ve nasıl motive edildikleri konusu incelenmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı asıl soru, belirli bir davranışı gösteren birinin, bu davranışı bir daha yapması (ya da yapmaması) nasıl sağlanabilir. Süreç teorilerine açısından bakıldığında, gereksinimler bireyi davranışa iten nedenlerden sadece bir tanesidir. Bunun yanında birçok dışsal neden de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde etki etmektedir.¹¹⁵ Süreç teorileri, insan davranışlarına yön vererek insanların nasıl daha iyi motive edilebilecekleri konusu ile ilgilenir. Süreç kuramlarını aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

1. Beklenti Kuramları

Beklenti kuramlarını, Vroom'un beklenti kuramı ve Lawler-Porter'in beklenti kuramı olmak üzere iki grupta inceleyeceğiz.

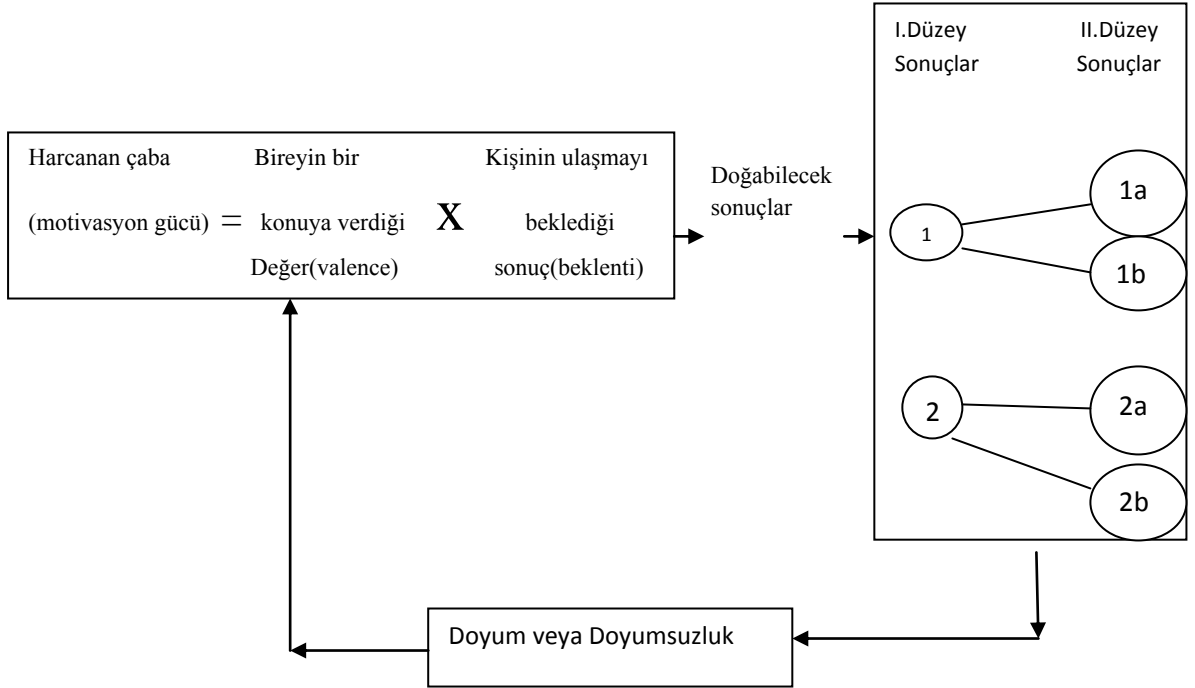
¹¹⁴ İbid, s.64.

¹¹⁵ Koçel, age, s.628.

a. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, motivasyonun iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi; bir şeyi ne kadar çok istediğimiz, ikincisi ise bunlara ulaşabilme fırsat ve şansımızın ne kadar olduğudur. Bir şeyi gerçekten istemiyor ve arzu etmiyorsanız, ona ulaştığınız bile onunla motive olamazsınız. Aynı şekilde ulaşamayacağınızı bildiğiniz bir etken ile de motive olamazsınız.¹¹⁶ İstemediğimiz, arzu etmediğimiz bir hedefe ulaştık bile, bunu istemediğimiz için bu şey motivasyonumuzu yükseltmez.

Vroom'a göre, kişinin iki seçenekten birini hedeflemesi durumunda bir değerden (valence) bahsedebilir. Bu modeli şema üzerinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz:¹¹⁷



Şekil 3: Vroom'un güç - beklenti modeli

¹¹⁶ Ertürk, age, s.149.

¹¹⁷ İlder Akat ve Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık, İzmir, 1993, s.187.

I.düzeydeki sonuçlar, 1: Yüksek başarı, 2: Düşük başarı,

II.düzeydeki sonuçlar, 1a: Saygı kazanma, 1b: Yüksek ücret, 2a: Sayılmama, saygı görmeme, 2b: Ücret indirimini ifade etmektedir.

Harcanacak güç, güdülemeyle eş anlamda ifade edilmiştir. Eğer kişi güdülenmişse, güç harcayacaktır. Öyleyse;

Motivasyon gücü = Valence X Beklenti'dir.

Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü isteme, arzulama derecesi (valence), kişinin sonuca varma isteği onun valence değerini verir. Eğer valence değeri (+) ise istek fazla, (-) ise istek az, (0) ise valence nötr'dür. Beklenti; kişi işi sonuçlandırmak için çeşitli yollardan geçer. I.düzeydeki sonuçları elde etme olasılığı, onun beklenti düzeyini verir, bu da olasılık (0) ile (1) arasında ve değişen bir sayıdır. Kişinin I. düzeydeki sonuçları örgütsel, II. düzeydeki sonuçları ise kişiye aittir. Mesela, işletme içinde statü olarak üst sıraya geçmek isteyen kişinin valence (+)' dır. Kişiler terfi almak için yüksek performans sergilemek zorundadır.¹¹⁸ Eğer birey iyi performans gösterirse, bireyin konuya gösterdiği değer yani valence'de (+) olur.

Kişinin sonuca varma isteği olan valence ile beklentilerin çarpımından elde edilecek sonuç, bize motivasyon gücünü verir. Bu sonucun pozitif olması motivasyonun var olduğuna dair bir işarettir. Eğer sonuç negatif değerlerde ise, belli bir sonuçtan kaçınma ve soyutlanma söz konusu olduğundan, burada motivasyonun olmadığını söyleyebiliriz. Motivasyon, valence ve beklentinin çarpımının sonucuna göre belirlendiğine göre, bunlardan birinin sıfır olması, sonucunda sıfır olması demektir. Bu sıfır değeri, bireyin sonuca ulaşmak için hiçbir şey yapmadığını göstermektedir. Kişinin motivasyonunun yüksek olmasını için, valence ve beklentisinin de yüksek olması gerekmektedir. Bunun tam tersi durumda, yani valence ve beklenti değerinin düşük olduğu durumda ise kişinin motivasyonu da düşük olacaktır.¹¹⁹ Yani istenilen motivasyon yüksekliği valence ve beklentilerden elde edilecek sonuçlara bağlıdır. Motivasyon, beklenti ve valence'in doğru orantılı olduğunu da açık bir şekilde görmekteyiz. Valence ve beklenti yükseldikçe motivasyonda yükselmektedir.

¹¹⁸ Akat ve Üner, age, ss.187-188.

¹¹⁹ Eroğlu, age, s.374.

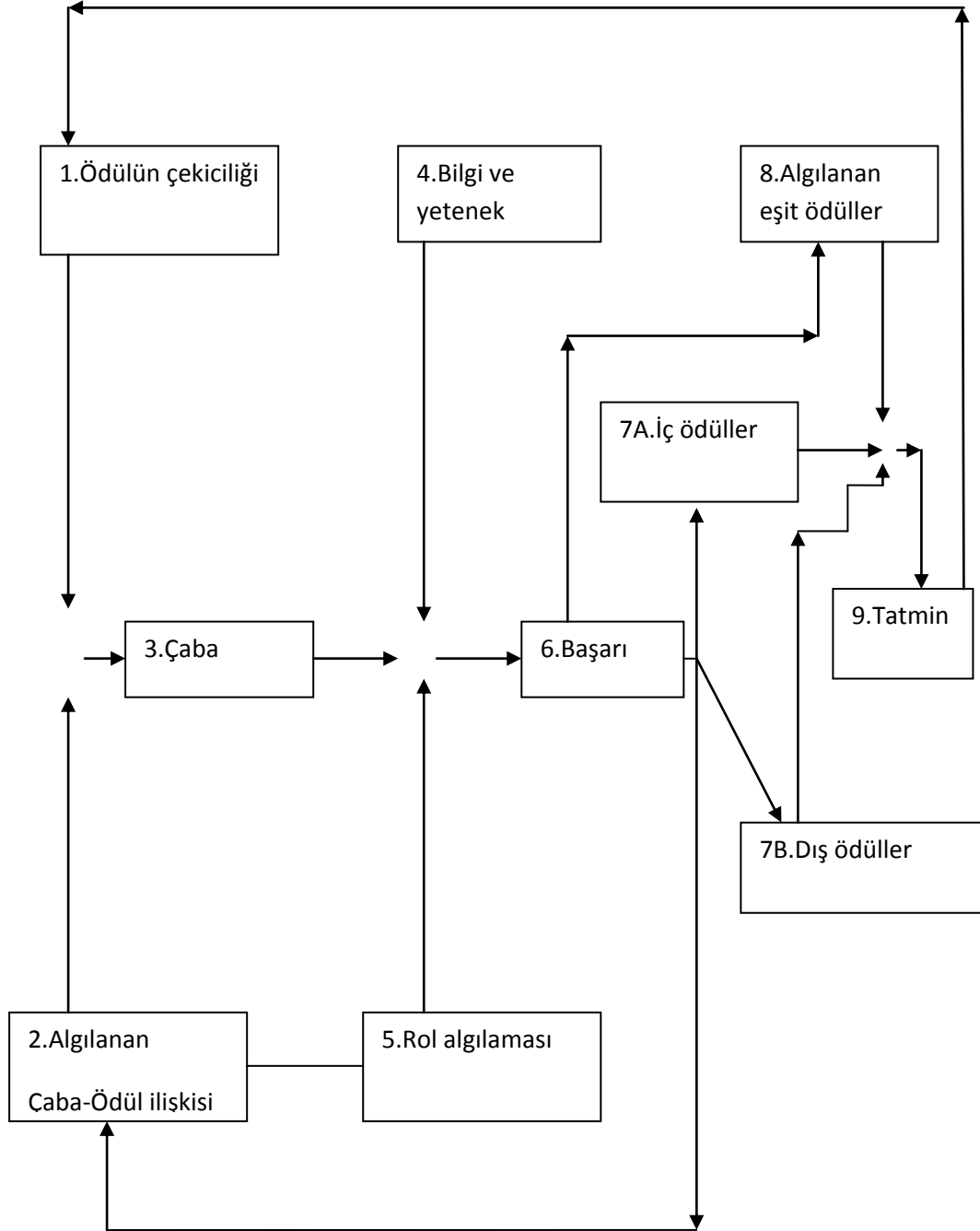
b.Lawler – Porter’in Beklenti Kuramı

Bu kuram beklenti kuramlarından ikincisini oluştur. Lawler – Porter modeli Vroom’un modeline yakın bir kuramdır; ancak biraz değişiklikler yapılmıştır.

Lawler – Porter’in kuramı, Vroom’un kuramını referans olarak almaktadır. Ancak bu kurama bazı eklemeler yapılmıştır. Bu kuramda da kişinin motive olma düzeyinin valence ve beklenti tarafından etkilendiği (motivasyon = valence x beklenti) bilinmektedir. Ancak Lawler – Porter’e göre, insanın çokça çaba göstermesi otomatik olarak yüksek performans gösterdiği anlamına gelmez. Burada araya iki değişken girmektedir. Bunlardan ilki, insanın yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Diğer de insanın kendisi için algıladığı rol ile alakalıdır. İnsan, ne kadar çaba sarf ederse etsin, eğer gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olması beklenemez.¹²⁰ Başarılı olabilmek için kişinin mutlaka yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekiyor. Bir noktaya kadar çabalarsınız, ama yeterli donanıma sahip değilseniz, yeteri kadar performans sergileyemezsiniz.

¹²⁰ Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, age, ss.69-70, Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.100.

Lawler – Porter modelini şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz:¹²¹



Şekil 4 : Lawler – Porter modeli

¹²¹ Luthans, age, s.177.

Bireyin alacağı ödülü, gösterilen gayret, sahip olunan bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirler. Bu birinci seviye sonucu gösterir. Bu ödüller içsel de olabilir veya dışsal da olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline eklenen bölüm algılanan eşit ödül değişkenidir. Burada şu ifade edilmektedir: birey kendi performansını diğer bireylerle karşılaştırır ve buna göre kendi performansının nasıl bir ödüle layık olduğu konusunda bir fikre sahip olur. Buna bağlı olarak bireyde ödül algılaması da oluşur. Burada eğer bireyin aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise, yani düşündüğü gibi değil ise, birey tatmin olmayacaktır. Buna bağlı olarak bireyin bekleme bekleneceğinden, tatmin olma düzeyine göre de valence ve bekleme beklenecek ve sonuçta süreç yeniden işleyecektir.¹²² Bu durumda birey en başa dönecek, süreci yeniden başlatacaktır.

Beklenti kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, bu modelle ilgili olarak yukarıda değindiklerimize ek olarak aşağıdaki faktörlere de dikkat etmelidir.¹²³

- İşletmede çalışandan nerede, hangi konuda performans göstermesi bekleniyorsa, çalışana ona göre eğitim verilmeli ve o yönde kendisini geliştirilmesi için yönlendirilmelidir.
- İşletmede karışıklıkların olmaması için, çalışanların rolleri kesin olarak belirlenmeli, rol çatışmaları olabildiğince azaltılmalıdır.
- Çalışan işyerinde gösterdiği performans sonucunda aldığı ödül tutarını, kendisiyle aynı düzeyde performans sergileyen iş arkadaşlarının aldığı ödül tutarı ile karşılaştırır, aynı olup olmadığına dikkat eder.
- Çalışanlar içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem vermektedirler.
- Ödül ve çevre ile ilişkiler konusunda çalışanların performansı devamlı izlenmeli ve elde edilen sonuçlara bakılarak, modelde değişiklik ihtiyacı hissediliyorsa bu değişiklikler yapılmalıdır.

Lawler – Porter beklenti modelini genel olarak şöyle yorumlayabiliriz. Bu modele göre, bireyin başarılı olabilmesi için mutlaka gerekli bilgi, birikim ve yeteneğe sahip olması gerekir. Bunlara sahip olamayan birey ne kadar çaba sarf ederse etsin başarılı olması beklenilmez. Önemli diğer bir nokta da bireyin gösterdiği

¹²² Koçel, age, s.635.

¹²³ İbid, s.636.

performans karşılığında ödül beklemesidir ve onun düzeyinde performans gösteren diğer bireylerin aldığı ödüllere dikkat etmeleridir.

2. Edwin Lock'un Amaç Kuramı

Edwin Lock tarafından öne sürülen bu motivasyon teorisine göre, insanların belirlemiş olduğu hedefler aynı zamanda onların motivasyon derecelerini de belirlerler. Ulaşılması kolay olmayan ve büyük hedefleri amaçlayan birey, ulaşılması kolay olan hedefler belirleyen bireye göre daha iyi bir performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Kuramın ana fikri bireylerin kendileri için saptadıkları hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyidir.¹²⁴ İnsanlar ne kadar büyük hedefler belirlerlerse o doğrultuda performans gösterirler. Hedef büyükse performans da yüksek olmalı, ama hedef küçükse de düşük bir performans gösterirler. İnsanlar hedeflerinin büyüklüğü doğrultusunda motive olup ona göre performans sergilerler.

Edwin Lock'a göre, kişi tarafından belirlenen hedeflerin özellikleri üzerinde durmuştur. İşletme başarılarının iş motivasyonu ile hedeflerin niteliğine bağlamaya çalışmıştır. Amaç ve hedeflerin motivasyondaki önemi şu şekilde açıklanabilir:¹²⁵

-Kişi tarafından saptanan amaç ve hedefin açık ve anlaşılır olması başarıyı arttıran unsurlardan biridir. Çünkü kişi o zaman daha kararlı ve istekli davranacaktır. Kişinin amaç ve hedefleri açık ve net değilse, bu durum kişinin iş ortamında zorlanmasına ve etili faaliyetlerde bulunamamasına neden olur.

-Kişiye ait hedefler kolay ulaşılamayacak cinstense kişi daha istekli ve azimli çalışacak ve başarıları artacaktır. Kişi hedefleri kolay ulaşılabilir ve basitse bu kişinin arzu ve azminin yetersiz olduğunu ve bununda başarıları düşürdüğünü söylemek tam yerinde olacaktır.

-Kişisel hedefler ve işletme hedeflerinin çatışma düzeyi önemlidir. Eğer çatışma düzeyi artarsa işletmenin başarı şansı da düşer. Tam tersi olduğunda yani çatışma yerine uyum artarsa da işletmede başarı sağlama şansı da yükselir. Çatışma ya da uyum derecesi motivasyon etkileyici bir etken olarak görülmektedir.

Edwin Lock'un kuramını genel olarak şöyle yorumlayabiliriz. Bu kurama göre, kişinin hedefleri ne kadar büyük olursa, kişi hedeflerine ulaşabilmek için daha arzulu

¹²⁴ Tikici, Deniz, Kınır, ve Altay, age, ss.216-217.

¹²⁵ Eren, age, s.526.

ve istekli bir şekilde çabalayıp, daha iyi performans gösterecektir. Hedeflerinin çıtalarını yüksek tutan bireyler göstermeleri gereken özverinin farkında olup, motivasyonlarını ve performanslarını da bu doğrultuda yüksek tutacaklardır. Kişi öncelikle ne istediğini neyi hedeflediğini iyi bir şekilde saptamalıdır. Belirlenen bu hedefler her zaman büyük hedefler olmalıdır. Büyük hedefleri olan kişi hedeflerini yakalamazsa bile ona yakın bir hedef tutturur. Bu durumda kişi, performansını sergilediği zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır. Kişinin hedefleri yüksek olursa motivasyonu da aynı oranda yüksek olur. Sadece hedefleri küçük olan bireyler değil hedef belirsizliği yaşayan bireylerde motivasyon eksikliği yaşanacaklardır.

3. J.S. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams'ın öne sürmüş olduğu eşitlik kuramı, bireylerin göstermiş olduğu çaba karşısında, aynı çabayı gösteren başka bireylerin sosyal açıdan adil bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları ya da algılarına göre motive olmaları olasılığına dayanır.¹²⁶ Bireyler işyerinde yöneticilerin kendilerine eşit davranıp davranmadığını kontrol ederler.

Adam's teorisinin temel noktası, işletmelerde çalışanların işyerinde gösterdiği çaba karşısında eşit bir şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir.¹²⁷ Çalışanlar işyerinde eşit işe eşit ödül verilmesini isterler. Bu durumda motivasyonları artmaktadır.

Adams'ın kuramı, çalışanların işyerinde yöneticilerden aynı muamele ile karşılaşma isteğinde olduklarını ve bunun motivasyonu etkilediği görüşüne dayanır. Bu kurama göre, kişi iş yerine yaptıkları katkılar karşılığında ona verilen ödül ile onunla aynı işi yapan başka bir kişiye verilen ödül ile karşılaştırır. Çalışanın işyerindeki başarısı ve bu işten duyduğu tatmin düzeyi, çalışma ortamında eşitlik olup olmadığı durumuna bağlıdır.¹²⁸ Kişinin işyerine yapmış olduğu katkıları emek, bilgi, birikim, başarı, gibi değerler, olarak sıralayabiliriz. İşyerinin kişiye vermiş olduğu ödülleri ise maaş artışı, terfi, yetki ve sorumluluk verme, ikramiye olarak sıralayabiliriz. Kişi aldığı ödülleri diğer çalışma arkadaşlarının aldığı ödüller ile karşılaştırır ve burada eşitlik varsa kişi işyerinde yapacağı sonraki çalışmalarını için

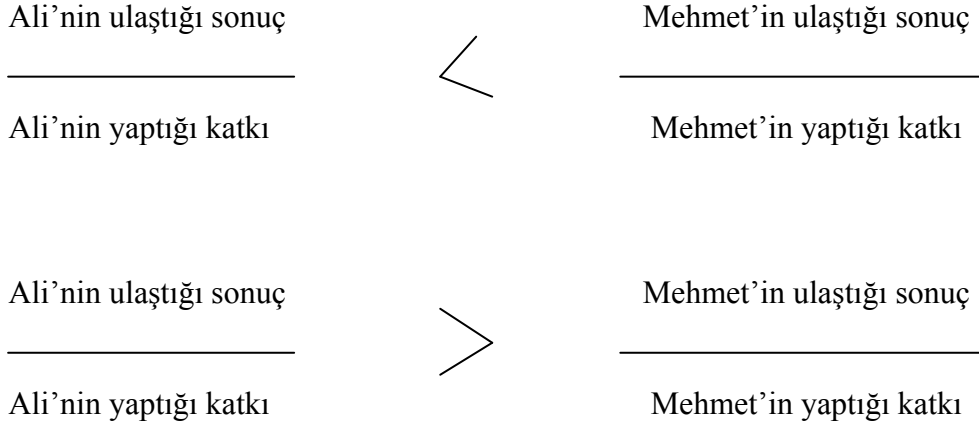
¹²⁶ Şimşek ve Çelik, age, s.69.

¹²⁷ Tikici, Deniz, Kınır, Altay, age, s.216.

¹²⁸ Silah, Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, age, s.70, Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.101.

motive olmuş olur.¹²⁹ Eğer çalışma ortamında eşitlik varsa kişinin işten duyduğu tatmin düzeyi yüksektir ve buna bağlı olarak motivasyonda yüksektir. Eşitliğin olmadığı durumda ise çalışmada iş tatmini ve motivasyon düşüktür.

Adams'ın eşitlik kuramını yukarıdaki bilgilerden faydalanarak şu şekilde gösterebiliriz:



Yukarıdaki Ali ve Mehmet'in karşılaştırmasında kişinin ulaştığı sonucun yaptığı katkıya oranı ona verilecek olan ödülü belirlemektedir. Kişi, yaptığı iş karşısında aldığı ödülün aynı işi yapan diğer kişilerle eşit olup olmadığını inceleme yoluna gider. Eğer, kişilerin aldıkları ödül eşit ise kişi işine daha iyi motive olur, eğer eşit değilse aldığı ödüle layık şekilde iş yapmaya çalışır. Aldığı ödül diğer iş arkadaşınınkinden fazla ise kişi işi için daha çok çaba sarf eder. Eğer burada ödüller eşit olmazsa kişilerin motivasyonu da bozulur. Ödüller eşit olarak dağıtılsa da çalışanların motivasyonu yükselir ve çalışanlar yüksek performans gösterirler

Adams'ın eşitlik teorisinin motivasyon açısından önemi şöyle açıklanabilir. Kişi karşılaştırmalar sonucu bir eşitsizlik durumunu algıladığı takdirde, eşitsizliği gidermeye çalışacaktır. Kişini izleyeceği yol, algılanan işin eşitsizlik derecesine, kişinin sahip olduğu olanaklara ve yapacağı davranışın zorluk düzeyine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışlar şöyle gruplanabilir:¹³⁰

¹²⁹ Koç ve Topaloğlu, age, s.212.

¹³⁰ Koçel, age, s.637.

- Kişinin göstermiş olduğu çabanın değiştirilmesi (ücretin düşürülmesi ya da yükseltilmesi, daha az ya da daha çok çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (Çalışanın daha yüksek ücret ya da ödül talebi),
- Çaba ve sonuç tanımlarının mantıklı olan tanımlarının değiştirilmesi- böylelikle eşitsizliğin azaltılması,
- İşi bırakma (istifa etme, çalışanın işyeri içinde değişiklik isteği, devamsızlık)
- Diğer çalışanları harcadıkları çabayı azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmaların dayandığı ana nedenleri değiştirme.

Eğer yönetici bu kuramı çalışanlarını motive etmek için kullanmak istiyorsa, şu maddelere dikkat etmesi gerekir:¹³¹

- Adams'ın eşitlik kuramının temel dayanağı, çalışanın gösterdiği eşit çabaya karşılık eşit ödüllendirilmesi gerekliliği üzerindedir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik çalışanların iş yeri içinde ve işyeri dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir neticesi olarak algılanır.
- Eşitsizliği gidermek için uygulanacak yöntem farklı şekillerde olabilir.
- İşyerinde yapılan farklı ödüllendirmelerin bir gün mutlaka ortaya çıkacağı bilinmesi gerekir.
- Yöneticiler temel amaçlarının işyerinde çalışanlara eşit şekilde davranmak olduğu unutulmamalıdır.

Genel olarak Adams'ın eşitlik kuramını şu şekilde yorumlayabiliriz. Bu kurama göre, iş ortamında kişiler kendileriyle aynı işi yapan başka kişilerle aldıkları ödüllerin eşit olup olmadığı konusuna dikkat ederler. Kişi burada bir nevi işletmenin çalışanlara bakış açısını görmek denetlemektedir. İşletmenin çalışanlara adil bir şekilde davranıp davranmadığı çalışanlar tarafından görülmek istenir. Çalışanlar kendisiyle aynı işi yapan diğer çalışanları sürekli kontrol eder ve aynı şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerini bilmek isterler. Eğer işletme adil davranıp aynı işi yapan çalışanları aynı şekilde ödüllendirirse bu çalışanların hoşuna gidecektir. İşletmenin adil davrandığı kanısına varıldığı anda çalışanların işyerine olan güvenleri ve bağlılıkları da artacaktır. Buna bağımlı olarak çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri artacaktır.

¹³¹ Güney, Örgütsel Davranış, age, s.330, Güney, Liderlik, age, s.272.

4.Skinner'in Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı

Burrhus Frederic Skinner'in davranış düzeltme ve güçlendirme kuramının davranış güçlendirmesi kısmında, bireylerin yaptıkları işte aldıkları başarı veya başarısızlık durumuna göre bir hareketin tekrarlanıp veya tekrarlanmayacağını anlatmaya çalışır. Bu kurama göre, insan davranışları kontrol altına alınabilir. Eğer insan davranışları istenmeyen sonuçlar doğurursa bu davranışa herhangi bir tepki göstermeyerek, istenen sonuçlar doğurursa da bu ödüllendirerek kontrol altına alınabilir. Bir davranış ödüllendirilirse o tekrar edilir ve alışkanlık kazanılması sağlanır, ödüllendirilmediği takdirde ise o davranış terk edilir. Bu kuramda istenilmeyen davranışın cezalandırılması söz konusu değildir. Zaten ödüllendirilen davranış ödüllendirilmeyenin önüne geçer. Ödüller davranışın kazanılmasında güçlü bir etkidir.¹³² Eğer çalışmada bir davranışın tekrar yapılması isteniyorsa, bu davranış ödüllendirilmelidir.

Skinner'in davranış düzeltimi, davranışın karşılaşılan sonucuna göre kişiyi motive etme fikrini dile getirmektedir. Burada davranışın sonucuna bakılarak davranış düzeltilmeye çalışılır. Eğer davranışın sonuçları kişinin istediği gibi ise davranış güçlenir; ama sonuçlar istenildiği gibi değilse davranış zayıflar.¹³³ Davranışın sonucuna göre hareket edilir. Eğer kişinin davranışı istendiği gibi ise bu davranış güçlendirilebilir. İstenilmeyen bir davranış ise de o davranış terk zayıflatılabilir ya da terk edilebilir.

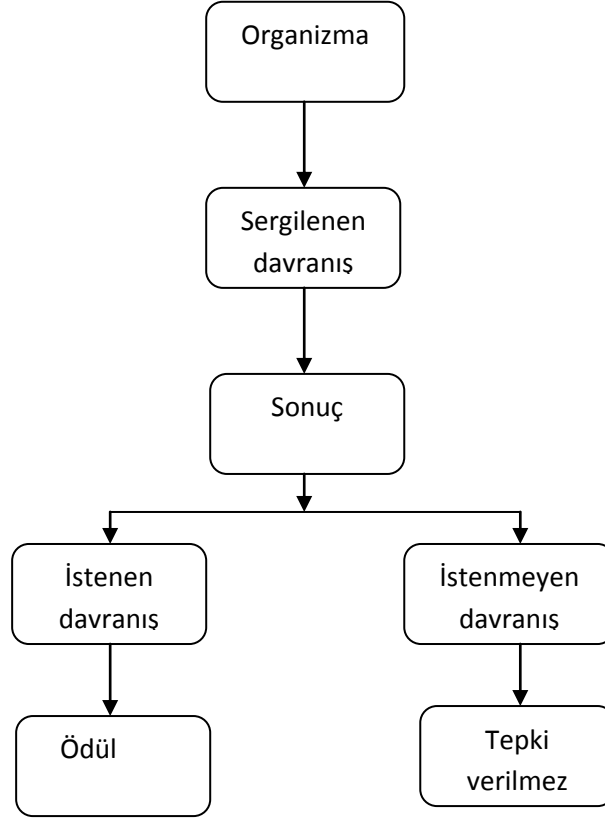
Skinner'in teorisinde, kişi bir şekilde bir davranış gösterir ve bu davranışın karşılaşacağı sonuca dikkat eder. Bu sonucun durumuna göre, kişi aynı davranışı gösterecek veya göstermeyecektir. Kişinin davranışında karşılaşılan sonuç istenilen şekilde sonuçlanırsa, muhtemelen kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaşılan sonuç bireyin hoşlanmadığı şekilde ise muhtemelen birey aynı davranışı bir daha yapmayacaktır.¹³⁴ Kişinin davranışlarının devam edip etmemesi karşılaştığı sonuca göredir. Sonuç istenildiği gibi ise davranış sürer değil ise davranış terk edilebilir.

¹³² Güney, Örgütsel Davranış, age, s.330, Güney, Liderlik, age, s.272.

¹³³ İbid.

¹³⁴ Koç ve Toplaoğlu, age, s.211.

Skinner'in davranış düzeltme ve güçlendirme kuramını şekil üzerinde şöyle ifade edebiliriz:



Şekil 5: Skinner'in davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı

Skinner'in kuramını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici bazı noktalara dikkat etmek zorundadır. Bu noktalar şunlardır:¹³⁵

- İşletme açısından istenilen ve istenilmeyen davranışlar açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Ödüllendirme sistemi sık sık kullanılmalıdır.

¹³⁵ Koçel, age, s.32.

- Davranışlara karşı tepkiler hemen verilmelidir. Eğer hemen değil de uzun zaman sonra tepki verilirse, sonuçların davranışlar üzerindeki etkisi azalabilir.

Genel olarak Skinner'in teorisini şu şekilde açıklayabiliriz. Skinner'in teorisine göre, davranışlar düzeltilebilir ve güçlendirilebilir. Davranışın karşılaştığı sonuca göre bir yöntem kullanılarak bu işlem yapılabilir. Eğer davranışın sonucunda karşılaşılan sonuçlar olumlu ise bu davranış ödüllendirilerek devamlılığı sağlanabilir. Eğer davranışa sonucunda karşılaşılan sonuçlar olumsuz ise davranış karşı tepki gösterilmez veya ceza uygulanır. Ancak ceza sistemi çok zorda kalmadıkça uygulanmaz. Daha çok ödüllendirme sistemi kullanılarak davranış pekiştirilir ya da tepkisiz kalınarak davranış düzeltilmesi beklenir. Bu verilecek ödül ek ücret, izin, tatil ya da farklı bir şekilde olabilir. İstenilen davranışların devamlılığı yani pekiştirilmesi için genellikle ödül sistemi uygulanır. Eğer bu sistem uygun bir şekilde ve zamanında uygulanırsa uygun davranışların devamlılığı noktasında iyi bir motivasyon aracı olur.

İKİNCİ BÖLÜM

I.ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyonunu yükselten bazı etkenler olduğu gibi düşüren bazı etkenlerde var. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri; ücret, iş güvencesi, yönetim tarzı, psiko – sosyal ve kurumsal olmak üzere beş farklı açıdan inceleyeceğiz.

A. Ücret

Ücret, ekonomik teşvik edici araçlar arasında en eski ve en çok kullanılanıdır. Ücretle çalışanın verimliliği arasındaki bağlantı geçmişten bu yana araştırılmaktadır. Geleneksel motivasyon teorilerinde ücret en etkili motivasyon aracı olarak işlenmiştir. Ücret artışının diğer özendiricilere göre daha etkili olduğunu ispatlamak üzere Fransa ‘da 1969 yılında yapılan araştırmada ilginç sonuçlar elde edildi. Bu araştırmada bir grup çalışana şu soru yöneltilmiştir: “Yöneticiniz, ücretlerin arttırılması, çalışma süresinin azaltılması ve senelik izinlerinizin uzatılması gibi size üç seçenek sunsaydı hangisini tercih ederdiniz?” Bu anket sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, çalışanların üçte ikisine yakınının ücret artışını tercih ettiği görülmüştür. Bu anket sorularına verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹³⁶

Tercih edilenler	Ücret artışı %	Haftalık çalışma süresinin uzatılması %	Yıllık İzin süresinin uzatılması %	Yanıt Vermeyen %	Toplam
100 işgören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-erkek	62	23	12	3	100
-kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
20-34 arası	65	22	12	1	100
35-49 arası	62	22	11	5	100
50-64 arası	60	23	12	5	100
65 ve yukarı	75	13	6	6	100
Meslek					
Üst yönetici	59	26	9	6	100
Büro memuru	61	23	14	2	100
işçi	64	22	10	4	100

Tablo 3: Ücret ile ilgili anket sonuçları

¹³⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, age, ss.66-67.

Her birey daha yüksek miktarda para kazanmak ister. Ücret yani para işletmelerde yönetici ile çalışan arasında en çok konuşulan konulardandır. İşletmelerde ücretlerin yükselmesiyle beklentilerde yükselir. İşletmelerde ücretlerin önemli olmasının birden fazla nedeni vardır. Bu nedenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:¹³⁷

- Ücret, bireyin yaşaması için gereken koşulları sağlar ve bundan dolayı da çalışmak için motive edicidir.
- Ücret, çalışanın sadece işyerinde değil arkadaşları arasında, aile içinde kısacası çevresindeki diğer gruplar arasındaki statüsünü gösterir.
- Çalışanın ücretindeki artış bir bakıma işindeki başarısının onaylanması anlamına gelir.
- Para artışı çalışanın sosyal hayattaki eksiklerini telafi edici güce sahiptir.

Motivasyon muhakkak ki ücrete dayalıdır. Fakat yüksek ücret otomatik olarak çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlayan nedenlerden değildir.¹³⁸ Çalıştığı yerden yüksek maaş alan her çalışanın işinden zevk aldığı söylenemez.

İşletmede çalışanlara sürekli yapılan ücret artışlarının, çalışanların işlerine olan bağımlılıklarını arttırdıkları ya da arttırmadıkları tartışılabilir bir konudur. Bir kaynakta geçtiği gibi, çalışanın motivasyonunu arttırarak fazladan çaba göstermesini sağlamak için, yani çalışanın yaratıcılığında ve aktifliğinde yararlanmak için, ona her seferinde verilen ücretten daha fazla ücret verilmesi gerekir. Bu şuna benziyor: Yunus balıklarına her defasında hareketler yaptırmak için küçük balıklar verilmesi gibi, işletme de çalışanlarına iş yaptırabilmek için her seferinde maaşlarında ücret artışı yapma ya da prim verme zorunluluğuna ihtiyaç duyabilir. Bu tür alışkanlıkların yaratılması işletmede verimliliğin belirli bir süre artmasına neden olabilir. Fakat bu tür ödemeler işletmeye belirli bir ekonomik yük getireceği ve bu da işletmeyi zor durumda bırakacağı için bu tür bir motivasyon politikası başarısızlığa uğrar. Ayrıca ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış personel, bu uygulamadan vazgeçildiği anda doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğu gibi durumların oluşması kaçınılmaz

¹³⁷ Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss.42-43.

¹³⁸İbid, s.43.

olur.¹³⁹ Her zaman ücret arttırılması personelin motivasyonunu sürekli arttırmayabilir. Belirli bir süreden sonra sıradanlaşır ve bu ücret artışını durdurulduğu anda personelden alınan verim de düşer.

Çalışanlara belirli aralıklarla ücret artışı yapmak bir noktaya kadar motivasyon arttırıcı bir faktör olabilir. İnsanlar büyük bir bölümü para kazanmak için çalışır, birincil hedef budur. İşletmelerin çalışanlara ara sıra ücret artışı yapması personelin doğal olarak hoşuna gidecektir ve buda personelde doping etkisi yaratmasına neden olacaktır. Bu durumdaki personel işine daha iyi motive olup daha iyi performans gösterir. Ancak belirli bir süreden sonra bu sıradanlaşır. Yani personel yapılan ücret artışından artık etkilenmeyecek ve motivasyonu arttırmayacaktır. İşletme bu artışı durdurduğu anda ise personelin motivasyonu ve verimi düşecektir. Bu yüzden ücret artışı yapılırken planlamanın düzgün yapılması gerekir. Her zaman düzenli değil de işletmenin ekonomik durumuna göre artışlar yapılması gerekir. İşletmeyi zor duruma düşürecek politikalardan yöneticilerin kaçınması gerekir.

B. İş Güvencesi

Çalışanların aldıkları ücretler geçim kaynaklarını oluşturması nedeniyle, tabii oldukları işletmeden öncelikle güvence beklemektedirler. Ayrıca bu çalışanların işyerlerini benimsemelerinin ve işyerlerine olan bağlılıklarını geliştirmelerinin de şartlarından biridir. Sürekli işini kaybetme korkusu yaşayan çalışan gelecek kaygısı taşıyacağından bu çalışandan işe bağlılık beklemek çokta yerinde olmayacaktır. İş yerinde ki zamanının büyük çoğunluğunu üretmek için geçiren çalışan bunun sonucu olarak da emeğinin karşılığını görmek isteyecektir. Bu beklenti, çalışanın yüz kızartıcı bir kusuru olmadığı sürece işlerinin, buldukları konunun ve sahip oldukları diğer bütün haklarının güvence altında olması anlamına gelmektedir. Yani iş ortamının bu türdeki şüphe ve tedirginliklerden uzak tutulması ve çalışanların kendini güvende hissedecekleri bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların geleceğe dair maddi ve manevi gerekli güvencenin sağlanması çalışanın işiyle barışık olmasının yanında verimliliği de etkileyen önemli bir faktördür.¹⁴⁰ Yani çalışan ancak kendini güvence altında hissettiği bir ortamda rahatça düşünüp üretir, motive olur ve doğal olarak verimliliği de artar.

¹³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984, s.86.

¹⁴⁰ Koç ve Topaloğlu, age, s.258.

İş ortamında bireyin geleceği bakımından maddi ve manevi güvencenin yanında hukuksal güvence de çok önemli bir etkene sahiptir. Çünkü geleceği ile ilgili herhangi bir tedirginlik yaşayan bireyin sürekli iş arkadaşları ile aynı ortamı paylaşabilmesi ve verimli olması mümkün olmayacaktır.¹⁴¹ Her ortamda olduğu gibi çalışma ortamında da birey kendini güvence altında hissedebildiği sürece verimli olacaktır.

Çalışanlar açısından iş güvencesinin arka planında sosyal, bireysel ve ekonomik gerçekler bulunmaktadır. Bunun yanında iş güvencesi olan çalışanlar, kendilerine değer verildiğine, kabiliyetlerini ve kendini geliştirme imkânı verildiğine inanmakta ve iş tatminleri artmaktadır. İşletmeler açısından önemli bir maliyet olan çalışanların iş güvencesinin sağlanması, uzun vade de çalışanlardan alınacak iş tatmini, verimlilik ve yüksek performans düşünüldüğünde, bu maliyetin çok da önemli olmadığını göstermektedir.¹⁴² Çalışanların iş güvencesi sağlandığı zaman bazı maliyetler artsa bile bu maliyetleri karşılayacak başka getiriler olması, maliyeti görünmez kılmaktadır.

Konuya genel bir yorum yapacak olursak iş güvencesi iş ortamında sağlanması gereken öncelikli faktörlerdendir. Çalışanın aklına, gelecekteki yaşamına dair en ufak bir soru işareti takılırsa çalışan bu durumda tedirgin olacak ve gelecekle ilgili şüpheleri artacaktır. Bu nedenlerden dolayı da çalışan motivasyon eksikliği yaşadığından kendini işene gerektiği gibi veremeyecektir ve performansı düşük olacaktır. Çalışan iş güvencesine sahip olduğu zaman, iş yerine olan bağımlılığı artacaktır, kendini işyerine aitmiş gibi görecektir. Bu durumda çalışan geleceğe daha güvenli bakar ve hayatına dair daha uzun vadeli planlar yapar. Bu da doğal olarak çalışanın motivasyonunun ve performansının artmasına neden olur. Çalışan kendini güvende hissettikçe daha verimli olur.

A.Yönetim Tarzı

İşletmelerde her yöneticinin, işletmede işlerin yürütülmesi ve astlarını idare etmesi için uyguladıkları bir yönetim tarzı vardır. Bu yönetim tarzı işletmede bulunan yöneticiye ve işletmenin yapısına göre değişebilmektedir. Yöneticiler

¹⁴¹ Nurullah Genç, **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s.136.

¹⁴² Köroğlu, age, s.60.

yönetim tarzlarını seçerken, işletmenin yapısı, çalışan personelin eğitim düzeyi gibi faktörleri göz önüne almak zorundadır. Bu bölümde işletmelerde uygulanan bazı yönetim tarzlarını inceleyeceğiz. Bunlar, otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarıdır.

1.Otoriter Yönetim Tarzı

İşletmelerde, yöneticilerin çalışanlar üzerinde daha etkili olma ve onlara baskı yapması farklı sebeplere dayandırılabilir. Genel anlamda işlerinde yükselme, terfi alma arzusu olan yöneticiler, astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını beklediği bilinmektedir. Atanmada da aynı sonuç ortaya çıkabilir. Örneğin, taşradaki bir yere yeni atanmış olan yönetici, çoğu zaman, ilk olarak, gittiği yerde işletmenin çevrede bulunan işletmelere göre üretim düzeyinin üstüne çıkarmaktır. Yöneticinin böyle hızlı başlaması o işletmede çalışan personel üzerinde büyük bir baskı oluşmasına neden olabilir.¹⁴³ Kendini gösterme eğiliminde olan yöneticiler çalışanlar üzerinde baskı oluştururlar. Yani daha çok otoriter olurlar.

Otorite yönetsel anlamda, çalışanlar arasında hiyerarşik ilişkiler ortaya çıkaran, emir-komuta yetkisini ve kuvveti tanımlayan psiko-sosyal bir güçtür. Bu güç sayesinde yöneticiler çalışanların hareket ve davranışlarını yön verebilen kararları alabilme hakkına sahip olurlar. Yöneticinin yönetsel bakımdan önemi burada ortaya çıkar ve işletmelerde ast-üst ilişkisi arasında tanımlanan kuvvet otorite olarak bilinir. Bu kuvveti Fayol, yönlendirme hakkı ve kendine itaat ettirme kuvveti olarak tanımlanır. Fayol'un tanımlamasından sonra bu idare bilimine yönetsel bir ilke olarak girmiştir.¹⁴⁴ Otorite gücü ile beraber yöneticiler çalışanların artık çok daha güçlü bir şekilde yönlendirebilirler.

Otoriter yönetim tarzında yöneticinin istek ve arzuları önemlidir. Yönetici kendisine gerek yükselme, terfi gerekse para kazanmak gibi bazı amaç ve hedefler belirlemiştir. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için astlarını her şekilde kullanmaya çalışır. Yönetici astlarının isteklerine pek de önem vermez. Yönetici astlarına sadece üretime yani işletmeye yaptığı katkı oranında değer verir. Yöneticiler, çalışanların işletmeye maksimum fayda sağlaması için ellerinden geleni yaparlar. Bu uğurda

¹⁴³ Mustafa Tosun, **Örgütsel Etkililik**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim ve Araştırma Mütahassısı, Ankara, 1982, s.180.

¹⁴⁴ Ozan Koç, "Kamu ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinde Otorite Kullanımı ve Vizyon", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2012, s.56.

çalışanları her şekilde kullanmaktan hiç çekinmez. Otoriter yönetim tarzında çalışanların işlerine bağımlılığı düşüktür. Çalışanların motivasyonları da düşüktür. Çünkü çalışanlar sadece yöneticinin isteklerini yerine getirmek için çalışırlar. Yani otoriter yönetim tarzında çalışanların motivasyonu düşüktür. Uzun vadede pek verim alınan bir yönetim tarzı değildir.

2.Demokratik Yönetim Tarzı

İşletmelerde uygulanan başka bir yönetim tarzı ise demokratik yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzı, doğru uygulandığı takdirde çalışanlar üzerinde olumlu etkileri bırakır ve çalışanın daha iyi motive olmasını sağlar.

Demokratik yönetim tarzı, öncelikle karşılıklı anlayışı, işgörenlerin katılımını, onların görüşlerine saygı duymayı ve çift taraflı iletişimi bir gereklilik haline getirir. Bunlar olmadan ücretlerin artması ya da işgörenin konumunun yükseltilmesi oldukça iddali bir yaklaşım olacaktır. Demokratik yönetim tarzı, işyerinde çalışmayı bireye uygun hale getirmeyi amaç edindiği için motivasyon kavramı bu yönetim tarzında oldukça önemli bir faktördür. Doğal olarak işgörenler görüşlerine saygı duyulduğunu ve düşüncelerine önem verildiğini görünce eşitliğe dayalı bir iş ortamında olduğunu bilip işlerine daha rahat motive olacaktır. İşgörenler, işlerine iyi bir şekilde motive oldukları zaman işyerlerinde işleriyle ilgili sorumluluk almaktan da, rahatça bir şeyler üretmekten de çekinmeyeceklerdir. Bunun tam tersi bir durumda ise öncelikle işgören iletişim bozukluğu yaşayacaktır, yöneticilerle iletişim problemi yaşayan bir işgören doğal olarak üretmekten de risk almaktan da uzak duracaktır.¹⁴⁵ Yönetici ile işgörenler arasında iletişimin iyi olması gerekir. İşgörenlerin her zaman yönetenleri ile görüş alışverişinde bulunabilmeleri motivasyonu arttıran etkenlerdendir.

Genel olarak işgörenler demokratik olarak yönetilen iş ortamlarında daha rahat ve özgürce düşünebildikleri için bunun sonucu olarak daha üretken olacaklardır. Demokratik yönetimde işgörenler kendi görüşleri de dikkate alındığını gördükçe kendilerini değerli hissedecek ve daha fazla işletmeye katkıda bulunmak isteyeceklerdir. İşgörenler işyerlerindeki çalışmalara daha rahat ve isteyerek katılınca motivasyonları da kendiliğinden artmakta bu da işlerine olan bağlılıklarını pekiştirmektedir. Motivasyonu arttıran demokratik yönetim tarzı bugün birçok

¹⁴⁵ Kürşat Zorlu, "İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2009, s.96.

işyerinde başarı ile uygulanan bir yönetim tarzıdır. Çalışanlara değer vermek ve işletmenin her üyesinin görüşünü almak çalışma performansını arttıran önemli bir etkidir. Baskıcı bir ortamda çalışanlar ancak körelirler, bu tür iş ortamlarında çalışan motive olamayacağı için iyi bir performans beklemek de hata olacaktır. Aynı zamanda bu tür ortamlar yönetici ve işgörenler arasındaki iletişimde zayıf olduğunu fazlasıyla göstermektedir.

3.Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı

Serbest yönetim tarzı, işletmede idarecinin müdahalesi olmadan sorumlulukların ve iş yükünün çalışanlarda bulunması, işlerin bu şekilde yürütülmesi şeklinde açıklanabilir. Çalışanlara sağlanan serbestiyet, yararlanılacak yöntemlerin ve kullanılacak araçların seçimi, çalışma zamanı, hızı ve çaba miktarının belirlenmesi gibi konuları içermektedir.¹⁴⁶ Serbest yönetim tarzında, adından da anlaşılacağı üzere yöneticinin çalışanlarına karışmadan, müdahale etmeden işletmedeki işleri yürütmesidir.

Serbest bırakıcı yönetimde, çalışanlar çalışmalarını ile ilgili konuşma özgürlüğüne sahip olduklarını hissetmesi ve çalışanların işletmedeki görevlerini yerine getirirken yeteri kadar serbestiyet sağlanması da çalışanların iş tatminini arttırmaktadır.¹⁴⁷ İşletmelerdeki serbestlik çalışanların özgür olması anlamındadır ve çalışanların bu özgürlüğü hissetmesi çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttırıcı bir etkidir.

Serbest yönetim tarzında, işletmenin hedefleri ya da işletme içi ilişkiler pek bir önem arz etmemektedir. Bu yönetim tarzında işletmedeki işgörene yapacağı görev söylendikten sonra işgörenin takibi bırakılmakta ve işgörenin çalışmalarına karışılmamaktadır. İşgören standartların altında bir performans sergilediği durumda işgörenin işinden uzaklaştırılmasında herhangi bir sakınca yoktur.¹⁴⁸ Serbest bırakıcı yönetimde yönetici yapılmasını istediği şeyi ya da işgörenin görevini hatırlatmaktan sorumludur. Yönetici yapılması gerekeni işgörene iletir ve daha sonrasına karışmaz.

Bu yönetim tarzı yeterli düzeyde ve uygulanması gerektiği gibi uygulandığı zaman çalışanları motivasyonunu arttırıcı olabiliyor. Çünkü çalışana herhangi bir iş ya da düşünce dayatılmıyor böylelikle çalışan daha rahat olabiliyor. Çalışan rahat

¹⁴⁶ Tosun, age, s.179.

¹⁴⁷ Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.16.

¹⁴⁸ Hacer Tuğba Eroğlu, "Kamu Yönetimi Açısından Yönetime Katılma Biçimleri ve Uygulamaları", **(Yayımlanmamış Yüksek Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2000, s.29.

olduğu içinde iş yerindeki tek gayesi işini yapmak, üretmek oluyor. Fakat bu yöntem özgür bırakmaktan çok daha ilerisine götürülürse, bu defa da işletmede disiplin ve düzen problemleri alıp başını gidecektir. Bu sadece bir çalışanı değil zamanla tüm çalışanları etkileyecektir, işine motive olan çalışanların da motivasyonu zamanla bozulacaktır. Bu yüzden bu yöntemi uygularken çok dikkatli ve dengeli olmak gerekmektedir.

D. Psiko – Sosyal Faktörler

İşletmelerde çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör de psiko-sosyal faktörler. Psiko-sosyal faktörleri bir çok yönetici aslında uygulamak istemez. Çünkü bu faktörlerin içinde çalışana değer verme, onları önemseme var. Ancak değişen ve gelişen çalışma hayatında çalışanların motivasyonunu arttıran bu etkenleri görmezden gelmek ya da önemsememek mümkün değildir. Eğer yöneticiler çalışanların severek ve isteyerek çalışmasını, işine motive olmasını istiyorsa bu psiko-sosyal faktörleri bilmek ve uygulamak zorundadır. Yönetici, her çalışanın beklentisini ve ihtiyacını bilmeli ve bu doğrultuda onun motivasyonunu arttıracak bir sistem uygulamalıdır. Aksi takdirde uygulayacağı sistem, çalışanın ihtiyacı ve beklentisi doğrultusunda olmazsa, çalışan motivasyonunu arttırmayabilir. Burada psiko-sosyal faktörleri: Bağımsız çalışma, kararlara katılım, değer ve statü verme, gelime ve başarı, psikolojik güvence verme, başarıdan dolayı takdir, öneri sunma ve değerlendirme, yönünden ele alacağız.

1. Bağımsız Çalışma

Çalışanlar çoğunlukla bireysel gelişme gücünü arttırmak ve benliğini doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem verirler. Birey bağımsız bir ortamda çalıştığı zaman kendini o işletmeye ait ve iş yeri ortamında kendisini değerli bir çalışan olarak hisseder. Bağımsız çalışma, çalışanlara sınırsız bir serbestiyet verilmesi demek değildir. İşletmede böyle bir uygulama varsa bu işletmede bütünsel bir yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün değildir. Bağımsız çalışma kişinin varlığından bu yana arzuladığı bir duygudur. Uzun zamandan bu yana ayakta durmaya çalışan küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek bir o kadar kolayken bugünün ilerleyen teknolojisinde bu duyguyu, tatmin etmek de artık bir o kadar zorlaşmıştır. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini belirli araçlarla belirleyip

en azından ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çalışma bağımsızlığı tanınabilir. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde bireyin yetenekleri ve üretkenliği daha rahat ortaya çıkacaktır.¹⁴⁹ Çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için onların bağımsız çalışmalarına olanak tanınmalıdır.

Çalışanlar aşırı baskıcı bir iş ortamında çalışmayı tercih etmezler. Çalışanlar, çalışma ortamında yönetenlerin yaptıkları her şeye müdahale etmesinden ve yapacakları çalışmalarda karşı taraftan etkilenmekten hoşlanmazlar. Bundan dolayı otoriter yönetim anlayışını benimsemiş olan yöneticilerle aynı iş ortamını paylaşan işgörenlerin işyerlerinde mutlu olamadıkları ve istedikleri üretkenliği sağlayamadıklarından başka işletmelerde çalışmayı talep ederler.¹⁵⁰ Bağımsız çalışma ortamı, bireye kendisini değerli hissettirir ve bireyin çalışmalarında daha rahat olmasını sağlar.

İşgörenin işletmede ki çalışmalarına istediği ölçüde serbestiyetin sağlanması sonucunda; çalışmalarında bağımsızlık ve ayrıcalıklardan yararlanma hakkına sahip olmasıdır.¹⁵¹ İşgörenin özgür olacağı bir çalışma ortamı ve işi ile ilgili kolaylıkların sağlanması motivasyonunu arttıracaktır.

İşletme yöneticisi çalışanlarının baskı altındaymış gibi hissetmelerini engellemek için ilk olarak; çalışma ortamı için gerekli olanakları sağlamalı ve olası küçük hataları ılımlı karşılamalıdır. Böyle bir çalışma ortamı sağlandıktan sonra, çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanabilecek biçimde özgürlüklerini oluşturacak olanaklara başvurulmalıdır. Çalışan düzeyli bir bağımsızlıkta çalıştığı zaman, kendisini üretken, üretebildiği için değerli ve iş ortamındaki grubun bir parçası olarak hisseder. Çalışanların böyle olumlu duygulara sahip olması yöneticilerin elindedir.¹⁵² Çalışma ortamındaki bağımsızlık çalışanın motivasyonunu arttırıcı faktörlerden biridir. Çalışma ortamındaki bağımsızlık ortamını oluşturmakta işletmedeki yöneticinin görevidir.

Muhakkak ki bütün işletmeler yaptığı her işin başarı getirmesini, başarıyla sonuçlanmasını ister. Başarıyı da sağlayan birbirine bağlı birçok etmen vardır. İşletmelerdeki başarının sağlanabilmesi için bağımsız çalışma ortamının oluşturulabilmesi de bu etmenlerden biridir. İşletmelerdeki bağımsız çalışma

¹⁴⁹ Sabuncuoğlu, age, s.91.

¹⁵⁰ Tikici, Deniz, Kınır ve Altay, age, s.219.

¹⁵¹ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.110.

¹⁵² Koç ve Topaloğlu, age, s.215.

ortamını sağlayacak olanda işletme yöneticisidir. Yönetici çalışanları için gerekli koşulları sağlamalı, çalışanlarını baskıcı bir iş ortamından uzak tutmalıdır ki başarıyı elde etmek için çalışanlarda motivasyonunu yüksek tutabilsin. Çünkü bireyler rahatça düşünebildikleri ortamlarda yaratıcı olurlar ve üretebilirler. Çalışan da iş ortamında özgürce düşünüp, düşündüklerini de rahatça dile getirebildiği zaman motivasyonu artacak ve daha verimli olacaktır.

2. Kararlara Katılım

İşletmelerde çalışanlara işletmenin yönetimine dair kararlara katılma imkânı sağlandığı takdirde, çalışanın kendisini etkileyen karar ve düzenlemelerin yapılandırılmasındaki etkinliği ve iş tatmini artacaktır. Buna bağlı olarak da çalışandaki durağanlık duygusu azalacaktır. Çalışanlar, toplu halde kararlara katıldığı zaman iş yerindeki sorunları kendi sorunuymuş gibi benimseyecek, bu sorunlarla yakından ilgilenecek ve doğal olarak da işine olan bağlılığı artacaktır. Çalışan kendisini işletmeye ait hissedecek ve işletmede ortaya çıkan pürüzlerle baş etmeye çalışacaktır.¹⁵³ İşletmelerde çalışanların görüşlerinin de alınması, alınan kararlara katılma imkânının sağlanması çalışana kendisini önemli hissettirecek ve çalışanın işine olan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Kararlara katılma çalışanın verimliliğini, performansını harekete geçirecek ve iş doyumunu sağlayacak en önemli faktör olarak adlandırılır. Buna göre kararlara katılımın önemini bilen bir yönetici için çok etkili bir motivasyon aracı olabilir. Kararlara katılma bireyin özsaygı ve tanınma ihtiyaçlarına yöneliktir. Çalışma ortamında bu ihtiyaçları karşılayamayan birey doğal olarak bu ihtiyaçlarını gidermek için başka çalışma ortamlarına gitmek isteyecektir.¹⁵⁴ Kararlara katılma çalışanın işine motive olmasını etkileyen önemli bir faktördür. Kararlara katılım çalışanın işine olan motivasyonunu etkilediği gibi iş yerindeki üretkenliğini de etkileyecektir. Çünkü çalışan işine iyi bir şekilde motive olduğu takdirde verimli olabilir.

Kararlara katılma çalışanın bir danışma olarak görülüp sadece görüşlerinin alınıyormuş gibi yapılmasından daha etkili bir araçtır. Çünkü kararlara katılma çalışanlar için daha etkileyici ve harekete geçirici bir uygulamadır. Buna bağlı olarak

¹⁵³ Eren, age, s.266.

¹⁵⁴ Kaynak, age, s.144.

da yöneticiler çalışanları ile beraber karar aldıkları zaman başarıyı elde edebileceklerdir. Çalışanın düşüncelerini küçük görmenin yöneticiye herhangi bir getirisi olmayacaktır. Hâlbuki çalışanın görüşlerine değer vermek, sorun veya konuyu beraber analiz ederek sonuca varmanın öncelikle işletmeye olumlu etkileri olacak ve çalışan ile yönetici arasındaki sağlıklı iletişim açısından da iş yeri yöneticisine fazlasıyla getirileri olacaktır.¹⁵⁵ Çalışanların da yönetimle ilgili kararlara katılması çalışanı pasiflikten arındırır, çalışan sürekli aktif olacağı için buna bağlı olarak da daha iyi bir şekilde motive olur.

Kararlara katılma, işletmenin istediği hedeflerine ulaşabilmesi için motivasyonu arttırmaya dair bir araç olarak kullanılabilir. Yönetimin işleyişi açısından oluşturulacak katımlı bir iş ortamı, çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasını sağlayacaktır.¹⁵⁶ Çalışma ortamında işgörenlerin de işleriyle ilgili kararlara katılması çalışma ortamında hem grup iletişimini hem de yöneticileriyle olan ilişkilerini kuvvetlendirecektir. Sağlıklı iletişimin oluşturulduğu bir iş ortamında da çalışanlar işlerine daha rahat ve daha iyi bir şekilde motive olacaklardır.

Her ortamda olduğu gibi iş ortamında da bireyler fikirlerinin desteklenmesinden, işleri ile ilgili kararlara katılmaktan ve görüşlerine değer verilmesinden hoşlanırlar. İş ortamında da çalışanların yönetimle ilgili kararlara katılması çalışanların işlerine olan motivasyonunu arttıracaktır. Çalışma ortamında tüm çalışanların kararlara katılması bu iş ortamında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olduğunu da göstermektedir. İşletmedeki yönetimde az da olsa kendi payı olduğunu hisseden çalışan işini daha fazla benimseyecek, işine daha iyi motive olacak ve işletmenin başarılı olması için elinden geleni yapacaktır. Çalışanın işini benimsemesi işe olan bağlılığını da arttıracaktır, işletmede herhangi bir sorun çıktığında bu sorunu kendi sorunuymuş gibi algılayıp çözmek içinde bütün performansını sergileyecektir. Sonuç olarak işletmelerde çalışanların kararlara katılımı motivasyonu artırıcı bir araçtır. Çalışanların iş yerlerindeki aktifliği, katılımı arttıkça işlerine olan motivasyonları da artacaktır ve böylelikle işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması da daha kolay olacaktır.

¹⁵⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, age, s.88.

¹⁵⁶ Ergül, age, s.77.

3. Değer ve Statü

Çalışanların çoğu işletme ortamında saygınlık kazanmak, iş yerinde önemli ve etkili biri olmak, sözü geçmek, güçlü bir konumda olmak, öne çıkmak, kısacası sosyal bir statü kazanmak için ellerinden geleni yaparlar. Çalışanın iş yerinde çalışma arkadaşlarından, gördüğü saygınlık, çalışan için motivasyonu arttıran önemli bir etkidir.¹⁵⁷ Bu yüzden çalışanlar statülerini yükseltmek için ellerinden geleni yaparlar ve bu onları performanslarını arttırmaları için önemli bir motivasyon aracıdır.

Kişinin iş dünyasında ulaşmak istediği statü ve çalışma arkadaşları tarafından değer verilme ihtiyacı, iş dünyası içinde saygınlık kazanma güdüsüyle bir araya gelir. İş dünyasında başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övgü almak, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün oluşturmuş olduğu bir sonuçtur. Bu tür kişilerin etki derecesi kişiye göre farklılık gösterir. Bazı kişiler aşırı düzeyde başkaları tarafından beğenilme kompleksine sahipken, bazı kişiler için ise bu tam tersidir. Yani aşırı ilgi duyulduğunda ve övüldüğünde bu kişiler kuşku duyup rahatsız olabilirler. Statü her çalışan için aynı değere sahip olamayabilir. Bazıları için belirli bir göreve gelmek veya işinde terfi etmek büyük bir hoşnutluk verirken, bazıları için bu duygu pek de yaşanmaz. Ancak genel anlamda, insanlar övülmekten, işyerinde önemli bir iş yaptığında bunun kendisine ifade edilmesinden yani başkaları tarafından beğenilmekten hoşnut olurlar. Bu memnuniyet çalışanın işine olan bağlılığının ve isteyerek çalışmasının en önemli nedenlerindedir.¹⁵⁸ İnsanlar beğenilmekten genelde hoşlanırlar bu da onları işine daha iyi motive eder ve performanslarının artmasına neden olur.

Statü, bir bireye topluluk içinde başkaları tarafından verilen değerden oluşan bir ifadedir. Birey bu şekilde önemsenmek için her türlü performansı sergileyecektir. Statü saygıyı da içinde barındırır. İşgörenin konumu ne olursa olsun yaptığı çalışmaların beğenildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak işletmede bulunma, her çalışan için önemli derecede bir tatmin hissi ortaya çıkarır. Kimi çalışanlar işletmeye bireysel katkıları olmadığında işletmedeki çalışmaların yapılamayacağını ve üretimin azalacağını sanarak işletmedeki statülerini yüksek sanır ve büyük bir hoşnutluk duyarlar. İşgörenler işyerlerinde yöneticileri tarafından saygı ve sevgi görebilmek

¹⁵⁷ Genç, age, s.135.

¹⁵⁸ Sabuncuoğlu, age, s.93.

için yoğun bir emek harcarlar. Çalışanlar performanslarının karşılığında saygınlık kazanma, değer görme ve sosyal statüsünde terfi alan çalışan işine daha sıkı sarılacak ve daha azimli olacaktır.¹⁵⁹ Çalışanlar iş yerlerinde yüksek bir statüye sahip olabilmek için ellerinden geleni yaparlar. Statüsü yüksek olan çalışanın motivasyonu da yüksek olacaktır.

İşletmede yöneticiler çalışanlarını hem sosyal bir araç olarak görüp onlara çeşitli gruplara katılma imkânları sunar ve çeşitli gruplara katılmalarına da olumlu bakar, hem de çalışanlarının benliklerine, yerine getirdikleri görevlere, önerdikleri fikirlere değer verirler. Çalışanlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme beğenilme ve değer görmeye de gereksinim duyarlar. Kişi kendisini iş arkadaşlarıyla karşılaştırarak statüsünü belirlemeye çalışır.¹⁶⁰ Çalışanlar iş yerlerinde kendilerine değer verilmesini arzu ederler. Kendini değerli hisseden çalışanın işine olan motivasyonunda da artış gözlenir.

Bireyler hem yaşadıkları toplumda hem de çalıştıkları işletmede yüksek ve saygın bir statüye sahip olmayı arzu ederler. Toplumda beğenilmekten ve takdir edilmekten bireyler istedikleri statü ve değere ulaşmak için büyük bir çaba sarf ederler. Çalışanlar iş ortamında yükselmeyi hedeflediklerinden dolayı işlerine iyi bir şekilde motive olup performanslarının en iyisini sergilemeye çalışırlar. Çalışanlar çalıştıkları yerde üstlerine veya yöneticilerine kendilerini ispatlamaya onların gözüne girmek isterler. Bu durumda işletme yöneticilerinin de yapması gerekenler vardır. Yönetici çalışanın çabalarının farkına varmalı, çalışanına gereken değeri göstermeli ve hak ettiği statüye yükseltmelidir. Çünkü yaptıklarının fark edilmediğini gören çalışan nasıl olsa fark edilmediğini düşünüp kendisini geliştirmekten vazgeçecektir, motivasyonu azalacaktır ve çalışma performansı da zamanla düşecektir.

4. Gelişme ve Başarı

Günümüzde çalışanların bilgi ve yeteneklerine sürekli yeni bir şeyler katması motivasyonu arttırıcı faktörlerdendir. Bundan dolayı yöneticiler çalışanlarının hem çalışırken hem de işletme içinde ve dışında düzenlenen eğitim programlarında bulunmalarını desteklemeli ve gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Yönetici, çalışanın edindiği bilgi ve becerileri çevresindekilerle paylaşmaya yönlendirmelidir.

¹⁵⁹ Ergül, age, s.77.

¹⁶⁰ Tikici, Deniz, Kınır ve Altay, age, s.220.

Böylelikle çalışanın öğrendiklerini tekrarlayarak pekiştirmesi ve kendisini daha iyi durumda hissetmesi sağlanmış olur.¹⁶¹ İşletme yöneticileri, personellerinin başarı ve gelişimini sürekli desteklemelidir. Çünkü çalışanın kendisini yenilemesi ve geliştirmesi motivasyonunu arttırıcı etmenlerden birisidir.

Bir işletmenin başarısı bir tek çalışanın değil bütün çalışanların performansına bağlıdır. Kişiye kendini geliştirme, başarma ve terfi imkânları sunuldukça iş yerine olan bağlılığı artar ve işyeri tarafından kullanıldığı hissine kapılmaz. Bu durumda çalışanın başarısı arttıkça kendine olan güvende artacaktır.¹⁶² İşletmelerin sürekli başarı sağlayabilmesi için çalışanlarını bilgi ve yetenek bakımından sürekli geliştirmelidir.

İşletmedeki çalışma ortamı kişilerin yükselmesini, başarı elde etmesini ve becerilerinin gelişmesini sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Bu ortam ve koşullar çalışana da uyuyorsa çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır.¹⁶³ Çalışanın çalışma koşullarının çalışanın başarısını arttırıcı nitelikte ve çalışana uygun olması çalışanı motive edecektir.

Yöneticilerin amacı, işletmeleri için sürekli başarıyı sağlamaksa kendilerini de çalışanlarını da hep yeni bir şeyler öğrenmeye açık tutmalıdır. İşletmelerde sadece bir çalışana değil bütün çalışanlara bilgi, beceri konusunda gelişme ve başarı imkânı sunulmalıdır. Her çalışan yeri ve zamanı geldiğinde işi ile ilgili eğitimlere gönderilmelidir. Ayrıca işletmelerin çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânları sağlaması çalışanın işindeki motivasyonunu da arttıracaktır. Kendisini yenileyen ve sürekli yeni şeyler öğrenen çalışan hem kendisine ve işletmeye hem de iş arkadaşlarına daha faydalı olacaktır. Bu edindiği bilgiler ve gelişmeler doğal olarak motivasyonunu ve başarısını arttıracak çalışanın başarısı arttıkça da işine olan bağlılığı da artacaktır.

5. Psikolojik Güvence Verme

İşgören ekonomik güvencenin yanında psikolojik güvenceye de sahip olmak ister. Bu ihtiyaç Maslow'un hiyerarşisinde güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara denk gelmektedir. Yarışmalar, gezi turları, sosyal çalışmalar gibi aktiviteler bireyin motivasyonunda olumlu etkiye sahiptir. İşletmenin dikkat etmesi gereken en hassas

¹⁶¹ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2007, s.47.

¹⁶² Sabuncuoğlu, age, s.94.

¹⁶³ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.110.

konulardan biri de işgörenlerin kişisel hedefleri ile işletmenin hedeflerini ortak noktada bir araya getirmektir. Bu yapılamadığı zaman hem işletmenin hem de çalışanların motivasyonu sağlanamayacaktır.¹⁶⁴ İşletmelerde başarıyı sağlayan ve motivasyonu arttıran faktörlerden biride psikolojik güvencedir. Hem işletme hem de çalışan amaçlarında orta yol bulunarak uzlaşma sağlanmalıdır.

Çalışan iş yerinde sadece Maslow'un hiyerarşisindeki ekonomik güvenceye değil psikolojik güvenceye de gereksinim duyarlar. Psikolojik güvence işletmedeki işin havasına bağlıdır. Bu düşünceye dair iki görüş vardır. Bu görüşlerden birincisi iş ortamında olumsuzluğa neden olan tüm etkenleri ortadan kaldırılmasını savunur. Bir diğer görüş ise iş ortamında olumlu şartların sağlanması gerekliliğini savunur. Yani işletmede işin işleyişi, doğası ve çevresi iş ortamındaki psikolojik güvenceyi kapsayan konulardır. Psikolojik güvence ile ilgili ihtiyaçlara cevap veremeyen iş yerleri insan ilişkileri konusunda olumsuz bir izlenim uyandırır.¹⁶⁵ Bireylerin motive olabilmesi için ekonomik güvence tek başına yeterli değildir. Başarının elde edilebilmesi için çalışanlara ekonomik güvencenin yanında psikolojik güvencede sağlanmalıdır.

Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sadece ekonomik güvence ile sağlamak yeterli olmayacaktır. Ekonomik güvencenin yanında bireyler gerek yaşadıkları toplumda gerekse çalışma ortamında psikolojik güvenceye de ihtiyaç duyarlar. Çalışma ortamındaki atmosferin çalışana mutlu etmesi, ona huzur vermesi gerekmektedir. İşletmedeki çalışanların kendi arasında veya çalışanlar ile yönetim arasındaki sorunlar iş ortamını da doğal olarak kötü etkileyecektir. Böyle bir iş ortamında çalışan bireylerden de başarı beklemek pek de mümkün olmayacaktır. Çünkü çalışanlar işlerine motive olamayacaklardır. İşletmede olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmalı ve yeri geldiğinde çalışanların motivasyonunu arttıracak sosyal faaliyetlere de yer verilmelidir. Çalışanlar ancak iş yerlerinde psikolojik açıdan rahat olduklarında ve kendilerini güvende hissettiklerinde motivasyonları artar ve işlerine bağlanırlar.

¹⁶⁴ Kantar, age, s.134.

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, age, s.82.

6. Başarıdan Dolayı Takdir

İşgörenin çalışma yerinde patronları tarafından gerek yazılı gerekse sözlü bir şekilde takdir edilmesi, övgü alması çalışan için önemli bir motivasyon aracıdır. Bu övgüyü hem patronlarından veya üstlerinden, hem de iş arkadaşlarından, astlarından ve çevresindeki diğer kişilerden de alması mümkündür.¹⁶⁶ Çalışanlar yaptıkları iş gereği sağladıkları başarıdan aldıkları tebrikler çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Başarı sonrasında çalışana sadece işletmedeki iş arkadaşları tarafından değil çevresindeki herkesten tebrik ve takdir gelebilir.

İşgörenler elde ettikleri başarıların fark edilmemesinden, yakınabilir. İşgörenler yaptıkları çalışmalardan sonra dönüt almak isterler. İlerleme gösterip göstermediklerini, görevlerini gerektiği gibi yerine getirip getirmediğini, yaptıkları çalışmalarda nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu öğrenmek isterler. Bazı işletmeler, düzenlediği “başarıyı ödüllendirme” ve “takdir etme” programlarının sonucunda bu tür faaliyetlerin paradan daha motive edici bir etkisi olduğuna değiniyor.¹⁶⁷ Çalışanlar işlerinde performansları ile ilgili ne düzeyde olduklarını bilmek ve performansları iyi düzeydeyse bunun karşılığında takdir edilmeyi beklerler.

İnsanların bildiği tanıdığı kişilerin yanındayken takdir edilmesi, kişilerin sosyal çevre içinde bulunduğu statüsünü etkilemektedir. Bir kişiyi ödüllendirmek, kişiye hayatı boyunca unutamayacağı hediyeler almak veya takdimameler vermek, kişinin bulunduğu çevre içinde toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde onu övmek, kişiye önemli bir sosyal statü kazandırır. Bunun gibi teşvikler, çalışanın hızını, hareketliliğini ve iş yapma isteğini arttıracaktır.¹⁶⁸ Çalışanları başkalarının yanında takdir etmek, övmek, onun için iyi bir motivasyon aracıdır.

Genel olarak yorumlamak gerekirse aslında sadece çalışanlar değil toplumdaki herkes, bir başarı elde ettiğinde ya da bir işi iyi bir şekilde sonuçlandırıldığında bunun fark edilmesini ve sonunda da küçükte olsa bir teşekkür almayı bekler. İşletmelerde de çalışanların işlerini iyi yapması sonucunda çalışana yapılacak küçük bir teşekkür, takdir ya da ödüllendirme çalışanın işine olan motivasyonunu arttıracaktır. Çalışan elde ettiği başarılarından, yaptığı işlerden gerekli geri bildirimleri almazsa bir süre

¹⁶⁶ Genç, age, s.135.

¹⁶⁷ Us, age, s.24.

¹⁶⁸ Pekel, age, s.35.

sonra motivasyonu da çalışma performansı da ister istemez düşecektir. Çünkü çalışan nasıl olsa yaptığım hiç bir şey fark edilmiyor, takdir görmüyor gibi düşüncelere kapılacaktır. Çalışanların zaman zaman ödüllendirilip, takdir edilmesi işlerini severek yapmalarını, işlerine motive olmalarını ve daha başarılı olmalarını sağlar.

7. Öneri Sunma ve Değerlendirme

Çalışanların motivasyonunu psiko-sosyal yönden arttıran bir diğer faktörde öneri sistemidir. İşletmelerde öneri sunma ve değerlendirme sisteminin uygulanması demokratik yönetimin de en önemli belirtilerindendir. Çalışanlar çalışma ortamlarında görüşlerini ve önerilerini rahatça söyleyebiliyor ve bu görüşlerinden yararlı olanları değerlendirmeye alınıyorsa, bu çalışma ortamında iletişimin başarılı bir şekilde kurulduğunu gösterir. Bu şekilde iş birliği içerisindeki bir yönetime de başlanmış olunur. Böyle bir ilerleme yönetimde etkililiği ve işletmedeki bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyecektir.¹⁶⁹ Çalışanların işyerlerinde düşüncelerini rahatça dile getirebilmesi, kendilerini ifade edebilecekleri özgür bir çalışma atmosferinin olması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.

İşgörenler, yalnızca kendi branşlarında değil, işyerleri hakkındaki görüşlerini de yönetime rahatça ifade edebilmelidirler. Böyle bir alternatif çalışanların işlerine olan motivasyonunu arttırıcı bir etkiye sahiptir.¹⁷⁰ İşgörenler sadece kendi işleri hakkındaki düşüncelerini değil işletme ile ilgili düşüncelerini de özgürce dile getirebilmelidirler. Çünkü böyle bir rahatlığın tanınması işgörenlerin motivasyonunu arttıracaktır.

Çalışanlar kademe olarak kendisinden yüksekte olan kişilere öneri sunma vasıtasıyla iletişime girmekten memnun olacak ve bulunduğu toplumda saygınlık kazanacaktır. Birde çalışanın sunduğu öneri dikkate alınır ve değerlendirmeye alınırsa bu edim çalışanda psikolojik bir doyuma neden olacaktır. Önemsendiğini ve kendisini iş yerinin bir parçası olarak algılandığını hissettikçe, işyerine olan bağlılığı artacak ve böylelikle işletme de üretken ve zevkle çalışan bir personel kazanmış olacaktır. Öneri sayısının artması işyerlerinde olumlu bir atmosfer yaratacak ve böylelikle asıl hedef olan işyeri başarısının artmasını da olumlu yönde etkilemiş olacaktır. Bu konuda işletme yöneticilerine de büyük sorumluluklar düşmektedir.

¹⁶⁹ Koç ve Topaloğlu, age, s.215.

¹⁷⁰ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.111.

İşletme yöneticisi çalışanlarının önerilerini önemseyip, çalışanlarının rahatça düşünmesine fırsat verdiği sürece çalışanlarının güvenini kazanıp iyi bir yönetici olabilir.¹⁷¹ İşletmeler çalışanlara özgür düşünme ortamı sundukça, çalışanlarının önerilerini önemsedikçe başarılarını arttırabilir. Bu özgür düşünme ortamını çalışanlara sunacak olan ilk kişi de işletme yöneticisidir. Çalışanlarının önerilerini saygı ile karşılayıp ve onlara bu özgür düşünme ortamı sağladıkça çalışanların motivasyonu da artacaktır.

İşletmelerin daimi amacı, sürekli başarı sağlayabilmektir. Bunun olabilmesi de birçok faktöre bağlıdır. Çalışanlar önerilerine saygı duyulan, düşünceleri önemsenen ve özgürce kendilerini ifade edebilecekleri bir çalışma ortamını tercih ederler. Böyle çalışma ortamları, çalışanların işlerini seyerek yapmalarını ve motive olmalarını da olumlu yönde etkileyecektir. İşletmelerde böyle özgür bir ortamın öncüsü yöneticilerdir. Yöneticiler çalışanlarla ilişkisini iyi tutmalı onlara rahat düşünebilme ve önerilerini özgürce sunabilmeleri için en uygun ortamı sağlamalıdır. Böylelikle çalışanın yöneticisine olan güveni de işyerine olan bağlılığı da artacaktır. Çalışanlar demokratik bir ortamda çalıştıklarını, önerilerinin değerlendirmeye alındığını görünce daha isteyerek çalışacaklar ve doğal olarak motivasyonları da artacaktır.

E. Kurumsal Faktörler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler sadece ücret, yönetim şekli ya da psiko-sosyal faktörler değildir. Bunların yanında bir diğer faktör de kurumsal faktörlerdir. Bu faktörlerde çalışana gelecekle ilgili imkânlar sunulurken, işyerinin ona bazı konularda serbestlik tanıyarak yani her koşulda daha iyi imkânlar sunulurken çalışanın motivasyonu arttırılmaya çalışılmaktadır. Kurumsal faktörleri; terfi ve yükselme, yetki ve sorumluluk verme, kariyer imkânları sağlama, iletişim, çalışma ortamının iyileştirilmesi, iş genişletme, iş zenginleştirme ve esnek çalışma saatleri başlıkları altında inceleyeceğiz.

1. Terfi ve Yükselme Fırsatı

İşletmelerde çalışanlara terfi ve yükselme olanağının sağlanması çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir faktördür. Terfi ve yükselme herkese mutluluk verir, işe olan bağlılığını arttırır ve işine daha iyi motive olmasını sağlar.

¹⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, age, s.81.

İşgören açısından bulunduğu çevrede saygınlık kazanmak, övgü alma ve tebrik edilme gereksinimi, terfi, yeni bir statü ya da ücret artışı ile karşılanmaktadır. Maddi kazançlarında beraberinde kazanılmasına karşılık terfi ve yükselme, paraya bağlı olmayan unvanla alakalı bir konudur.¹⁷² Maddi bir nitelik taşımamasına rağmen çalışanın statüsünün yükselmesi, yeni bir unvan kazanması motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahiptir.

Terfi etme ve işinde yükselme olanağı kazanan çalışanın özgüveni artar, özbenliği gelişir, yetkilerinin çoğalması nedeniyle çalışma hevesi de artar. İşinde olan ilerlemesiyle toplumun göstereceği ilgi, alaka ve tebriklerin çalışana iyi yönde etkileri vardır.¹⁷³ Çalışanın emeğinin karşılığını alması ve işinde ilerleme göstermesi kendine olan güvenini ve işine olan motivasyonunu arttıracaktır.

Yükselme ve terfi, elde edilen bir başarının karşılığı veya ödülü olarak adlandırılabilir. Kazanılan başarının ardından çalışan işletme yönetiminden bir ödül ya da bununla aynı etkiye sahip bir terfi talep edecektir.¹⁷⁴ Çalışanlar gösterdikleri başarının, emeğin karşılığı olarak yükselmeyi hedefleyeceklerdir. Çalışanın statüsündeki yükselme onun işine daha iyi motive olmasını sağlayacaktır.

Bireyler, işlerindeki deneyimleri arttıkça, buldukları statü ve yetkileri azımsayacaklardır. Bundan dolayı, daha ileri düzeydeki bir konumda ve daha fazla yetki içeren mevkilerde çalışmak isteyeceklerdir. Terfi ve yükselme şansları kısıtlanan işgörenlerin çalışma hevesleri de düşecektir. Buna bağlı olarak işletmelerde, çalışanların yükselmesi ve ilerlemesi motivasyonu artırıcı bir faktördür.¹⁷⁵ Çalışanlara yükselme ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması onlar üzerinde olumlu bir etkiye neden olacaktır. Önü açık olan çalışanda ilerleyebilmek için işine daha iyi motive olacaktır.

Yükselme, kişinin bulunduğu mevkiden daha ileri bir mevkiye getirilmesi yani sorumluluklarının artırılmasıdır. Kişinin görevi zorlaştıkça yetkisi, sorumlulukları ve aldığı maaş da artacaktır. Bundan dolayı da çalışanın işinde ilerlemesi ve gelişmesi çalışan açısından birçok yönden motivasyonunu artırıcı güce sahiptir.¹⁷⁶ İşgörene

¹⁷² Genç, age, s.135.

¹⁷³ Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1986, s.103.

¹⁷⁴ Kaynak, age, s.148.

¹⁷⁵ Us, age, s.24.

¹⁷⁶ Kırçı, age, s.91.

verilen sorumluluk ve yetkilerin artırılması, onu işine bağlayıcı ve motivasyonunu da olumlu yönde artırıcı bir etken olacaktır.

İşletmelerde her çalışan bulunduğu mevkinin bir üst kademesine ulaşabilmek için çaba sarf eder. Yani terfi ve yükselmede asıl hedef, daha ileri seviyedeki görevlere gelebilmektir. Bu çabalama sürecinde yükselme imkânının olması çalışanın işine daha iyi şekilde motive olmasını sağlar. Terfi ve yükselmenin bireye tanıdığı olanaklar bireyin kendine olan güvenini artırır. Birey başarı elde ettikçe yapabilecekleri ile ilgili kendine olan inancı da artacak ve kendisini daha güçlü hissedecektir. Çalışanların terfi ve yükselme imkânlarının bulunması çalışanların şevkini ve motivasyonunu arttıracığından işletmeler de bu faktörü dikkate almalı, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri yönünde teşvik etmeli ve onlara bu imkânları sunmalıdır.

2. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yöneticiler işyerindeki bütün konularda karar alma, işgörenlerin takibini ve diğer bütün sorumlulukları tek başına yerine getiremez. Böyle bir durumda yetkilerinin bir kısmını bir alt kademedeki yardımcılara, gerekirse onlarda bir kademe altındaki çalışanlarına verebilirler.¹⁷⁷ İşletmedeki görev ve sorumluluklar tüm çalışanlara kolaylık sağlaması ve işleyişin sürdürülebilmesi amacıyla üst kademeler tarafından alt kademelere görevlendirme, yetkilendirme şeklinde paylaştırılabilir.

Yetki ve sorumlulukların paylaşımının işgörenler üzerinde yapıcı etkileri bulunmaktadır. Böyle bir paylaşım ve devretme sistemi, işgörenin kendisine güvenildiğini hissettirir ve kendisine olan güvenini artırır. Birey kendisine değer verildiğini hisseder. Bunun yanında çalışanın işi ile ilgili kendisine yeni şeyler katmasını sağlar.¹⁷⁸ Çalışanlara verilecek yetki ve sorumluluklar çalışanın kendisine olan güvenini olumlu yönde etkiler ve motivasyonunu da artırır.

İşletmelerde, işgörenlere yetki ve sorumluluklar verildiğinde bu yöntemin motivasyona olan etkisi çok büyüktür. Bireyler kazanacakları başarıyı sahiplenirler. Sadece başarıyı değil başarısızlığın sonuçlarından da kendilerini sorumlu tutarlar.¹⁷⁹ İşgörenler kendisine verilen yetki ve sorumlulukları benimserler ve bu benimseme

¹⁷⁷ Tikici, Deniz, Kınır ve Altay, age, s.221.

¹⁷⁸ Kantar, age, s.34.

¹⁷⁹ Us, age, s.12.

sonucunda başarılı da olursa başarısız da olanların işlerine daha iyi motive olmalarını sağlar.

Çalışan açısından en uygun eğitim yolu sorumluluk almasıdır. Çalışan zamanla sorumluluğun yanında aynı oranda yetki de aldığına özgürleşecektir ve özgürleştikçe de motivasyonu artacaktır. Ayrıca işletmede kararların sonuca bağlanması ivedilik, esneklik ve uygunluk kazanacaktır. Bu şekilde yönetilen bir işletmede de doğal olarak üretkenlik ve başarı artacak çalışanlar işlerini isteyerek, sevecek yapacaklardır.¹⁸⁰ Kararların hızlı bir şekilde alınıp uygulamaya konulması için yetki ve sorumluluğun aynı kişide toplanması gerekmektedir. Sorumluluğun verilip yetkinin verilmemesi işlerin yapılmasını geciktirecektir. Bu da işlerin yavaş yapılmasına ve motivasyonun düşmesine neden olacaktır.

Yöneticiler işletmedeki yapılması gerekenleri tek başına yapamayacağından iş arkadaşlarına da ihtiyaç duyacaktır. Bu sorumlulukların bir kısmını kendisi geri kalanını da yardımcısıyla paylaşacaktır. Sorumluluklarla beraber yetki devride yapılmalıdır. Çünkü çalışanlara sadece sorumluluk yüklemek yetkilerinde de genişletme yapmamak çalışanı bir süre sonra bıktırır. Aldığı sorumluluklar bir süre sonra kendisini iyi hissetmesinden çok sömürüldüğünü düşünmesine neden olup kötü hissetmesine neden olur. Çalışanlara sadece sorumluluk değil yetki de verilmelidir. Bu şekilde çalışan kendisini daha iyi ve güçlü hissedecek ve motivasyonu artacaktır. Sonuç olarak yetki ve sorumluluk verme, bir arada ve kararında kullanıldığı süreçte işletme çalışanlarının motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahiptir.

3. Kariyer İmkânları Sunma

Her insan çalıştığı yerde kariyer edinmek, yükselmek ister. İşletmeler bu imkânı çalışanlara sunduğu zaman çalışanların motivasyonu da artar. Çalışanlara önlerinin açık olduğunu, iyi bir performans gösterdikleri takdirde, işletmede iyi bir kariyere sahip olabilecekleri hissettirilmelidir.

İşyerlerinde, insanların sahip oldukları mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve terfi edebilme, yükselme olanaklarının var olması, önemli bir unsurdur. İşyerinde kariyer platolarının olması durumunda çalışanlar gereğinden

¹⁸⁰ Sabuncuoğlu, age, s.99.

fazla emek sarf etmezler.¹⁸¹ İşletmede bu tür kariyer olanakları çalışanların her zaman daha fazla motive olmasını sağlar ve verimliliklerinin artmasına neden olur.

İşletmelerde çalışanların daha yüksek performansla çalışabilmesi için, öncelikli yetiştirilmesi ve eğitilmesi, işletme içinde ya da dışında düzenlenecek olan kurs seminerlere çalışanın katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu tür katılımlar, hem personelin iyi bir kariyer için alanında uzmanlaşması, hem de işletme içinde yaptıkları işlerde daha verimli ve başarılı olmasını sağlar. Düzenlenecek olan her kurs ve seminer gibi eğitim programı çalışanın daha iyi performans göstermesini sağlar ve onu işini daha yapması konusunda motive eder.¹⁸² Eğer personelin gelecekte iyi bir kariyere sahip olmasını, iyi bir noktaya gelmesini istiyorsak onun her konuda kendini geliştirebilmesi için imkânlar sunmalıyız. Bu imkânları gören personel de işine her zaman daha iyi motive olacaktır.

Birey, işletmenin kendisi için kariyer imkanları sunduğunu, kendisi için eğitimler düzenlendiğini bildiği takdirde işletmeye olan güvenleri artar. İşletmede çalışanlar kendisine yatırım yapıldığı zaman, geleceğe daha güvenle bakarlar. Çalışanlar böyle bir durumda şöyle düşünürler; işletme bizim geleceğimiz için yatırım yapıyor, demek ki gelecekte de bizi önemli yerde değerlendirmeyi düşünüyorlar deyip işletme ve kendi geleceklerine olumlu bakarlar. Yani işletme kendisine kariyer imkânı tanıyor ise çalışan işine daha çok motive olur, verimliliği ve performansı artar.

4. İletişim

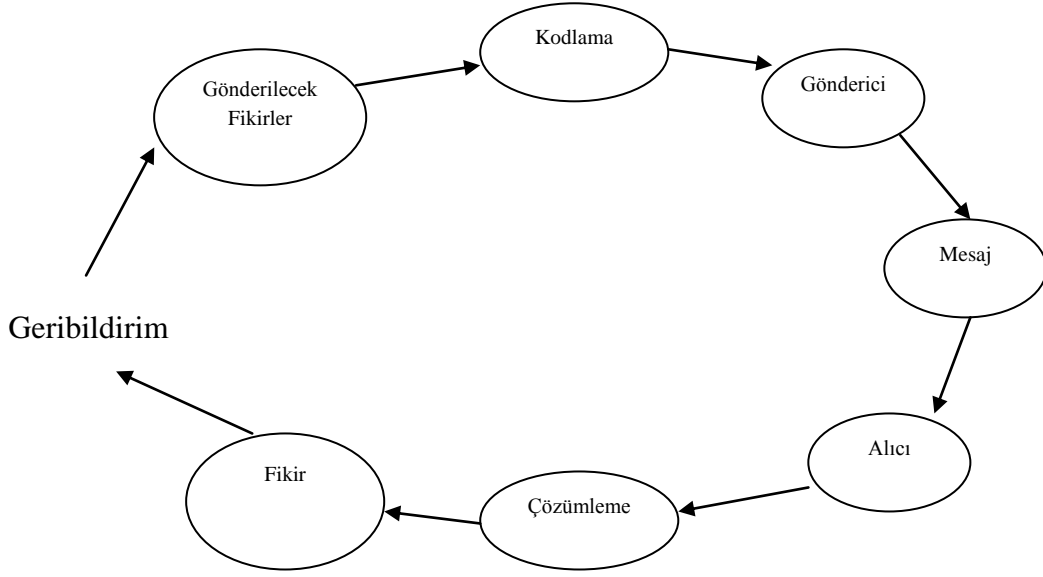
İletişim, işletmelerde motivasyonu etkileyen kurumsal faktörlerden bir tanesidir. İyi bir iletişim işlerin daha düzgün gitmesini sağlayan aynı zamanda motivasyonu da arttıran önemli etkenlerdendir.

İletişim, işletmelerde yöneticilerin başarılı olması ve personellerin çalışmaları üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür. En genel tanımıyla iletişim iki kişi arasındaki karşılıklı mesaj ya da bilgi alış verişini kapsayan bir süreçtir. Bu süreci şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz:¹⁸³

¹⁸¹ Us, age, s.13.

¹⁸² Yıldırım age, s.32.

¹⁸³ Fatma Atıgan, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.82.



Şekil 6: İletişim Süreci

İletişimi kısa bir süreliğine de olsa hayatımızdan çıkaramayız. Yaşamımızın o kadar içindedir ki, aksaklıklar yaşamayana kadar iletişimle ilgili edindiğimiz tecrübelerimizi hatırlayamayız. Yöneticinin kendini geliştirmesi ve bu konuda aldığı eğitimler iletişimle yakından ilişkilidir. İşletme yöneticisi personellerine iş paylaşımı yapmayı, onların çalışmalarını değerlendirmeyi, karşılıklı görüşme yapmayı, uygulaması gereken disiplin ve düzen kurallarını ve de çalışanlarının motivasyonunu arttırmayı kavrar. Saydığımız kavramların tümü de iletişim bilgisi gerektirir.¹⁸⁴ Yöneticiler çalıştıkları işletmelerde çalışanlarıyla olan iletişimini olumlu yönde geliştirmek için kendini yeteri kadar geliştirmeli ve iletişim ile ilgili gerekli eğitimleri almalıdır. Çünkü kurulacak olan sağlıklı iletişim de motivasyonu arttıracaktır.

İşletme yöneticisinin karşı karşıya kaldığı bir problemi çözümü, problemle ilgili çözümleri organize etmesi, organize hakkındaki sonuçları önceden fark edebilmesi çalışanlar arasında iş birliği sağlaması, çalışanları bu konuda heveslendirmesi ve yönetim ile ilgili işlevlerin yerine getirilebilmesi sağlıklı bir iletişim sistemi ile sağlanabilir. İşletmelerde hedefler ile kazanılan başarılar farklı ise

¹⁸⁴ Fran Sayers, Christine E. Bingham, Ralph Graham and Mardy Wheeler, **Yöneticilikte İletişim**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.8.

bunun sebeplerinden biri de iletişimden kaynaklanmaktadır.¹⁸⁵ İşletmelerdeki problemlerin çözülebilmesi, istenilen başarıların kazanılması ve motivasyonun artırılması etkili bir iletişim sürecine bağlıdır.

Çalışma ortamında iletişim, kişinin bedenini oluşturan organları arasındaki bağlantıyı oluşturan sinir sistemine benzer, işyerini oluşturan çeşitli bölümler arasındaki bilgi paylaşımına yardımcı olan yatay ve dikey kanalların meydana gelişini anlatmaktadır. Yönetici, çalışanlarını görevlendirme aracılığıyla hedefine kavuşmaya çalıştığı için yöneticisi olduğu işletmenin etkinliğindeki en önemli faktörlerden biri iletişim kavramıdır.¹⁸⁶ İşletmelerdeki başarı, grup başarısıyla kazanılacağından yöneticinin çalışanlarıyla olan iletişimin önemli bir rolü vardır.

İşletmelerde istenilen ekip ruhunu oluşturabilmek için etkili ve sağlıklı bir iletişim süreci olmazsa olmazlardır. Çünkü yalnızca iletişimin sağlıklı olduğu ortamlarda insanlar birbirini dinleme ve anlayabilmeyi doğru bir şekilde gerçekleştirebilir. Yönetici ile çalışanlar arasında ya da çalışanların kendileri arasında iletişim bozukluğu yaşandığını bile bile bu işletmeden başarı beklemek çok da yerinde bir davranış olmayacaktır. İşletme yöneticileri çalışanları ile sağlıklı iletişim kurabilmeli onları anlayabilmek için gerekli eğitimleri almalı ve kendini sürekli geliştirmelidir. Yöneticiler, bu eğitimi almalıdır ki çalışanlarını daha iyi anlayıp, onların motivasyonunu arttırılabilsin çünkü işletmelerde ki sağlıklı iletişim ortamı çalışanın motivasyonunu arttırıcı bir araçtır. Yöneticiler, kendilerini ifade edebilmek, çalışanlarını görevlendirebilmek için işletme başarısı ve işletmede ki motivasyonu sağlamak için iletişim sürecindeki en önemli kişilerdendir. İşletmelerde sağlıklı ve etkili iletişim işe bağlılığı, başarıyı ve de motivasyonu arttırıcı bir etmendir.

5. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi

Herkes çalışma ortamının iyi olduğu koşullarda çalışmak ister. Çalışma koşullarının iyi olması ve çalışma ortamında kişinin ihtiyaç duyduğu araç, gereçlere sahip olabilmesi motivasyonu arttıran bir etkidir.

İşyerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi (alet ve ekipmanın yeni ve kullanışlı olması, işyerinin temiz ve rahat olması) işgören moralinin yükseltilmesinde

¹⁸⁵ Halil Can, Öznur Aşan Azizoglu ve Eren Miski Aydın, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2011, s.356.

¹⁸⁶ Şimşek ve Çelik, age, s.56.

önemli rol oynar. Çalışma ortamında bulunan zararlı maddelerin ve ortaya çıkan gazların hastalıklara sebebiyet verebileceği ve hatta zehirlenme ve ölümlerin olması kaçınılmaz olabilir. Bu sebeple, işgörenler işyerlerine giderken tedirgin ve korku içinde olabilirler. Bunun tam tersi durumda yani işyerinin temiz, düzenli, ısınma ve soğutma sisteminin çalıştığı, araç ve gereçlerin tam olduğu yerde, olumsuz çalışma koşullarının doğuracağı kötü sonuçların ortaya çıkması engellenmiş olur.¹⁸⁷ Çalışma koşullarının iyi olması çalışanı her zaman daha iyi motive eder ve daha verimli çalışmasını sağlar.

İşgörenin çalışma ortamının ve çalıştığı işyerindeki fiziki imkânların ve koşulların iyi olması, işgörenin çalışırken daha iyi performans göstermesini sağlar.¹⁸⁸ Eğer çalışanın işine daha iyi motive olup, daha verimli bir şekilde çalışmasını istiyorsak ona rahat çalışabileceği bir ortam oluşturmamızdır.

Çalışanlar işyeri koşullarının elverişli olmasını isterler. Yani işgörenler, işyerinin ısısının, havalandırma sisteminin, aldığı ışığın, sessiz olmasını, gibi konularda uygun olmasını isterler. Bunun yanında işgörenler, işyerlerinin evlerine yakın olmasını, çalıştıkları binanın temiz olmasını, araç ve gereçlerin tam olması, işleri için uygun olmasını isterler. Bu tür şeyler hem işgörenin performansının artmasına hem de iş motivasyonunu artıran etkenlerdir.¹⁸⁹ Her işgörenin kendine göre motivasyonunu arttıran etkenleri farklıdır. Çalışma koşullarında genel olarak iyi olması verimlilik ve motivasyon açısından önemlidir.

Çalışanlar her zaman daha iyi koşullarda çalışmak isterler. Çalışma ortamının rahat olması, kullandığı araç ve gereçlerin tam oluşu, iş ortamının sessizliği, çevresinin temiz oluşu, gibi faktörler çalışanlar açısından motivasyonu arttıran etkenlerden bazılarıdır. Örneğin, kişi çalışmak istiyor ancak her seferinde kullandığı araç ve gereçlerden bir tanesi eksik çıkıyorsa, belirli bir süreden sonra kişi bu durumdan bıkacaktır ve motivasyonunu kaybedecektir. Buna bağlı olarak verimlilik de bir süreden sonra düşecektir. Bu yüzden iyi bir motivasyon için çalışma koşullarının iyi olması son derece önemlidir.

¹⁸⁷ Eren, age, s.202.

¹⁸⁸ Genç, age, s.136.

¹⁸⁹ Kantar, age, s.68.

6. İş Genişletme

Kısaca tanımlayacak olursak bir işin, çalışanın daha fazla ve farklı şekillerde yeniden planlanması denilebilir. İş genişletmeyi yatay zenginleşme diye de tanımlayabiliriz. İş genişletme, çalışmaların sonuçlandırılma süresini uzatır, teknolojik düzenin ve yerleşme düzeyinde önemli farklılaşmaların ortaya çıkmasına neden olur. Çalışan kendi görevleriyle yapısal benzerlik gösteren çalışanları bir araya getirerek sürdürmekte olduğu görevin içeriğini genişletmektedir. İş genişletmenin amacı, yorgunluk ve sıradanlığı sonlandırmak, motivasyonu arttırmaktır.¹⁹⁰ Çalışanların iş alanlarının genişletilmesi, bıkkınlığın oluşmasını engeller ve motivasyonu sağlar.

Personelin, işbölümü ve işinde uzmanlaşması, uzmanlara göre personelde gerilmeye veya strese neden olmaktadır. Çok küçük, kolay işlerle uğraşmak bireylere bıkkınlık vermekte ve onları sıradanlaştırmaktadır. Bir bireyin işin çok küçük bir kısmıyla ilgilenmek yerine birden fazla işi aynı anda yapması, personelin işine olan şevkini ve motivasyonunu artırıcı yönde olacaktır.¹⁹¹ İşgörenin görev ve sorumluluklarının çeşitlendirilmesi işinden sıkılmasını ve çalışanın monotonlaşmasını engeller, motivasyonunun artmasını sağlar.

İşgörenlerin sürekli tek işi yapmaları yerine daha kapsamlı bir alanda uzmanlaşmaları ve çok fonksiyonlu sorumluluklar üstlenmeleriyle bu problem azami miktara indirilebilir.¹⁹² İşgörelere çeşitli işlerin verilmesi, işgörenlerin işlerini severek yapmasını sağlar ve motivasyonunu artırır.

İş genişletmede asıl amaç, iş kapsamında çeşitlilik elde etmek olduğundan uzmanlaşma beklenemez, ama işi oluşturan işlemler mantığa uygun gruplandırılmalıdır. Sınıflandırılan bu işlemler çalışana az da olsa bağımsızlık veriyorsa, çalışanın yaptığı iş de olumlu bir hal alıp, çalışanın iş tatminini ve performansını arttıracaktır.¹⁹³ Yapılan sınıflandırma düzgün olursa çalışanın motivasyonu artacak ve iş verimliliği de buna bağlı olarak artacaktır.

Çalışanlar her zaman aynı işi yaptığında belirli bir süreden sonra bıkkınlık olacaktır. Çalışan bundan kurtulmak zorundadır. Eğer kurtulamazsa belirli bir sğreden sonra işteki verimliliği de sabitleşecektir. Monotonloktan kurtulmak için personelin işi

¹⁹⁰ Koç ve Topaloğlu, age, s.267.

¹⁹¹ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.112.

¹⁹² Us, age, s.84.

¹⁹³ Pekel, age, s.114.

geniştirilebilir veya dönem dönem farklı işler yaptırılabilir. Monotonluktan kurtulan personel farklı işlerde çalıştığından motivasyonunda düşmeyecek ve verimliği de sürekli artacaktır.

7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme dikey genişleme olarak da tanımlanır. İş zenginleştirme, çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğu görmelerine ve işyerinde yapılan işbölümünün sakıncalarını ortadan kaldırmaya yönelik yapılan bir işlemdir. İş zenginleştirme, çalışana yaptığı işin planlamasını yapmak, bunu organize etmek, koordinasyonunu sağlama ve aynı zamanda denetleme fonksiyonları ile ilgili çalışana yönetsel güçler verilmesidir. Böylece, çalışanların sorumluluk seviyeleri ve buna bağlı olarak üretim sürecindeki etkileri de arttırılmış olur. İş zenginleştirmeyi çalışanlara hem daha fazla işvermek hem de daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk vermek olarak da ifade edebiliriz.¹⁹⁴ İş zenginleştirme çalışanın iş yükünü arttırırken, sorumluluğunu da arttırmaktadır. Artan sorumlulukla beraber çalışanın motivasyonu da artacaktır.

İş zenginleştirmede, aynı kişi tarafından farklı nitelikteki işler dikey düzeyde yapılır ve kişiye yeni yetkiler verilir, yeni sorumluluklar yüklenir. Böyle bir durumda işin yapılışı ve denetimi üzerinde kişiler eskisine oranla daha çok söz sahibi olacak ve kişinin çalışmaya isteği daha da artacaktır.¹⁹⁵ İşgörenin yetki ve sorumlulukları, işin üzerindeki denetimi arttıkça, işe olan bağımlılığında aratacak buda doğal olarak işgörenin motivasyonunu arttıracaktır.

İş zenginleştirme terimi ilk defa Herzberg tarafından ortaya atılmıştır. Herzberg'e göre, işyerlerinde işlerin daha iyi bir şekilde idare edilebilmesi için, çalışma ortamının ve koşullarının daha uygun hale getirilmesi gerekir. Bu kavram iş genişletmenin bir uzantısıdır. Aradaki fark iş genişletme daha çok iş yükü getirirken, iş zenginleştirme çalışanın saygınlığının artması ve sorumluluk fırsatı getirmektedir. Bu teknik Herzberg'in motivasyon kuarmının bir uzantısıdır. İş zenginleştirme, işletmelerde çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisi verilmesi, kalite çemberi ve öneriler geliştirme ve sunma grupları oluşturulması gibi konularda fırsatlar sunar.¹⁹⁶ İş

¹⁹⁴ Koç ve Topaloğlu, age, s.268.

¹⁹⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, age, s.90.

¹⁹⁶ Us, age, s.84.

zenginleştirme çalışanların sorumluluklarının ve aynı zamanda saygınlıklarının artmasına sağlar.

İş zenginleştirme, işgörene işyerindeki performansı ile ilgili planlama, işlerin yürütülmesi, ve kontrol edilmesinde otonomi ve sorumluluk verir. İş zenginleştirme, işgörenin kişisel gelişmesini destekler, deneyiminin artmasını sağlar, başarısını artırır ve iş tatmin düzeyinin artmasını sağlar.¹⁹⁷ Bu kavram işgörene aynı zamanda kişisel gelişimi ve deneyimi ile ilgili büyük katkılar sağlıyor.

Genel olarak iş zenginleştirmeyi açıklamaya çalışırsak şunu söyleyebiliriz: iş zenginleştirme kişiye sadece iş yükü getirmiyor, iş zenginleştirme işgörene büyük sorumluluklarda yüklüyor. Bu sorumluluklarla beraber işgörenin iş deneyiminin artmasını sağlıyor ve kendini geliştirmesine büyük katkılar yapıyor. İşgörenin böyle kazanımlardan sonra işe olan bağlılığında artmakta ve dolaylı olarak motivasyonu ve verimliliği de artmaktadır.

8.Esnek Çalışma Saatleri

İşyerinde esnek çalışma saatlerinin olması işgörenler açısından genel anlamda olumlu bir uygulama olsada, bu sistemin iyi uygulanamaması halinde işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden esnek çalışma saatlerinin olduğu yerde işletme yönetiminin bu işi iyi takip etmesi gerekmektedir.

İşyerinde bir görev gününde ya da haftasında yerine getirilebilecekse ve bu görevi yerine getirirken bir saat ve dakika mecburiyeti gibi bir kısıtlama yoksa, çalışan bu görevi yerine getirirken dilediği zaman ve istediği gibi planlama yapacaktı. Esnek çalışma saatleri, daha çok çalışanın işyerinde günlük çalışma süresini kısaltmadan ve sorumlu olduğu görevi tam anlamıyla yerine getirirken, çalışanın dilediği zaman işbaşı ve işini paydos etmesi olarak açıklanabilir. Bu şekilde bir sistemde, çalışanın çeşitli sebeplerle işe geç gelmesi, üstlerinden azar işitmesi, aldığı aylık ücretten kesinti yapılması veya ceza alması gibi sonuçlar ortadan kaldırılmış olacaktır. Çalışanın trafiğin olmadığı saatlerde işine gelip gitmesi hem zaman kazanma anlamında önemli hem de trafik stresinden uzak kalması çalışana huzur verecektir. Aynı zamanda çalışanın hergün kendine uygun olmayan saatlerde kalkıp hazırlanması zahmetinden de kurtulacaktır. İşyerinde çalışanın görevleri aksatmadan esnek çalışma saatleri sistemi uygulanabilirse, kişisel huzuru ve mutluluğu getirmesinin yanında,

¹⁹⁷ Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, age, s.217.

bireysel ve grupsal motivasyon da artacaktır ve bunlara bağı olarak çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmış olacaktır.¹⁹⁸ Esnek çalışma sisteminin doğru uygulanması halinde olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Esnek çalışma saatleri, çalışanlara ne zaman işbaşı yapacakları ve ne zaman işlerini sonlandıracakları konusunda karar vermelerine izin verir. İşgörenler günlük iş planlarında değişiklikler yapabilir ve dışarıdaki yaşamlarını bu doğrultuda yönetme imkânına sahip olurlar. Esnek çalışmayı benimseyen işyerlerinde, işe gelme noktasında, işgören devir oranında ve işe gecikme oranında düşüşler olduğu görülmüştür.¹⁹⁹ İşgörenlerin iş programlarında değişiklikler yapabilmeleri onları daha iyi motive etmektedir.

Esnek çalışma saatleri, doğru uygulandığı takdirde iyi bir motivasyon aracı olabilir. Çünkü burada personele iş yerinde mesai saatleri konusunda özgürlük veriyor. Ancak uygulanmadığı takdirde ise tam tersi düzenin bozulduğu kontrolün elden çıktığı bir durum oluşabilir. Günümüz koşullarında teknolojik gelişmelerin bu kadar yoğun olduğu bir ortamda, esnek çalışma saatlerinin uygulanması işletmelerde birçok avantaj sağlayacaktır. Gerek zamandan kazanma gerekse işyeri masraflarını azaltma gibi avantajlar bunlardan birkaç tanesidir. Çalışanlar özellikle trafiğin yoğun olduğu yerlerde mesai saatlerini buna göre düzenlemek isterler. Bu noktada esnek çalışma saatlerinin uygulanması motivasyonu ve verimliliği arttıran önemli bir unsurdur. Doğru uygulanmadığı, kontrolünün iyi olmadığı yerlerde ise bu sistemin uygulanması büyük sorunlar doğurabilir. Çalışanı kontrol edemezseniz, onu iyi motive edip verimliliğini de arttıramazsınız. Eğer çalışan istediği saatte gelip gider ve kimse de onu denetlemezse, o çalışan zaten işten kopmuştur ve motivasyon diye bir şey kalmamıştır. Bu yüzden bu sistemi uygularken denetim sistemini de iyi bir şekilde kuralıyız. Çünkü sistem az çalışmayı savunmamakta, sadece çalışan çalışma saatlerini kendisi ortam koşullarına göre değiştirebileceğini ifade etmektedir.

II. ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMENİN NEDENLERİ

İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollar denerler. Bunların bazıları çalışanlara yönelik, bazıları ise işletmedeki bazı uygulamalara yöneliktir.

¹⁹⁸ Eren ,age, s.582.

¹⁹⁹ Tunçez, age, s.41.

İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için en önemli faktörlerden biri çalışanlardır. İşletmeler çalışanlardan iyi yararlanmalı ve onlardan maksimum fayda sağlamalıdır. Bu yüzden onları iyi motive etmelidirler. İşletmeler çalışanlarını motivasyonunu ve performansını arttırmak için çeşitli yollar denerler. Bunlardan bazılarını şöyledir: Aidiyet duygusunu yükseltme, kurumsal bütünleşmeyi sağlama, verimliliği ve etkinliği artırma, işgücü devir oranını azaltma, kaliteyi yükseltme, karlılık ve maliyet uygunluğunu sağlama. Şimdi bunları birer birer inceleyelim.

A. Aidiyet Duygusunu Yükseltme

Çalışanları motive etmenin nedenlerinden biri çalışanlarda aidiyet yani aitlik duygusunu oluşturmaktır. Her yeni ortama giren bir birey gibi çalışanlarda yeni başlayacakları işlerine ya da iş yerlerinin değişikliği sonucunda adaptasyon, alışamama vb. sorunlar yaşayabilirler. Yöneticiler özellikle işe yeni alınan personellerinin işlerini benimsemeleri ve işlerine alışabilmeleri için motivasyonunu arttırıcı faaliyetlere yer vermelidirler. Çalışanlar işyerini benimserlerse, çalışmaları, işe bakışları, arkadaşlık ilişkileri daha olumlu ve iletişim süreçleri daha sağlıklı şekilde olur. Çalışanlara yönelik işletmenin deneyimli çalışanları veya yöneticileri tarafından oryantasyon etkinliklerine de yer verilebilir. Böylelikle çalışanların aidiyet duygusu yükseltilebilir. Bulunduğu yere adapte olamayan çalışan her konuda zorluk yaşayacak, verimi her geçen gün düşecek ve maalesef ki başarılı olamayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri, iş değişikliğiyle ya da yeni işe başlamış olan çalışanlarına aidiyet duygusunu kazandırmak amacıyla motivasyonu arttırıcı etkinliklere ve aktivitelere yer vermelidirler.

Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturuldukları vakit, çalışanlardan daha fazla verim alınacaktır. Bu yüzden işletmeler mutlaka çalışanlarında aidiyet duygusunu oluşturmalarıdır. Aidiyet duygusunu yükselten, çalışanları bu konuda motive eden aktiviteler düzenlenmelidir.

B. Kurumsal Bütünleşmeyi Sağlama

Kurumsal bütünleşmeyi sağlama çalışanları motive etme nedenlerinden bir diğeridir. Her kurumun kendine göre amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için kurum içinde bir bütünlük sağlanmalı, yani tüm çalışanları kurumun amaç ve hedefleri ulaşması için motive etmeli, bir araya getirilmelidir.

Kurumda çalışan-kurum bütünleşmesinin oluşturulması halinde, kurum açısından önemli kazanımlar elde edilecektir. Bu kazanımları iki başlık altında anlatabiliriz:²⁰⁰

- **Etkinliğin Sağlanması:** Çalışan ait olduğu kurum ile bütünleştiği takdirde kurumsal bağ, etkinliğini arttıracak ve de çalışan ile kurumun amaçlarını ortaklaştıracaktır. İş yerinde oluşan örgüt ilişkileri iş yerinin hedefleri düzeyinde ise verimlilik sağlanacak, çalışanın zihinsel ve bedensel özelliklerinden en faydalı biçimde yararlanma imkânı elde edilecektir. Verimliliğin sağlanması denilince akla yalnızca çalışanın verimliliğinden faydalanmak gelmemelidir. Bütün kurumsal kuruluşların bazı kuralları bulunmaktadır ve kurumun geleceği de çalışanların bu kurallara uymasına bağlıdır.
- **Grup Bütünlüğünün Devamlılığı:** Kurumların başka bir özelliği de devamlılığıdır. Kurum normalde çalışanlarından bağımsız değildir; fakat kurumun ömrü çalışanların çalışma sürelerine ya da yaşama sürelerine bağlı değildir. Kurumun devamlılığı, belirli bir çalışan kesim tarafından benimsenmesine bağlıdır. Çalışanların birçoğu ilişkiler sistemi olarak kurumu benimsemezse bu durumda kurumun sürekliliği pek de mümkün olamayacaktır. Bu durumda hedefler ve araçlarla çalışanlar arasında pozitif bir ilişki olmalı, çalışanlar kurumun hedeflerine ulaşması için gerekli çabayı sarf etmelidirler.

Bir kurumdaki çalışanlar motive edilmelidir çünkü motivasyon eksikliği yaşayan birey grup ruhunu taşıyamaz ve kurumu ile bütünleşemez. Çalışanların işine olan motivasyonu sağlanırsa çalışan, çalıştığı işletmeyi benimser çalışma arkadaşları ile birlik oluşturabilir. O halde yönetici tüm çalışanlarını kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için, motive etmeli ve kurumsal bütünlüğü sağlamalıdır. Eğer kurumsal bütünleşme sağlanamaz, çalışanlar ve işletme amaçları farklılaşırsa, işletmenin de hedeflerine ulaşması ve başarı sağlaması zorlaşır.

²⁰⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul, 2007, s.368.

C. Verimliliği ve Etkinliği Arttırma

İşletmede verimliliği ve etkinliği arttırmayı amaçlıyorsak çalışanları bu konuda iyi bir şekilde motive etmeliyiz. Çalışanların verimliliği, iyi bir şekilde motive edilmiş çalışma ortamının sağlanmasıyla elde edilebilir.

İşletmeler açısından verimlilik, üretilen ürün ve yapılan hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi koruma altına alma, işgörenlere en uygun yaşam standartlarını ve çalışma koşullarını oluşturma ve her üretilen birim maddeye karşılık üretim miktarını arttırma çabaları beraberce düşünülmektedir.²⁰¹ Verimlilik bir noktada değil üretimin her noktasında önemsenmeli ve ona göre verimliliği arttırma düşünülmelidir.

İşletmeler için en önemli hedef, işletmenin sahip olduğu imkânlardan en verimli ve etkili olacak şekilde yararlanmaktır. İmkânların sınırlı ve tükenebilir olması gerçeği, işletmenin elinde bulundurduğu imkânları israf olmayacak şekilde faaliyet ve emeklerin devamı getirilmelidir.²⁰² İşletmelerin asıl amacı, çalışanlarının motivasyonunu arttırarak işletmenin en verimli olacak şekilde çalışmasını sağlamaktır.

Yöneticiler, işletmelerde verimliliği ve etkinliği arttırmak istiyorlarsa çalışanlarını iyi motive etmelidirler. Çalışanları motive etmek içinse çeşitli aktiviteler düzenlenebilir, dönem dönem çalışana prim verilebilir ya da başka bir yöntem kullanılabilir. Çalışanlar işlerini yaparken sadece yaptığı işi ve işletmenin menfaatlerini düşünmeliler. Çalışanlar işlerine motive oldukları zaman daha verimli olabilir ve etkili bir şekilde çalışabilirler.

D.İşgücü Devir Oranını Azaltma

İş yerlerinin başarısı ve çalışmaları, sahip oldukları imkânların, özellikle en önemli faktörü oluşturan insan gücünden en verimli ve etkili biçimde yararlanılmasına bağlıdır. İş gücü devir oranı, bir iş yerinde belirli aralıklarda çalışan elemanın, o dönemde iş ile ilişkisini kesen personel ile yüzdesini ifade eder. Bunu formül üzerinde şu şekilde gösterebiliriz:²⁰³

²⁰¹ Keskin, age, s.46.

²⁰² Eroğlu, age, s.411.

²⁰³ Keskin, age, s.45.

İşten Ayrılanlar

$$\text{Çalışan Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanlar}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

İşletme yöneticileri çalışanların motivasyonunu arttırarak iş gücü devir oranını en aza indirmeyi amaçlarlar. Çünkü iş gücü devrinde sık yapılan değişiklikler çalışanların ve işletmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Aslında her çalışan değişikliği demek yeni düzen, ekstra harcamalar, daha fazla zaman kaybı gibi birçok sorun demektir. Bu tür sorunlarla daha az karşılaşmak içinde işletmeler personel değişikliğini daha az aralıklarla yapmak isterler. Yöneticiler çalışan devir oranını azaltmak için çalışanlarına uygun çalışma koşullarını sağlamalı ve çalışanlarının işe bağlılığını arttıracak yönetsel anlayışa yer vermelidir.

E. Kaliteyi Yükseltme

Kalite çok geniş anlamı olan bir kavramdır. Kalite denilince akla; performans, elde edilen sonucun istenen sonuca uygun olması, güvenilirlik, servis ağının genişliği ve imkânları, gibi bir çok kelime gelmektedir. Klasik yönetim anlayışına bakılacak olursa, iş tatmini ve motivasyon gibi ifadelerle üretimi arttırmak, işletmede verimliliği arttırmak ve satış oranını arttırmak açısından bakılırdı. 1970' lerde Japon işletmeciler ve General Motors rekabete girdi. General Motors yöneticileri, her seviyedeki çalışanın yaratıcı fikirleri ve onların yönetime aktif katılımı olmadan sağlıklı bir gelişimin olamayacağını, bu sebeple çalışanlara daha çok değer verilmesi gerekliliğini savunarak, toplam kalite yönetimi anlayışını başlatmışlardır. Toplam kalite yönetimi, işletmenin her noktasında iyileştirmenin ve gelişimin sürekli olduğu, müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi için tedbirler alınması ve planlar yapılmasını sağlamayı amaçlayan bir yönetim şeklidir.²⁰⁴ İşletmeler kaliteyi yükseltmek için çalışanlara değer verip, onları dikkate almalıdırlar. Çalışanlarını iyi motive etmelidirler ki kalite de buna paralel olarak yükselebilir.

İşletmeler, müşteri memnuniyetini arttırıp piyasada yer edinmek için kaliteyi yükseltmek durumundadırlar. Ürün ya da hizmet kalitesi yüksek olmayan işletmeler piyasada rekabet edemez ve belirli bir süreden sonra da piyasadaki silinmeye başlarlar. Bunu önlemek ve belirli bir noktaya gelmek için işletmeler kaliteyi yükseltmeye çalışırlar ve bunun içinde çalışanların durumunu göz ardı edemezler.

²⁰⁴ Kaplan, age, s.9.

Yani çalışanların istek ve arzularını görmezden gelemeyiz. Kalitenin yükselmesinde çalışanların büyük rolü vardır. Bundan dolayı işletmeler çalışanların motivasyonunu yüksek tutup işletmeye olan katkılarını arttırmaya çalışırlar.

F. Karlılık ve Maliyet Uygunluğunu Sağlama

İş yerlerinin öncelikli amacı ekonomik açıdan en fazla karı elde etmektir. Kar, işyerlerinden daha fazla gelir bekleyen yöneticilerin ve personellerin öncelikli motivasyon etkenini oluşturmaktadır. Bir işyerinin karlılığı, işe yatırılan malvarlığı ile işten kazanılan gelir arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. En kapsamlı tanımıyla maliyet terimi ise bir hedefi elde etmek, bir objeye sahip olmak için verilen emeklerin bütünüdür. Motivasyonun sağlanmasıyla çalışanların bedensel ve zihinsel kabiliyetlerinin sergilenmesinde daha aktif olması sağlanarak üretilen ürün veya hizmetin daha düşük ücretle üretilmesi yani bu ürün ya da hizmetten daha fazla gelir, kar getirisi amaçlanmaktadır.²⁰⁵ Çalışanlar işlerinde daha iyi motive edilerek işi sahiplenmesi sağlanır. Yapılan çalışmalarda en az maliyetle en fazla ürün ve hizmetin elde edilmesi amacıyla çalışanların daha yüksek performans göstermesi için gerekli koşullar sağlanmalıdır.

Kar-zarar bilançolarındaki en büyük maliyet amacı emektir. Emek maliyetlerini azaltmayı amaçlayan stratejiler şu şekilde sıralanabilir:²⁰⁶

- Çalışanlara (hak ettikleri için ya da enflasyonun etkilerini dengede tutmak amacıyla) dağıtılan maaş artışlarının geri çekilmesi,
- Emeklilik ve sağlık kaynaklı giderleri azaltmak için tam gün çalışan işgörenlerin yerine yarım gün çalışan işgörenler istihdam edilerek daha hoş görülü bir anlayışa sahip olmak,
- Normal zamanda emekliye ayrılan işgörenin yerine yeni çalışan talep etmeyip, elde bulunan işgörenlerden daha fazla iş çıkarmalarını talep etmek,
- Yurt dışında işletmeler kurmak ve işgörenlerin yerine makine ve robotlardan faydalanmak.

İşletmelerin nihai hedefi mali açıdan en fazla geliri, yani karı elde etmektir. Bu karı elde edebilmek için yüksek kalitede, en düşük maliyette ürün ve hizmet üretmek gerekmektedir. Bu noktada, işletmede çalışanlar işin en önemli kısmını

²⁰⁵ Kesici, age, s.18.

²⁰⁶ Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınbay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.31.

oluşturmaktadır. Bu hedef doğrultusunda işletmeler çalışanlarından en verimli olacak şekilde yararlanmalıdır. Bunun içinde çalışanları iyi motive etmek gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu sağlamak içinse çeşitli yollar denenebilir ve bu yollar kişiden kişiye değişmektedir. Aksi taktirde, çalışanlar işlerine iyi motive olmazlarsa, onlardan verim elde etmek de zorlaşacaktır. Bunun sonucunda da işletmelerin asıl hedefi olan karlılığın yükseltilmesi ve maliyetlerin dūřürölmesi olanaksız olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE BAĞLI AVRUPA YAKASI SOSYAL TESİSLERİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

A.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, amacı, evren ve örneklemin nelerden ve nasıl oluştuğu, veri toplama araçları ve uygulanan analiz yöntemleri hakkında bilgiler verilecektir.

1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, söz konusu modeller arasından tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Tanımlayıcı araştırma modelinde hedef var olan sorunları belirlemek ve bu sorunlarla ilgili durumları, değişkenleri ve aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkileri belirlenmektedir. Bu değişkenler belirlendikten sonra da geleceğe yönelik tahminler yapmak ve bu sorunların çözümü için çözümler geliştirmek olanaklı olacaktır.²⁰⁷ Tanımlayıcı modelde bireyin içinde bulunduğu durum saptanabilir ve gelecekte olabilecek sorunlar gözlemlenip bununla ilgili çözümler geliştirilebilir.

2. Araştırmanın Amacı

Hizmet sektöründe çalışanların, hizmet ettiği kişilerle sürekli iç içe olan bir yerde, moral ve motivasyonun önemi göz ardı edilemez. Yapılan işlerin sırasının unutulmadan, zamanında ve en güzel şekliyle yapılabilmesi için iyi motive olmak gerekir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi sosyal tesislerinde çalışanlar çok yoğun bir ortamda çalışmaktadır. Sosyal tesislere gelen insanlar genel itibari ile aç olduklarından dolayı biraz sabırsız ve buna bağlı olarak agresif olabiliyorlar. Çalışanlar gelen insanlara en iyi hizmeti vermek için işlerine iyi konsantre olup sabırlı olmak durumundadırlar. Bu yüzden motivasyon onlar için çok önemli bir olgudur.

²⁰⁷ Ay, age, s.71.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı Avrupa yakası sosyal tesislerde çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörleri ve çalışanların demografik özellikleri ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için motivasyon faktörlerini ücret, iş güvencesi, yönetim, psiko-sosyal ve kurumsal başlıkları altında inceleyeceğiz.

Hipotez: Bir problemi çözmek için bulunan geçici çözüm yolu olarak tanımlanabilir. Bu tez çalışmasında aşağıda yazdığımız hipotezler test edilecektir.

H₀: Motivasyon ile yönetim faktörleri arasında bir ilişki vardır.

H₁: Motivasyon ile psiko-sosyal faktörler arasında bir ilişki vardır.

H₂: Motivasyon ile ücret arasında bir ilişki vardır.

H₃: Motivasyon ile kurumsal faktörler arasında bir ilişki vardır.

H₄: Motivasyon ile iş güvencesi arasında bir ilişki vardır.

3. Evren ve Örneklem

Bu araştırma da evren olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışanlar alınmış, örneklem olarak da İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa yakası sosyal tesislerinde çalışanlar alınmıştır. Örneklem de; 5 tesis amiri, 3 tesis amir yardımcısı, 9 aşçıbaşı, 12 salon şefi, 5 temizlik şefi, 8 muhasebeci, 79 aşçı, 132 garson, 6 kasap, 9 depocu, 12 pastacı, 40 diğer (gıda mühendisi, bulaşıkçı, temizlikçi, güvenlik, teknik eleman, tabakçı,) olmak üzere 320 denek kullanılmıştır.

4. Veri Toplama Araçları

Veriler deneklere anketler uygulanarak toplanmıştır. Anketin ilk sayfasında “kişisel bilgileri” öğrenmeye yönelik sorular varken, diğer sayfalarında motivasyon faktörlerini belirlemek için hazırlanmış olan “motivasyon ölçeği” bulunmaktadır. Anketler birebir ve yüz yüze uygulanarak yapılmış olup verilerin ger dönüşü yapılarak toplanması sağlanmıştır.

a. Motivasyon Ölçeği

Bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler beş ayrı kategoride (yönetim, ücret, iş güvencesi, kurumsal ve psiko-sosyal faktörler) toplanmıştır. Burada beşli Likert ölçeği (1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-karasızım, 4-katılmıyorum, 5-kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Motivasyon faktörlerini belirlemeye

yönelik olan bu anketin uygulamasında daha önce kullanılan anketten faydalanılmıştır.²⁰⁸ Bu ankette olan soruların sayısının çok olması ve yeterli denek bulunamaması yüzünden, anketin doğruluk oranının yeterli düzeyde olması için anketin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ankette kullanılan sorular anket üzerinde belirlenerek (* işareti ankette kullanılan cümlelerin sonuna konulmuştur) çalışmanın son kısmında gösterilmiştir. Bu anket 320 çalışan üzerine uygulanmış olup anketler yüz yüze yapılmıştır.

b. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın ilk sayfasında kişisel bilgi formu verilmiştir. Kişisel bilgi formunda kullanılan deneklerin yaşını, cinsiyetini, medeni durumunu, iş deneyimini, eğitim düzeyini, aylık gelirlerini ve mesleklerini belirlemek amacıyla sorular sorulmuştur.

5. Veri Analizi

Araştırma yapılırken ilk önce hazırlanan ölçekler belirlenen sahada uygulanmış daha sonra toplanan ölçekler birer birer kontrol edilmiş ve ölçekler kodlanarak her denek için ayrı ayrı bilgisayara yüklendi. Bilgisayara yüklenen ölçekler SPSS (sosyal bilimler için istatistiksel program) programına aktarıldı ve SPSS programı kullanılarak aşağıdaki istatistiksel analizler yapılmıştır.

- Frekans dağılımı ve oran analizi yapılmıştır.
- Güvenirlilik (Reliability) istatistikleri yapılmıştır.
- Faktör analizleri yapılmıştır.
- Independent test ile Anova testi uygulanmıştır.
- Chi square testi yapılmıştır.

B.Bulgular

Bu bölümde araştırmada incelenen değişkenlerle ilgili olarak ölçeklerin uygulanması ile elde edilen verilerin analizinde ortaya çıkan bulgular üzerinde durulmuştur.

²⁰⁸ Ay, age, s.132.

1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans Dağılımları ve Oran Analizi

Demografik özelliklerine (yaş dağılımı, cinsiyet, medeni durum, deneyim, eğitim düzeyi, aylık gelir ve meslek) göre frekans ve oran analizi aşağıda yapılmıştır.

a. Yaş Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi

Yaş dağılımına göre frekans ve oran analizi tablo 4'te gösterilmiştir.

		Yaşınız			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-26	57	17,8	17,8	17,8
	27-36	137	42,8	42,8	60,6
	37-46	105	32,8	32,8	93,4
	47-56	21	6,6	6,6	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tablo 4: Yaş dağılımına göre deneklerin frekans ve oran analizi

Ankete katılan deneklerin yaş durumuna göre yaşı 17-26 yıl arası olanların oranı % 17,8, 27-36 yaş arası olanların % 42,8, 37-46 yaş arası olanların % 32,8, 47 ve üzeri olanlar % 6,6 dan oluşmaktadır.

b. Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans ve Oran Analizi

Cinsiyet dağılımına göre frekans ve oran analizi tablo 5'te gösterilmiştir.

		Cinsiyet			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	305	95,3	95,6	95,6
	Bekar	14	4,4	4,4	100,0
	Total	319	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		320	100,0		

Tablo 5: Cinsiyet'e göre deneklerin frekans ve oran analizi

Ankete katılan deneklerin cinsiyet durumuna göre erkek olanların oranı % 95,6, kadınların oranı ise % 4,4 'ten oluşmaktadır.

c. Medeni Duruma Göre Frekans ve Oran Analizi

Medeni duruma göre frekans ve oran analizi tablo 6' da gösterilmiştir.

		MedDur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	233	72,8	72,8	72,8
	Bekar	86	26,9	26,9	99,7
	3,00	1	,3	,3	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tablo 6: Medeni durumuna göre deneklerin frekans ve oran dağılımı

Ankete katılan deneklerin medeni durumuna göre evlilerin oranı % 72,8, bekarların oranı ise % 26,9'dan oluşmaktadır.

d. Deneyim Duruma Göre Frekans ve Oran Analizi

Deneyim duruma göre frekans ve oran analizi tablo 7'de gösterilmiştir.

		Deneyim			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	142	44,4	44,4	44,4
	6-10	113	35,3	35,3	79,7
	11-17	40	12,5	12,5	92,2
	16-20	18	5,6	5,6	97,8
	21-25	7	2,2	2,2	100,0
Total		320	100,0	100,0	

Tablo7: İş deneyim durumuna göre deneklerin frekans ve oran dağılımı

Ankete katılan deneklerin iş deneyimi durumuna göre, iş deneyimi 1-5 yıl arasında olanların oranı % 44,4, 6-7 yıl arasında olanların oranı % 35,3, 11-17 yıl arasında olanların oranı % 12,5, 16-20 yıl arasında olanların oranı % 5,6, 21-25 yıl arasında olanların oranı ise % 2,2'dir. İşe yeni başlayan kişilerin oranı en yüksek düzeydedir.

e. Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Oran Analizi

Eğitim düzeyine göre frekans ve oran analizi tablo 8'de gösterilmiştir.

EgitimDuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ilk Ogretim	146	45,6	45,6	45,6
	Orta Okul	150	46,9	46,9	92,5
	Lise	16	5,0	5,0	97,5
	Yukse Okul	8	2,5	2,5	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tablo 8: Eğitim düzeyine göre deneklerin frekans ve oran dağılımı

Ankete katılan deneklerin eğitim düzeyi, ilköğretim olanların oranı % 45,6, ortaokul olanların oranı % 46,9, lise olanların oranı %5,0, yüksekokul olanların oranı ise % 2,5'dir.

f.Aylık Gelir Durumuna Göre Frekans ve Oran Analizi

Aylık gelir durumuna göre frekans ve oran analizi tablo 9'da gösterilmiştir.

AylıkGelir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-500	1	,3	,3	,3
	501-999	37	11,6	11,6	11,9
	1000-1499	199	62,2	62,2	74,1
	1500-1999	51	15,9	15,9	90,0
	2000-2499	24	7,5	7,5	97,5
	2500-2999	8	2,5	2,5	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tablo 9: Aylık gelir düzeyine göre deneklerin frekans ve oran dağılımı

Ankete katılan deneklerin aylık gelirlerine göre dağılımı tabloda verilmiştir. Buna göre aylık geliri 0-500 TL olanların oranı % 0,3, 501-999 TL olanların oranı % 11,6, 1000-1499 TL olanların oranı % 62,2, 1500-1999 TL olanların oranı % 15,9, 2000-2499 TL olanların oranı % 7,5, 2500-2999 TL olanların oranı ise % 2,5'dir.

g.Meslek Çeşidine Göre Frekans ve Oran Analizi

Meslek çeşidine göre frekans ve oran analizi tablo 10'da gösterilmiştir.

		Meslek			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tesis amiri	5	1,6	1,6	1,6
	Tesis amir yrd.	3	,9	,9	2,5
	Ascýbasý	9	2,8	2,8	5,3
	Salon sefi	12	3,8	3,8	9,1
	Temizlik sefi	5	1,6	1,6	10,6
	Muhasebeci	8	2,5	2,5	13,1
	Ascýy	79	24,7	24,7	37,8
	Garson	132	41,3	41,3	79,1
	Kasap	6	1,9	1,9	80,9
	Depocu	9	2,8	2,8	83,8
	Pastacý	12	3,8	3,8	87,5
	Diger	40	12,5	12,5	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tablo 10: Meslek durumlarına göre deneklerin frekans ve oran dağılımı

Ankete katılan deneklerin mesleki durumlarına göre dağılımına bakıldığında, tesis amiri deneklerin % 1,6'sını, tesis amir yardımcısı % 0,9'unu, aşçıbaşı % 2,8'ini, salon şefi % 3,8'ini, temizlik şefi % 1,6'sını, muhasebeci % 2,5'ini, aşçı % 24,7'sini, garson % 41,3'ünü, kasap % 1,9'unu, depocu % 2,8'ini, pastacı % 3,8'ini, diğer meslek grupları (bulaşıkçı, tabakçı, teknik eleman, güvenlik, temizlik personeli, gıda mühendisi) ise %12,5'ini oluşturmaktadır.

2. Güvenilirlik (Reliability) İstatistikleri

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler araştırılırken, motivasyon faktörleri beş başlık (yönetim, iş güvencesi, kurumsal, psiko-sosyal, ücret) altında incelenmiştir. Bu beş faktörün güvenilirlik testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	25

Tablo 11: Motivasyon ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde Motivasyon ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,89 olarak bulunmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	8

Tablo 12: Yönetim ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından yönetim ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,84 olduğu bulunmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

Tablo 13: İş güvencesi ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından ikincisi olan iş güvencesi ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,80 olarak bulunmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	5

Tablo 14: Psiko-sosyal faktör ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde motivasyon ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan psiko-sosyal ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,77 olarak bulunmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	5

Tablo 15: Kurumsal faktör ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde motivasyon ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan kurumsal faktör ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,70 olarak bulunmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	2

Tablo 16: Ücret ölçeği güvenilirlik istatistiği

Reliability statistics tablosu incelendiğinde motivasyon ölçeğinin beşinci alt boyutu olan ücret ölçeği için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha 0,78 olarak bulunmuştur.

3. Motivasyon ölçeğinin Faktör analizi

Motivasyon ölçeğinin KMO ve Bartlett's test tablosu aşağıda tablo 17'de verilmiştir.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6080,353
	df	300
	Sig.	,000

Tablo 17: KMO and Bartlett's Test

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında KMO ölçümü sonucunun 0,860 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Motivasyon ölçeğinin total variance explained tablosu aşağıda tablo 18'de verilmiştir.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,834	27,336	27,336	6,834	27,336	27,336	3,895	15,582	15,582
2	2,386	9,544	36,880	2,386	9,544	36,880	3,138	12,554	28,135
3	1,890	7,558	44,438	1,890	7,558	44,438	2,853	11,414	39,549
4	1,684	6,735	51,173	1,684	6,735	51,173	2,374	9,497	49,045
5	1,286	5,144	56,316	1,286	5,144	56,316	1,818	7,271	56,316
6	,914	3,657	59,974						
7	,900	3,599	63,573						
8	,877	3,509	67,082						
9	,793	3,170	70,252						
10	,742	2,968	73,220						
11	,710	2,839	76,059						
12	,612	2,450	78,508						
13	,580	2,319	80,827						
14	,571	2,284	83,111						
15	,530	2,122	85,233						
16	,512	2,049	87,282						
17	,463	1,851	89,133						
18	,429	1,717	90,849						
19	,410	1,642	92,491						
20	,365	1,459	93,950						
21	,359	1,438	95,388						
22	,332	1,329	96,717						
23	,290	1,160	97,877						
24	,279	1,116	98,992						
25	,252	1,008	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 18: Total variance explained

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere total variance explained (açıklanan toplam varyans) tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük beş faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu beş faktörün toplam varyansın yaklaşık yüzde 56,316'sını açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda türetilen beş faktörün Rotated Component Matrix tablosu aşağıda tablo 10 'da verilmiştir.

Rotated Component Matrix

	Component				
	Yonetim	Is Guvences i	Psiko-Sosyal Faktörler	Kurumsal Faktorler	Ucret
Calistigim kurumun performans degerleme yöntemleri oldukça etkili ve adildir.	,716				
Calistigim isyerinde kararlara katilma ve inisiyatif kullanma olanaklari vardır.	,704				
Yöneticim calisanlar arasindaki catismalarda uzlastiricidir.	,664				
Isimde yeni beceriler kazanabiliyorum	,657				
Kurum yönetiminin (müdür, bölüm sefi v.s.) benimle olan iletisimi yeterlidir.	,634				
Isimin garantili bir gelecek sagladigina inanıyorum.	,614				
Yapmakta oldugum is yeteneklerimi kullanabileceğim, geliştirebileceğim bir iştir.	,594				
İlerleme olanaklari arzuladığım düzeydedir.	,594				
Kisiye önem verilmesi		,819			
Adil disiplin anlayisi		,757			
İslerin dengeli dagitilmasi		,661			
İlerleme olanaklari		,650			
İs yerinde kendini ifade etmek		,631			
Meslekte gecirdigim süreler			,748		
Kurumun amaclarini benimseme			,689		
Kurum için önemli olan bir is yapiyor olmak			,658		
İste yeni beceriler kazanabilme			,657		
Mesleğin severek yapılmasi			,586		
Arac gerecek olanaklari				,669	
İs yükünün asiri olmaması				,639	
Fiziki calisma ortamının uygunlugu				,631	
Yeterli eğitim olanaklari olması				,571	
Calisma saatlerinin uygunlugu				,567	
Ücretin yeterli bulunmasi					,790
Sosyal imkânların yeterliliği					,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Tablo 19: Rotated component matrix

Faktör analizi sonucunda türetilen beş faktörün Rotated Component Matrix (döndürülmüş faktör yükleri) tablosu incelendiğinde, ilk sekiz değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk sekiz değişkenin motivasyonun alt boyutu olan yönetim de toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani

yönetim faktöründe yer alan faktör yükleri 0,59-0,72 arasında değişmektedir. Sonraki ilk beş değişkenin ikinci faktörde toplandığı, yani motivasyonun ikinci alt boyutu olan iş güvencesinde toplandığı elde edilmiştir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri yani iş güvencesinde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,63-0,82 arasında değişmektedir. Daha sonraki beş değişkenin de üçüncü faktörde toplandığı yani motivasyonun üçüncü alt boyutu olan psiko-sosyal faktörde toplandığı elde edilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan değişkenlerin yani psiko-sosyal faktörde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,59-0,75 arasında değişmektedir. Daha sonraki beş değişkenin de dördüncü faktörde toplandığı yani motivasyonun dördüncü alt boyutu olan kurumsal faktörde toplandığı elde edilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan değişkenlerin yani kurumsal faktörde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,57-0,67 arasında değişmektedir. Geriye kalan son iki değişkenin de beşinci faktörde toplandığı yani motivasyonun beşinci alt boyutu olan ücret faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Beşinci faktörde yer alan değişkenlerin yani ücret faktöründe yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,78-0,79 arasında değişmektedir.

4. Ankete Katılan Deneklerin Motivasyon Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Independent T Test İle Anova)

Ankete katılan deneklerin motivasyonlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyim süresi ve meslek durumlarına göre independent t ve anova testleri aşağıda verilmiştir.

a.Cinsiyet Durumuna Göre Independent T test

Cinsiyet durumuna göre independent t test tablosu aşağıda tablo 20' de verilmiştir.

Independent T Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motivasyon	Equal variances assumed	,199	,656	-,231	317	,818	-,03843	,16655	-,36611	,28925
	Equal variances not assumed			-,234	14,263					
Yonetim	Equal variances assumed	1,493	,223	-,448	317	,654	-,10455	,23331	-,56358	,35449
	Equal variances not assumed			-,536	14,822					
PsikoSosyalFaktörler	Equal variances assumed	,003	,956	-,251	317	,802	-,04642	,18499	-,41038	,31754
	Equal variances not assumed			-,276	14,506					
UcretFaktörler	Equal variances assumed	2,790	,096	-,437	317	,663	-,15445	,35382	-,85058	,54168
	Equal variances not assumed			-,525	14,848					
IsGuvencesiFaktörleri	Equal variances assumed	,013	,908	-,237	317	,813	-,05348	,22557	-,49729	,39033
	Equal variances not assumed			-,227	14,107					
KurumsalFaktörleri	Equal variances assumed	,010	,922	,785	317	,433	,14916	,19001	-,22468	,52301
	Equal variances not assumed			,782	14,210					

Tablo 20: Cinsiyet durumuna göre independent t test

Cinsiyet durumuna göre independent t test tablosu incelendiğinde cinsiyet durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi, kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

b. Medeni Durumuna Independent T Test

Medeni durumuna göre independent t test tablosu aşağıda tablo 21 'de verilmiştir.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motivasyon	Equal variances assumed	,174	,677	-,658	317	,511	-,05056	,07684	-,20174	,10062
	Equal variances not assumed			-,686	164,928					
Yonetim	Equal variances assumed	,240	,624	-,519	317	,604	-,05586	,10773	-,26782	,15609
	Equal variances not assumed			-,514	149,471					
PsikoSosyalFaktörler	Equal variances assumed	,103	,748	,529	317	,597	,04523	,08546	-,12292	,21338
	Equal variances not assumed			,519	146,103					
UcretFaktörler	Equal variances assumed	,400	,527	-,624	317	,533	-,10198	,16337	-,42340	,21944
	Equal variances not assumed			-,611	145,864					
IsGuvencesiFaktörleri	Equal variances assumed	3,149	,077	-,703	317	,483	-,07309	,10404	-,27779	,13161
	Equal variances not assumed			-,673	140,429					
KurumsalFaktörleri	Equal variances assumed	,148	,701	-,836	317	,404	-,07328	,08770	-,24582	,09926
	Equal variances not assumed			-,855	158,613					

Tablo 21: Medeni durumuna göre independent t test

Medeni durumuna göre independent t test tablosu incelendiğinde medeni durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi, kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

c.Yaş Durumuna Göre Anova Test

Yaş durumuna göre anova test tablosu aşağıda tablo 22’de verilmiştir.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Between Groups	4,357	3	1,452	4,048	,008
	Within Groups	113,376	316	,359		
	Total	117,733	319			
Yonetim	Between Groups	4,174	3	1,391	1,935	,124
	Within Groups	227,169	316	,719		
	Total	231,343	319			
PsikoSosyalFaktörler	Between Groups	1,816	3	,605	1,330	,265
	Within Groups	143,804	316	,455		
	Total	145,620	319			
UcretFaktörler	Between Groups	21,223	3	7,074	4,375	,005
	Within Groups	510,964	316	1,617		
	Total	532,187	319			
IsGuvencesiFaktörleri	Between Groups	9,487	3	3,162	4,840	,003
	Within Groups	206,473	316	,653		
	Total	215,960	319			
KurumsalFaktörleri	Between Groups	2,585	3	,862	1,805	,146
	Within Groups	150,916	316	,478		
	Total	153,502	319			

Tablo 22: Yaş durumuna göre anova test

Yukarıdaki tabloya göre, yaş durumuna göre anova test tablosu incelendiğinde yaş durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan ücret ile iş güvencesi, sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetim, psiko-sosyal ve kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yaş durumuna göre descriptive tablosu aşağıda tablo 23’de verilmiştir.

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Motivasyon	17-26	57	2,2943	,62539	,08284	2,1283	2,4602	1,16	3,80
	27-36	137	2,2302	,56814	,04854	2,1343	2,3262	1,00	3,84
	37-46	105	2,0534	,63676	,06214	1,9301	2,1766	1,00	4,56
	47-56	21	1,8963	,51995	,11346	1,6596	2,1329	1,04	3,04
	Total	320	2,1617	,60751	,03396	2,0949	2,2285	1,00	4,56
Yonetim	17-26	57	2,5136	,83881	,11110	2,2910	2,7361	1,00	4,38
	27-36	137	2,3867	,81107	,06929	2,2497	2,5237	1,00	5,00
	37-46	105	2,2502	,84699	,08266	2,0863	2,4141	1,00	5,00
	47-56	21	2,0893	1,08839	,23751	1,5939	2,5847	1,00	4,88
	Total	320	2,3450	,85159	,04761	2,2513	2,4387	1,00	5,00
PsikoSosyalFaktörler	17-26	57	1,9035	,85939	,11383	1,6755	2,1315	1,00	5,00
	27-36	137	1,8004	,60623	,05179	1,6979	1,9028	1,00	4,00
	37-46	105	1,7283	,69076	,06741	1,5946	1,8619	1,00	4,40
	47-56	21	1,6095	,37670	,08220	1,4381	1,7810	1,00	2,40
	Total	320	1,7826	,67564	,03777	1,7082	1,8569	1,00	5,00
ÜcretFaktörler	17-26	57	3,2105	1,36260	,18048	2,8490	3,5721	1,00	5,00
	27-36	137	2,9088	1,26057	,10770	2,6958	3,1217	1,00	5,00
	37-46	105	2,5714	1,25274	,12226	2,3290	2,8139	1,00	5,00
	47-56	21	2,3333	1,17615	,25666	1,7980	2,8687	1,00	5,00
	Total	320	2,8141	1,29163	,07220	2,6720	2,9561	1,00	5,00
İşGüvencesiFaktörleri	17-26	57	2,2737	,89971	,11917	2,0350	2,5124	1,00	4,00
	27-36	137	2,2212	,83485	,07133	2,0801	2,3622	1,00	5,00
	37-46	105	1,9425	,76116	,07428	1,7952	2,0898	1,00	4,67
	47-56	21	1,7119	,55225	,12051	1,4605	1,9633	1,00	2,75
	Total	320	2,1057	,82279	,04600	2,0152	2,1962	1,00	5,00
KurumsalFaktörleri	17-26	57	1,9693	,61439	,08138	1,8063	2,1323	1,00	3,40
	27-36	137	2,1366	,67233	,05744	2,0230	2,2502	1,00	4,20
	37-46	105	1,9690	,76772	,07492	1,8205	2,1176	1,00	5,00
	47-56	21	1,8857	,59185	,12915	1,6163	2,1551	1,00	3,20
	Total	320	2,0354	,69368	,03878	1,9591	2,1117	1,00	5,00

Tablo 23: Yaş durumuna göre descriptives tablosu

Yaş durumuna göre descriptives tablosu incelendiğinde, yaş durumu ortalamalarına göre yaşları 17-26 arasında olanlar diğerlerine oranla daha iyi motive olmaktadır. Yönetim, psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi faktörleri açısından motive olma durumuna göre değerlendirildiğinde yaşları 17-26 arası olanlar işlerine daha iyi motive olmaktadır. Kurumsal faktöre göre bakıldığında ise yaşları 27-36 arası olanların diğerlerine göre işlerine daha iyi motive oldukları görülmektedir.

Ücret, iş güvencesi, yönetim ve psiko-sosyal faktörler genç yaşta olanlar için daha çok önem arz etmektedir. Yaşı küçük olan bir çalışan için ücret faktörü çok önemlidir, çünkü para harcama isteği çok fazladır. O yaştaki bir insan her zaman daha fazla para kazanmak ister ve bunun içinde işyerinde elinden geleni yapar. Genç çalışan işyerinin kendisine ödeyeceği fazla ücret karşısında işini daha fazla motive olur ve işini daha iyi yapar. Yaşı küçük olan çalışan, yönetimin kendisine karşı göstereceği tavırdan çok etkilenir. Yönetim ona karşı göstereceği iyi davranışlar çalışanın motivasyonunu arttıran bir etkidir. Genç çalışanlar geleceğe güvenle baktıkları zaman işlerine daha iyi motive olurlar. Ayrıca psiko-sosyal faktörlerde yaşı küçük olan çalışanların motivasyonunu arttıran başka bir etkidir.

Yaş aralığı 27-36 arası olanlar için kurumsal faktörler önemlidir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar, kurumun sahip olduğu olanaklara önem verirler. Kurumun fiziki şartları, sahip olduğu araç ve gereçler, çalışma saatleri gibi kriterler bu tür

çalışanlar açısından önemlidir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar, bu olanakların olduğu kurumlarda çalıştıklarında, işlerine daha iyi motive olurlar ve performansları da bu doğrultuda yüksek olur.

d.Deneyim Durumuna Göre Anova Test

Deneyim durumuna göre anova test tablosu aşağıda tablo 24’te verilmiştir.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Between Groups	6,442	4	1,610	4,558	,001
	Within Groups	111,292	315	,353		
	Total	117,733	319			
Yonetim	Between Groups	10,171	4	2,543	3,622	,007
	Within Groups	221,171	315	,702		
	Total	231,343	319			
PsikoSosyalFaktörler	Between Groups	3,243	4	,811	1,794	,130
	Within Groups	142,377	315	,452		
	Total	145,620	319			
UcretFaktörler	Between Groups	20,792	4	5,198	3,202	,013
	Within Groups	511,395	315	1,623		
	Total	532,187	319			
IsGuvencesiFaktörleri	Between Groups	8,369	4	2,092	3,175	,014
	Within Groups	207,591	315	,659		
	Total	215,960	319			
KurumsalFaktörleri	Between Groups	5,883	4	1,471	3,138	,015
	Within Groups	147,619	315	,469		
	Total	153,502	319			

Tablo 24: Deneyim durumuna göre anova testi

Deneyim durumuna göre anova test tablosu incelendiğinde deneyim durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, ücret, iş güvencesi, kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Psiko-sosyal sendromu faktörlerine ilişkin ortalama arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Deneyim durumuna göre descriptive tablosu aşağıda tablo 25’de verilmiştir.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Motivasyon	1-5	142	2,2205	,59340	,04980	2,1220	2,3189	1,04	3,80
	6-10	113	2,2301	,62233	,05854	2,1141	2,3461	1,00	4,56
	11-17	40	2,0244	,56017	,08857	1,8452	2,2035	1,08	3,52
	16-20	18	1,6848	,47435	,11180	1,4489	1,9206	1,00	2,76
	21-25	7	1,8755	,60593	,22902	1,3151	2,4359	1,16	3,00
	Total	320	2,1617	,60751	,03396	2,0949	2,2285	1,00	4,56
Yonetim	1-5	142	2,3496	,81945	,06877	2,2137	2,4856	1,00	5,00
	6-10	113	2,4664	,85043	,08000	2,3079	2,6250	1,00	5,00
	11-17	40	2,3198	,88335	,13967	2,0373	2,6023	1,00	4,88
	16-20	18	1,6667	,57041	,13445	1,3830	1,9503	1,00	2,63
	21-25	7	2,1786	1,26008	,47626	1,0132	3,3439	1,13	4,88
	Total	320	2,3450	,85159	,04761	2,2513	2,4387	1,00	5,00
PsikoSosyalFaktorler	1-5	142	1,8412	,71576	,06007	1,7225	1,9599	1,00	5,00
	6-10	113	1,8174	,66417	,06248	1,6936	1,9412	1,00	4,40
	11-17	40	1,6250	,55320	,08747	1,4481	1,8019	1,00	3,40
	16-20	18	1,6000	,67910	,16007	1,2623	1,9377	1,00	3,80
	21-25	7	1,4000	,40000	,15119	1,0301	1,7699	1,00	1,80
	Total	320	1,7826	,67564	,03777	1,7082	1,8569	1,00	5,00
UcretFaktörler	1-5	142	2,9789	1,28255	,10763	2,7661	3,1916	1,00	5,00
	6-10	113	2,8850	1,28523	,12090	2,6454	3,1245	1,00	5,00
	11-17	40	2,3000	1,13680	,17974	1,9364	2,6636	1,00	5,00
	16-20	18	2,2500	1,29762	,30585	1,6047	2,8953	1,00	5,00
	21-25	7	2,7143	1,60357	,60609	1,2312	4,1973	1,00	5,00
	Total	320	2,8141	1,29163	,07220	2,6720	2,9561	1,00	5,00
IsGuvencesiFaktörleri	1-5	142	2,1866	,79638	,06683	2,0545	2,3187	1,00	4,20
	6-10	113	2,1838	,89694	,08438	2,0166	2,3510	1,00	5,00
	11-17	40	1,8450	,72535	,11469	1,6130	2,0770	1,00	4,60
	16-20	18	1,7528	,56268	,13263	1,4730	2,0326	1,00	2,80
	21-25	7	1,6000	,60000	,22678	1,0451	2,1549	1,00	2,20
	Total	320	2,1057	,82279	,04600	2,0152	2,1962	1,00	5,00
KurumsalFaktörleri	1-5	142	2,1120	,72293	,06067	1,9920	2,2319	1,00	4,20
	6-10	113	2,0431	,68556	,06449	1,9153	2,1709	1,00	5,00
	11-17	40	2,0138	,60032	,09492	1,8218	2,2057	1,00	3,60
	16-20	18	1,5333	,59804	,14096	1,2359	1,8307	1,00	3,20
	21-25	7	1,7714	,43861	,16578	1,3658	2,1771	1,00	2,40
	Total	320	2,0354	,69368	,03878	1,9591	2,1117	1,00	5,00

Tablo 25: Deneyim durumuna göre descriptive tablosu

Deneyim durumuna göre descriptives tablosu incelendiğinde, deneyim durumu ortalamalarına göre deneyimi 6-10 yıl arasında olanlar diğerlerine oranla daha iyi motive olmaktadır. Psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi, kurumsal faktörleri açısından motive olma durumuna göre değerlendirildiğinde deneyimi 1-5 yıl arası olanlar daha iyi motive olmaktadır. Yönetim faktörü açısından değerlendirildiğinde deneyimi 6-10 yıl arasında olanların diğerlerine oranla daha iyi motive oldukları görülmektedir.

Deneklerin deneyim durumlarına bakıldığında, genel olarak iş deneyiminin artması motivasyonu arttıran bir etken değildir. İş deneyimi az olan yani iş deneyimi henüz 10 yıla ulaşmayan çalışanların motivasyonlarının diğerleri ile karşılaştırıldıklarında daha yüksek olduğu görülmektedir. İşe yeni başlayan kişilerde motivasyon daha yüksektir. Çünkü işteki deneyimi az olan çalışanlar için ücret, psiko-sosyal, iş güvencesi, kurumsal ve yönetim faktörleri önemlidir. Yapılan anket

çalışmasına genel olarak bakıldığında iş deneyim süresinin arttıkça, çalışanların motivasyonunun düştüğü görülmektedir.

e.Eğitim Durumuna Göre Anova Test

Eğitim durumuna göre anova test tablosu aşağıda, tablo 26’da verilmiştir.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Between Groups	,514	3	,171	,462	,709
	Within Groups	117,220	316	,371		
	Total	117,733	319			
Yonetim	Between Groups	2,614	3	,871	1,204	,308
	Within Groups	228,729	316	,724		
	Total	231,343	319			
PsikoSosyalFaktörler	Between Groups	1,108	3	,369	,808	,490
	Within Groups	144,512	316	,457		
	Total	145,620	319			
UcretFaktörler	Between Groups	1,223	3	,408	,243	,867
	Within Groups	530,964	316	1,680		
	Total	532,187	319			
IsGuvencesiFaktörleri	Between Groups	,170	3	,057	,083	,969
	Within Groups	215,790	316	,683		
	Total	215,960	319			
KurumsalFaktörleri	Between Groups	,248	3	,083	,171	,916
	Within Groups	153,253	316	,485		
	Total	153,502	319			

Tablo 26: Eğitim durumuna göre anova test

Eğitim durumuna göre anova test tablosu incelendiğinde, eğitim durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi, kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

f. Aylık Gelir Durumuna Göre Anova Test

Aylık gelir durumuna göre anova test tablosu aşağıda, tablo 27’de verilmiştir

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Between Groups	5,799	4	1,450	4,080	,003
	Within Groups	111,934	315	,355		
	Total	117,733	319			
Yonetim	Between Groups	7,590	4	1,898	2,671	,032
	Within Groups	223,753	315	,710		
	Total	231,343	319			
PsikoSosyalFaktörler	Between Groups	4,848	4	1,212	2,712	,030
	Within Groups	140,772	315	,447		
	Total	145,620	319			
UcretFaktörler	Between Groups	32,626	4	8,157	5,143	,001
	Within Groups	499,560	315	1,586		
	Total	532,187	319			
IsGuvencesiFaktörleri	Between Groups	6,927	4	1,732	2,609	,036
	Within Groups	209,033	315	,664		
	Total	215,960	319			
KurumsalFaktörleri	Between Groups	3,858	4	,964	2,030	,090
	Within Groups	149,644	315	,475		
	Total	153,502	319			

Tablo 27: Aylık gelir durumuna göre anova test

Aylık gelir durumuna göre anova test tablosu incelendiğinde aylık gelir durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, ücret, iş güvencesi, psiko-sosyal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumsal sendromu faktörlerine ilişkin ortalama arasındaki farklılık önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Aylık gelir durumuna göre descriptive tablosu aşağıda, tablo 28’de verilmiştir.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Motivasyon	501-999	38	2,3334	,76140	,12352	2,0831	2,5837	1,21	3,88
	1000-1499	199	2,2012	,57733	,04093	2,1205	2,2819	1,00	4,56
	1500-1999	51	2,0955	,53362	,07472	1,9454	2,2455	1,08	3,28
	2000-2499	24	1,8785	,62969	,12854	1,6126	2,1444	1,08	3,52
	2500-2999	8	1,6350	,40196	,14211	1,2990	1,9710	1,00	2,08
	Total	320	2,1617	,60751	,03396	2,0949	2,2285	1,00	4,56
Yonetim	501-999	38	2,3221	,92538	,15012	2,0179	2,6262	1,00	4,38
	1000-1499	199	2,4282	,85316	,06048	2,3090	2,5475	1,00	5,00
	1500-1999	51	2,3117	,77005	,10783	2,0952	2,5283	1,13	4,88
	2000-2499	24	1,9184	,82143	,16767	1,5715	2,2653	1,00	4,17
	2500-2999	8	1,8750	,63033	,22286	1,3480	2,4020	1,00	2,75
	Total	320	2,3450	,85159	,04761	2,2513	2,4387	1,00	5,00
PsikoSosyalFaktörler	501-999	38	2,0434	,95607	,15510	1,7292	2,3577	1,00	5,00
	1000-1499	199	1,7958	,82274	,04464	1,7078	1,8838	1,00	4,40
	1500-1999	51	1,6353	,53022	,07425	1,4862	1,7844	1,00	3,00
	2000-2499	24	1,6833	,75046	,15319	1,3664	2,0002	1,00	3,80
	2500-2999	8	1,4500	,45040	,15924	1,0735	1,8265	1,00	2,20
	Total	320	1,7826	,67564	,03777	1,7082	1,8569	1,00	5,00
UcretFaktörler	501-999	38	3,5132	1,34308	,21788	3,0717	3,9546	1,00	5,00
	1000-1499	199	2,8015	1,25310	,08883	2,6263	2,9767	1,00	5,00
	1500-1999	51	2,6863	1,29600	,18148	2,3218	3,0508	1,00	5,00
	2000-2499	24	2,4583	1,22401	,24985	1,9415	2,9752	1,00	5,00
	2500-2999	8	1,6875	,70394	,24888	1,0990	2,2760	1,00	3,00
	Total	320	2,8141	1,29163	,07220	2,6720	2,9561	1,00	5,00
IsGuvencesiFaktörleri	501-999	38	2,2842	,95593	,15507	1,9700	2,5984	1,00	4,60
	1000-1499	199	2,1471	,82237	,05830	2,0321	2,2620	1,00	5,00
	1500-1999	51	2,0588	,79629	,11150	1,8349	2,2828	1,00	4,20
	2000-2499	24	1,7646	,58505	,11942	1,5175	2,0116	1,00	3,20
	2500-2999	8	1,5500	,49857	,17627	1,1332	1,9668	1,00	2,40
	Total	320	2,1057	,82279	,04600	2,0152	2,1962	1,00	5,00
KurumsalFaktörleri	501-999	38	2,2066	,80758	,13101	1,9411	2,4720	1,00	4,20
	1000-1499	199	2,0466	,68312	,04843	1,9511	2,1421	1,00	5,00
	1500-1999	51	2,0078	,60261	,08438	1,8384	2,1773	1,00	3,40
	2000-2499	24	1,9083	,76892	,15695	1,5836	2,2330	1,00	3,60
	2500-2999	8	1,5000	,44078	,15584	1,1315	1,8685	1,00	2,20
	Total	320	2,0354	,69368	,03878	1,9591	2,1117	1,00	5,00

Tablo 28: Aylık gelir durumuna göre descriptive test

Aylık gelir durumuna göre descriptives tablosu incelendiğinde, aylık gelir durumu ortalamalarına göre aylık geliri 501-999 TL arasında olanlar diğerlerine oranla daha iyi motive olmaktadır. Kurumsal, psiko-sosyal, ücret, iş güvencesi faktörleri açısından motive olma durumuna göre değerlendirildiğinde, aylık geliri 501-999 TL arası olanlar daha iyi motive olmaktadır. Yönetim sendromuna göre bakıldığında ise aylık geliri 1000-1499 TL arası olanlar diğerlerine göre işlerine daha iyi motive oldukları görülmektedir.

Aylık geliri düşük olan çalışanlarda motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğu görülmüştür. Aylık geliri düşük olan insanlar için ücret, iş güvencesi, psiko-sosyal, kurumsal faktörler önemlidir. Bu tür çalışanlar geleceğe daha güvenle bakmak isterler, bu yüzden çalışanlara iş güvencesi verilmesi, aldıkları ücrette artış olması ya da prim almaları, iş yerinde kurumsal bir yapı olması gibi etkenler aylık geliri düşük olan çalışanlar için motivasyonu arttıran etkenlerdir.

g. Meslek Durumuna Göre Anova Test

Meslek durumuna göre anova test tablosu aşağıda tablo 29’da verilmiştir.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Between Groups	12,566	11	1,142	3,346	,000
	Within Groups	105,168	308	,341		
	Total	117,733	319			
Yonetim	Between Groups	20,731	11	1,885	2,756	,002
	Within Groups	210,612	308	,684		
	Total	231,343	319			
PsikoSosyalFaktörler	Between Groups	10,203	11	,928	2,110	,019
	Within Groups	135,416	308	,440		
	Total	145,620	319			
UcretFaktörler	Between Groups	28,172	11	2,561	1,565	,108
	Within Groups	504,015	308	1,636		
	Total	532,187	319			
IsGuvencesiFaktörleri	Between Groups	19,346	11	1,759	2,755	,002
	Within Groups	196,614	308	,638		
	Total	215,960	319			
KurumsalFaktörleri	Between Groups	4,984	11	,453	,940	,502
	Within Groups	148,518	308	,482		
	Total	153,502	319			

Tablo 29: Meslek durumuna anova göre test

Meslek durumuna göre anova test tablosu incelendiğinde, meslek durumu açısından motivasyon ile motivasyonun alt boyutları olan yönetim, iş güvencesi, psiko-sosyal sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumsal, ücret sendromu faktörlerine ilişkin ortalama arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Meslek durumuna göre descriptive tablosu aşağıda tablo 30’da verilmiştir.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Motivasyon	Tesis amiri	5	1,4560	,32199	,14400	1,0562	1,8558	1,00	1,76
	Tesis amir yrd.	3	1,4667	,24111	,13920	,8677	2,0656	1,24	1,72
	Ascýbasý	9	1,7007	,43696	,14565	1,3649	2,0366	1,08	2,36
	Salon sefi	12	1,9267	,55395	,15991	1,5747	2,2786	1,08	2,88
	Temizlik sefi	5	1,6720	,56526	,25279	,9701	2,3739	1,08	2,44
	Muhasebeci	8	2,0309	,66487	,23507	1,4750	2,5867	1,20	3,24
	Ascýy	79	2,2549	,54705	,06155	2,1323	2,3774	1,16	4,56
	Garson	132	2,2444	,63503	,05527	2,1351	2,3538	1,00	3,88
	Kasap	6	2,2667	,37409	,15272	1,8741	2,6593	1,76	2,80
	Depocu	9	1,5998	,28818	,09606	1,3783	1,8213	1,24	2,04
	Pastacý	12	2,1153	,73465	,21207	1,6485	2,5821	1,32	4,19
	Diger	40	2,2311	,55218	,08731	2,0545	2,4077	1,24	3,52
	Total	320	2,1617	,60751	,03396	2,0949	2,2285	1,00	4,56
	Yonetim	Tesis amiri	5	1,4750	,31125	,13919	1,0885	1,8615	1,00
Tesis amir yrd.		3	1,5417	,50518	,29167	,2867	2,7966	1,00	2,00
Ascýbasý		9	1,7202	,51010	,17003	1,3281	2,1123	1,00	2,50
Salon sefi		12	2,0833	,76747	,22155	1,5957	2,5710	1,13	3,75
Temizlik sefi		5	1,8000	,60338	,26984	1,0508	2,5492	1,00	2,63
Muhasebeci		8	2,2240	,80701	,28532	1,5493	2,8986	1,13	3,38
Ascýy		79	2,5035	,83297	,09372	2,3169	2,6900	1,00	4,88
Garson		132	2,3959	,87140	,07585	2,2458	2,5459	1,00	5,00
Kasap		6	2,7083	,65032	,26549	2,0259	3,3908	2,00	3,63
Depocu		9	1,5833	,42390	,14130	1,2575	1,9092	1,13	2,13
Pastacý		12	2,2917	,94197	,27192	1,6932	2,8902	1,13	4,38
Diger		40	2,4774	,85081	,13452	2,2053	2,7495	1,00	5,00
Total		320	2,3450	,85159	,04761	2,2513	2,4387	1,00	5,00
PsikoSosyalFaktörler		Tesis amiri	5	1,0800	,17889	,08000	,8579	1,3021	1,00
	Tesis amir yrd.	3	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
	Ascýbasý	9	1,4889	,34801	,11600	1,2214	1,7564	1,00	2,00
	Salon sefi	12	1,8000	,79086	,22830	1,2975	2,3025	1,00	3,80
	Temizlik sefi	5	1,1200	,17889	,08000	,8979	1,3421	1,00	1,40
	Muhasebeci	8	1,6500	,58310	,20616	1,1625	2,1375	1,00	2,60
	Ascýy	79	1,8880	,63641	,07160	1,7454	2,0305	1,00	4,40
	Garson	132	1,7830	,72960	,06350	1,6573	1,9086	1,00	5,00
	Kasap	6	1,8667	,48442	,19777	1,3583	2,3750	1,20	2,60
	Depocu	9	1,5333	,50990	,16997	1,1414	1,9253	1,00	2,40
	Pastacý	12	1,7014	,69087	,19944	1,2624	2,1403	1,00	3,67
	Diger	40	1,9575	,62229	,09839	1,7585	2,1565	1,00	3,60
	Total	320	1,7826	,67564	,03777	1,7082	1,8569	1,00	5,00
	UcretFaktörler	Tesis amiri	5	1,8000	,83666	,37417	,7611	2,8389	1,00
Tesis amir yrd.		3	2,3333	,57735	,33333	,8991	3,7676	2,00	3,00
Ascýbasý		9	2,2778	1,27748	,42583	1,2958	3,2597	1,00	5,00
Salon sefi		12	2,6250	1,40008	,40417	1,7354	3,5146	1,00	5,00
Temizlik sefi		5	2,5000	1,73205	,77460	,3494	4,6506	1,00	5,00
Muhasebeci		8	2,5000	1,30931	,46291	1,4054	3,5946	1,00	4,00
Ascýy		79	2,8165	1,31845	,14834	2,5211	3,1118	1,00	5,00
Garson		132	3,0530	1,35953	,11833	2,8189	3,2871	1,00	5,00
Kasap		6	2,4167	,80104	,32702	1,5760	3,2573	1,00	3,00
Depocu		9	1,8333	,70711	,23570	1,2898	2,3769	1,00	3,00
Pastacý		12	2,5417	1,28732	,37162	1,7237	3,3596	1,00	5,00
Diger		40	2,8250	,99711	,15766	2,5061	3,1439	1,00	5,00
Total		320	2,8141	1,29163	,07220	2,6720	2,9561	1,00	5,00
IsGuvencesiFaktörleri		Tesis amiri	5	1,6400	,51769	,23152	,9972	2,2828	1,00
	Tesis amir yrd.	3	1,2000	,20000	,11547	,7032	1,6968	1,00	1,40
	Ascýbasý	9	1,6444	,43333	,14444	1,3114	1,9775	1,00	2,20
	Salon sefi	12	1,6667	,52107	,15042	1,3356	1,9977	1,00	2,60
	Temizlik sefi	5	1,4800	,52154	,23324	,8324	2,1276	1,00	2,20
	Muhasebeci	8	1,9500	,69898	,24713	1,3656	2,5344	1,20	3,20
	Ascýy	79	2,1703	,74492	,08381	2,0034	2,3371	1,00	4,20
	Garson	132	2,2902	,92603	,08060	2,1307	2,4496	1,00	5,00
	Kasap	6	2,1000	,57619	,23523	1,4953	2,7047	1,40	2,80
	Depocu	9	1,4222	,35277	,11759	1,1511	1,6934	1,00	1,80
	Pastacý	12	2,0556	,90424	,26103	1,4810	2,6301	1,00	4,67
	Diger	40	2,0100	,70157	,11093	1,7856	2,2344	1,00	3,80
	Total	320	2,1057	,82279	,04600	2,0152	2,1962	1,00	5,00
	KurumsalFaktörleri	Tesis amiri	5	1,4800	,48166	,21541	,8819	2,0781	1,00
Tesis amir yrd.		3	1,7333	,11547	,06667	1,4465	2,0202	1,60	1,80
Ascýbasý		9	1,7167	,65192	,21731	1,2156	2,2178	1,00	3,20
Salon sefi		12	1,7833	,45494	,13133	1,4943	2,0724	1,00	2,40
Temizlik sefi		5	1,8800	,83187	,37202	,8471	2,9129	1,20	3,20
Muhasebeci		8	2,0250	,87790	,31039	1,2911	2,7589	1,20	3,40
Ascýy		79	2,0753	,67728	,07620	1,9236	2,2270	1,00	5,00
Garson		132	2,0814	,73382	,06387	1,9551	2,2078	1,00	4,20
Kasap		6	2,0667	,20656	,08433	1,8499	2,2834	1,80	2,40
Depocu		9	1,7556	,39721	,13240	1,4502	2,0609	1,20	2,40
Pastacý		12	2,1333	,63437	,18313	1,7303	2,5364	1,40	3,60
Diger		40	2,0942	,74248	,11740	1,8567	2,3316	1,00	4,00
Total		320	2,0354	,69368	,03878	1,9591	2,1117	1,00	5,00

Tablo 30: Meslek durumuna göre descriptive test

Meslek durumuna göre descriptives tablosu incelendiğinde, meslek durumu sendromu değişkeni açısından mesleği kasap olanların motivasyon faktörlerinden bir bütün olarak işlerine diğer mesleklere oranla daha iyi motive oldukları anlaşılmaktadır. Yönetim sendromu değişkeni açısından ise aşçılar diğerlerine oranla işlerine daha iyi motive olmaktadır. İş güvencesi ve ücret sendromu değişkenleri açısından değerlendirildiğinde ise garsonların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal sendromu değişkeni açısından ise pastacı olarak çalışanların işlerinde diğer meslek gruplarına oranla daha iyi motive oldukları gözlemlenmektedir. Psiko-sosyal sendromu değişkenine göre ise diğer meslek (gıda mühendisi, bulaşıkçı, tabakçı, teknik personel, güvenlik, temizlik personeli) gruplarının motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel olarak yapılan araştırma incelendiğinde, kasap olarak çalışanların, motivasyon faktörlerinden daha çok etkilendikleri görülmektedir. Aşçı olarak çalışan personelin motivasyonu yönetim tarafından uygulanan politikadan daha çok etkilenmekte ve motivasyonu da buna göre artmakta ya da azalmaktadır. Garsonlara iş güvencesi verilmesi ve ücret artışı yapılması gibi durumlarda motivasyonlarının daha çok artabileceği görülmüştür. Pastacı olarak çalışanlar daha çok işyerinin fiziki koşullarına, çalışma şekline yani işyerinin sunduğu imkanlara bakarlar ve bu imkanların iyi olduğu durumlarda buna bağlı olarak motivasyonlarının da arttığı görülmüştür. Diğer meslek (gıda mühendisi, bulaşıkçı, tabakçı, teknik personel, güvenlik, temizlik personeli) grubunda olanlar meslekte geçirdikleri zaman arttıkça, mesleğini severek yaparlar, kurum için bir şeyler yapmaya özen gösterirler ve bunları yapabildikleri takdirde işlerine olan motivasyonları da artarlar.

5. Chi Square Tests

Chi-Square testi iki şey arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için uygulanır. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda sağlıklı bilgi sahibi olmak için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Burada pearson chi-square değeri iki şey arasında ilişki olup olmadığını gösteren değeridir. Bu değerinin $p < 0,05$ olması aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterir.

a. Motivasyon ile Yönetim Arasındaki İlişki

Motivasyon ile yönetim arasındaki ilişkiyi gösteren chi-square tests tablosu, tablo 31 'de verilmiştir.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6400,593 ^a	3800	,000
Likelihood Ratio	1319,561	3800	1,000
Linear-by-Linear Association	225,927	1	,000
N of Valid Cases	320		

a. 3939 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,00.

Tablo 31: Motivasyon ile yönetim arasındaki ilişki

Motivasyon ile yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığını öğrenmek üzere chi square testi tablosu incelendiğinde, pearson chi-square değeri 6400,593 ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyesindedir. Bu sonuca bakıldığında, motivasyon ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilir. H_0 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

b. Motivasyon ile Psiko-Sosyal Faktörler Arasındaki İlişki

Motivasyon ile psiko-sosyal faktörler arasındaki ilişkiyi gösteren chi-square tests tablosu, tablo 32 'de verilmiştir.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4494,348 ^a	2300	,000
Likelihood Ratio	912,176	2300	1,000
Linear-by-Linear Association	158,361	1	,000
N of Valid Cases	320		

a. 2424 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,00.

Tablo 32: Motivasyon ile psiko-sosyal faktörleri arasındaki ilişki

Motivasyon ile psiko-sosyal arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığını öğrenmek üzere chi square testi tablosu incelendiğinde, pearson chi-square değeri 4494,348 ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyesindedir. Bu sonuca göre, motivasyon ile psiko-sosyal faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

c.Motivasyon ile Ücret Faktörü Arasındaki İlişki

Motivasyon ile ücret faktörü arasındaki ilişkiyi gösteren chi-square tests tablosu, tablo 33 'de verilmiştir.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	941,333 ^a	800	,000
Likelihood Ratio	677,861	800	,999
Linear-by-Linear Association	111,811	1	,000
N of Valid Cases	320		

a. 909 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,03.

Tablo 33: Motivasyon ile ücret faktörü arasındaki ilişki

Motivasyon ile ücret arasında istatikselsel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığını öğrenmek üzere chi square testi tablosu incelendiğinde, pearson chi-square değeri 941,333 ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakıldığında, motivasyon ile ücret arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilir. H_2 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

d.Motivasyon ile İş Güvencesi Faktörleri Arasındaki İlişki

Motivasyon ile iş güvencesi arasındaki ilişkiyi gösteren chi-square tests tablosu, tablo 34 'de verilmiştir.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3862,533 ^a	2200	,000
Likelihood Ratio	999,243	2200	1,000
Linear-by-Linear Association	190,753	1	,000
N of Valid Cases	320		

a. 2323 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,00.

Tablo 34: Motivasyon ile iş güvencesi faktörü arasındaki ilişki

Motivasyon ile iş güvencesi arasında istatikselsel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığını öğrenmek üzere chi square testi tablosu incelendiğinde, pearson chi-square değeri 3862,533 ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyesindedir. Bu sonuca göre,

motivasyon ile iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₃ hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

e. Motivasyon ile Kurumsal Faktörler Arasındaki İlişki

Motivasyon ile kurumsal faktör arasındaki ilişkiyi gösteren chi-square tests tablosu, tablo 35 'de verilmiştir.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4247,465 ^a	2300	,000
Likelihood Ratio	959,994	2300	1,000
Linear-by-Linear Association	146,607	1	,000
N of Valid Cases	320		

a. 2424 cells (100,0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,00.

Tablo 35: Motivasyon ile kurumsal faktörler arasındaki ilişki

Motivasyon ile kurumsal faktör arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığını öğrenmek üzere chi square testi tablosu incelendiğinde, pearson chi-square 4247,465 ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyesindedir. Bu sonuca bakıldığında, motivasyon ile kurumsal faktör arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. H₄ hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

TARTIŞMA

Gelişen ve değişen dünyada insanlar için zaman kavramı çok önemlidir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde çalışanlardan maksimum verim almak hem yöneticiler için hem de işletme için önemli bir olgudur. Bunun gerçekleşebilmesi için, yani çalışanlardan çalıştıkları zaman içerisinde maksimum verim elde etmek için, motivasyon kavramını iyi bilmek ve çalışanlar üzerinde iyi uygulayabilmek gerekir. Motivasyon, belirli bir hedefe ulaşabilmek için bireyi harekete geçiren, sonuca ulaşmasını sağlayan, itici bir güçtür. Her işletmenin amaç hedefleri vardır. Bu amaç ve hedeflere ulaşma noktasında çalışanların rolü azımsanmayacak derecede büyüktür. Bu yüzden çalışanlardan maksimum düzeyde faydalanması gerekir. Çalışanlardan maksimum verim elde etmek için ise onları çok iyi motive etmek gerekir. Çalışanlar iyi motive olduklarında normal zamanda yaptıkları işi daha kısa zamanda ve daha iyi bir şekilde yapabilirler.

Her çalışanın kendine göre amaç ve hedefleri ve bunlara ulaşmak için bir motivasyon faktörü vardır. İşletmenin ve yöneticilerin yapması gereken şey bu faktörü bulup gerekiyorsa her çalışana farklı şekilde uygulamaktır. Yöneticiler bunu yapabildikleri takdirde çalışanların performansını arttıracak ve onlardan daha fazla verim alacaklardır. Yöneticiler işletme hedefleri ile çalışanların hedeflerini aynı noktada birleştirdiği zaman çalışanların daha iyi motive olduğunu görecektir. Bu çalışmada çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Motivasyon faktörleri; ücret, iş güvencesi, yönetim, kurumsal, psiko-sosyal olmak üzere beş grupta incelenmiştir.

Genel olarak yapılan araştırma incelendiğinde, çalışanların büyük bir bölümünün, yaş aralığının 27-46 arasında olduğu, erkek, evli, iş deneyimlerinin 1-10 yıl arasında olduğu, bir çoğunun ilköğretim ve ortaokul mezunu olduğu ve aylık gelirlerinin 1000-1499 TL arasında olduğu, meslek olarak da aşçı ve garsonlardan oluştuğu görülmektedir.

Yapılan çalışmada ele alınan motivasyon faktörleri ve çalışan personelin demografik özellikleri arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme yapıldığında; ankette yer alan faktörlerin 8'i yönetim ile ilgili, 5'i iş güvencesi ile ilgili, 5'i psiko-sosyal ile ilgili, 5'i kurumsal ile ilgili, 2'si ücret ile ilgili olmak üzere toplam 25 faktörün olduğu görülmüştür.

Yönetim faktörünü demografik özellikler göre incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir. Yönetim faktörünün cinsiyet, medeni durum ve yaş dağılımı ile aralarında istatistiksel olarak bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yönetim faktörü ile iş deneyimi yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş deneyimi 6-10 yıl arasında olanların diğerlerine oranla yönetim faktörüne daha çok önem verdikleri görülmüştür. Bunlar için yönetim önemli bir motivasyon faktörüdür. Çalışanların eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, yönetim faktörü ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Aylık gelir durumuna göre değerlendirildiğinde, aylık gelir ile yönetim faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aylık geliri 1000-1499 TL arasında olanlar motivasyon faktörlerinden daha çok etkilenmektedirler. Çalışanların mesleklerine göre değerlendirildiğinde, meslek ile yönetim faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleği kasap olanların motivasyonlarının yönetim faktöründen daha çok etkilendiği görülmüştür. Motivasyon ve yönetim faktörü arasındaki ilişkiye bakmak için uygulanan chi-square testine bakıldığında, motivasyon ile yönetim faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. H_0 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Motivasyonun diğer faktöründen biri olan psiko-sosyal faktörün demografik özellikler ile ilişkisine bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Psiko-sosyal faktörünün cinsiyet, medeni durum, yaş dağılımı, iş deneyimi ve eğitim düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak bir ilişki olmadığı görülmüştür. Aylık gelir durumuna göre değerlendirildiğinde, aylık geliri 501-999 TL arasında olanlar için psiko-sosyal faktörlerden daha çok etkilenmektedir ve bu faktörler onlar için motivasyonu artırıcı etki göstermektedir. Çalışanların mesleği ile psiko-sosyal faktör arasında anlamlı bir ilişki vardır. Psiko-sosyal faktörler açısından diğer (gıda mühendisi, teknik personel, temizlik personeli, bulaşıkçı, tabakçı) meslek grubunda olanların motivasyonları daha yüksektir. Bu meslek grubu psiko-sosyal faktörlerden daha çok etkilenir. Motivasyon ve psiko-sosyal faktör arasındaki ilişkiye bakmak için uygulanan chi-square testine bakıldığında, motivasyon ile psiko-sosyal faktör arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. H_1 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Ücret faktörünün demografik özellikler ile ilişkisine bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ücret faktörünün cinsiyet ve medeni durum ile istatistiksel olarak bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Yani cinsiyete ve medeni duruma göre ücret faktörü çalışanların motivasyonunu etkilememektedir. Ücret faktörünü çalışanların yaş

dağılımına göre değerlendirdiğimizde, ücret ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaşı 17-26 arasında olanların ücreti motivasyon faktörü olarak gördükleri ve ücret artışında motivasyonlarının da arttığı görülmüştür. Deneyim ile ücret faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Deneyimi 1-5 yıl arası olanlar ücreti motivasyon faktörü olarak görmektedir. Yani işe yeni başlayanlar için ücret önemli bir motivasyon faktörüdür. Eğitim durumu ile ücret faktörü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aylık gelir durumunun ile ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aylık geliri 501-999 TL arası olanlar için ücret önemli bir motivasyon faktörüdür. Yani aylık geliri en düşük olan için ücret en önemli motivasyon faktörüdür. Meslek durumu ile ücret arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışanın mesleği açısından değerlendirildiğinde ücret bir motivasyon faktörü değildir. Motivasyon ve ücret faktörü arasındaki ilişkiye bakmak için uygulanan chi-square testine bakıldığında, motivasyon ile ücret arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. H₂ hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Motivasyonun diğer faktöründen biri olan kurumsal faktörün demografik özellikler ile ilişkisine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir. Kurumsal faktör ile cinsiyet, medeni durum ve çalışanın yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Kurumsal faktör ile çalışanın deneyimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş deneyimi 1-5 yıl arasında olan çalışanların kurumsal faktör açısından motivasyonu daha yüksektir. İş deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar kurumsal faktörlerden daha çok etkilenir. Yani işe yeni girenler açısından kurumsal faktörler, iş deneyimi 5 yıldan fazla olanlara göre motivasyonu daha yüksektir. Kurumsal faktör ile eğitim durumu, aylık gelir ve çalışanların mesleği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Motivasyon ve kurumsal faktör arasındaki ilişkiye bakmak için uygulanan chi-square testine bakıldığında, motivasyon ile kurumsal faktör arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. H₃ hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Motivasyonun faktörlerinden sonuncusu olan iş güvencesi faktörünün demografik özellikler ile ilişkisine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir. İş güvencesi faktörünün cinsiyet ve medeni durum ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. İş güvencesi ile yaş durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaşı 17-26 aralığında olan çalışanların motivasyon düzeyleri daha yüksektir. Bu yaş aralığında olan çalışanlar iş güvencesine daha çok önem vermektedirler ve iş güvencesine sahip olmak için işlerine daha çok motive olmaktadır. İş güvencesi ile

çalışanın deneyim süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Deneyim 1-5 yıl arası olan çalışan iş güvencesi faktörü açısından sonra işine daha iyi motive olmaktadırlar. İşe yeni girenler iş güvencesine sahip olmak için işlerinde daha fazla performans gösteriyorlar. İş güvencesi ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş güvencesi ile aylık gelir arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aylık geliri 501-999 arasında olan çalışanların motivasyon düzeyleri yüksektir. Aylık geliri düşük olan çalışanlar iş güvencesi faktöründen diğerlerine oranla daha çok etkilenmektedir. İş güvencesi faktörü ile çalışanların mesleği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Mesleği garson olan çalışanlar iş güvencesi faktörlerinden daha çok etkilenmektedir. Garsonların büyük kısmının taşeron elemanı olduğu göz önünde bulundurulursa iş güvencesi faktörüne göre motive olmaları beklenen bir sonuçtur. Motivasyon ve iş güvencesi arasındaki ilişkiye bakmak için uygulanan chi-square testine bakıldığında, motivasyon ile iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. H₄ hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, çalışanların verimliliğinin azalması ya da artması açısından çok önemlidir. Çalışanların motivasyonun azalması ya da artması işletmenin ve yöneticilerin uygulayacağı politikalarla çok ilişkilidir. Çalışanlardan yüksek verim almak isteyen işletme ve yöneticiler, çalışanların istek, talep ve beklentilerine cevap verecek, çalışanları bu konuda harekete geçirecek faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar.

Araştırma, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri ücret, yönetim, iş güvencesi, kurumsal ve psiko-sosyal faktörler demografik özelliklere göre incelemiştir. Araştırmaya göre, her çalışan motivasyon faktörlerinden farklı şekilde etkilenmektedir. Bir çalışan demografik özelliğine göre ücret faktöründen etkilenirken başka bir çalışan iş güvencesi faktöründen etkilenmektedir. Çalışanların cinsiyet ve medeni durumu ile motivasyonun alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; ama diğer tüm demografik özellikler ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Her işletmede çalışan kişilerin motivasyonu farklı değişkenlerden etkilenebilir. Buna göre her işletme çalışanlarını iyi motive edip yüksek verim almak istiyorsa mutlaka çalışanlarını tanımak, onların motivasyonlarını etkileyen faktörleri bulmak için anketler düzenleyip araştırmalar yapmalıdır. Çünkü her işletmenin yapısı farklı ve her işletmede çalışanların beklentileri ve istekleri de farklı olabilir. Bu yüzden her işletmenin kendine özel bir araştırma yapması işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir. Motivasyon konusu çok geniş bir çalışma alanı olduğu için konu hakkında çeşitli doktora tezleri yapıp belirli aralıklarla saha araştırmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akat İlder ve Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık, İzmir, 1993.

Aladağ Özlem, “Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007.

Arısoy Burcu, “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doymu Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Atıgan Fatma, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

Ay Ferda Alper, “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2006.

Aydın Betül, “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Ayverdi İlhan ve Ahmet Topaloğlu, **Türkçe Sözlük**, Kubbealtı Yayınları, İstanbul, 2007.

Baltaş Acar, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2007.

Bilgin Nuri, **Sosyal Psikoloji Kavramlar, Yaklaşımlar Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Budak Selçuk, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2005.

Can Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2011.

Demirkan Esin, “Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2007.

Elbir Özkan, “Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza ve İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006.

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul, 2007.

Ergül Hüseyin Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com , Dicle Üniversitesi, 2005.

Eroğlu Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.

Eroğlu Hacer Tuğba, “Kamu Yönetimi Açısından Yönetime Katılma Biçimleri ve Uygulamaları”, (**Yayınlanmamış Yüksek Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2000.

Ertürk Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.
French Wendell L., **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.

Genç Muhammet, Neslihan Saydam, Can Gardiyan ve Kenan Gökçe, **Öğrenme Psikolojisi**, İhtiyaç yayıncılık, Ankara, 2008.

Genç Nurullah ve Osman Demiröğen, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994.

Genç Nurullah, **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

Gibson James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr., **Organizations Behaviour Structure Processes**, Business Publications, Teksas, 1982.

Güney Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.

Güney Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Güven Ahmet, “Kamu yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan

Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2007.

Hagemann Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Huczynski Andrzej F. and David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Cambridge, 1991.

Kantar Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.

Kaplan Mehmet, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007.

Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

Kesici Serdar, “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2006.

Keskin Burcu, “Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008.

Kırçı Zafer, “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2007.

Koç Hakan ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.

Koç Ozan, “Kamu ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinde Otorite Kullanımı ve Vizyon”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2012.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010.

Konur Deniz Yaşar, “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Köroğlu Özlem, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2011.

Luthans Fred, **Orgazizational Behaviour**, Mc Graw Hill Company, Singapore, 2008.

Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.

Özkalp Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1986.

Pekel Hüseyin Nail, “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001.

Sabuncuoğlu Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.

Sarı Kurt Turgut, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007.

Sayers Fran, Christine E. Bingaman, Ralph Graham and Mardy Wheeler, **Yöneticilikte İletişim**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Dağıtım, İstanbul, 1993.

Shinn George, **Motivasyonun Mucizesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Silah Mehmet, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Silah Mehmet, **Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Soykenar Mehmet, “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008.

Şimşek M. Şerif ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009.

Tezcan Yelda, “Liderliğin Çalışanları Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006.

Tikici Mehmet, Mehmet Deniz, Sait Sıngır ve Hüseyin Altay, **Örgütsel Davranış**, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998.

Tosun Mustafa, **Örgütsel Etkililik**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim ve Araştırma Mütahassısı, Ankara, 1982.

Tunçez Murat, “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Us Ahmet Talat, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Weaver Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınbay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Yapar Tayfun, “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.

Yeditepe Dudu Işıkcı, “Moral ve Motivasyon İle Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.

Yıldırım Selahattin, “Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007.

Zorlu Kürşat, “İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar Ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2009.

EK-1 MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız

17-26 () 27-36 () 37-46 () 47-56 () 57 ve üzeri ()

2. Cinsiyetiniz

Erkek ()

Kadın ()

3. Medeni durumunuz

Evli ()

Bekâr ()

4. Deneyiminiz (işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?)

1-5 () 6-10 () 11-17 () 16-20 () 21-25 () 26-30 () 31 ve üzeri ()

5. Eğitim düzeyiniz

İlköğretim () Lisans ()

Lise () Lisansüstü ()

Yüksekokul ()

6. Aylık geliriniz (YTL)

500 ve daha az () 1000-1499 () 2000-2499 () 3000 ve yukarı ()

500 – 999 () 1500-1999 () 2500-2999 ()

7. Mesleğiniz

Tesis Amiri ()

Tesis Amir Yrd. ()

Aşçıbaşı ()

Salon Şefi ()

Temizlik Şefi ()

Muhasebeci ()

Aşçı ()

Garson ()

Kasap ()

Depocu ()

Pastacı ()

Diğer (belirtiniz).....

EK 1a: MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
YÖNETİM						
1	Meslekte geçirdiğim süreler arttıkça iş doyumunu düzeyim de artış olur.					
2	İş arkadaşlarımla beraber çalışmak verimli olmamı sağlıyor					
3	Çoğunlukla amirlerimin tutumundan olumlu olarak etkilenirim					
4	Fiziksel çalışma ortamımız motivasyonuma katkı sağlayacak şekildedir.					
5	İş yerinde yapılacak değişiklikler hakkında söz hakkım vardır, önerilerim dikkate alınır.					
6	İşimde yeni beceriler kazanabiliyorum*					
7	Kurumun ilke ve amaçlarını benimsiyorum					
8	Genel olarak beklentilerime ulaştım diyebilirim.					
9	Mesleğimi severek yapıyorum.					
10	Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.					
11	Genel olarak yaptığım iş takdir edilir.					
12	Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.					
13	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir.					
14	Çalıştığım iş için tecrübem yeterlidir.					
15	İşimin rutin olmaması performansımı artırır.					
16	İşimin garantili bir gelecek sağladığına inanıyorum.*					
17	Çalıştığım işyerinde kararlara katılma ve inisiyatif kullanma olanakları vardır.*					
18	İşyerimde uygulanan çalışma saatleri verimli çalışabilmem için uygundur.					
19	Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir.					
20	Çalıştığım birimde işler, çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.					
21	Yöneticim çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.*					
22	Çalışmanın karşılığı verilen ücret tatminkârdır.					
23	İşyerinden, amirden, diğer personelden ve işimden kaynaklanan sebeplerden dolayı strese giriyorum.					
24	İş yerinde sağlanan eğitim olanakları tatminkâr düzeydedir.					
25	İlerleme olanakları arzuladığım düzeydedir.*					
26	Çalışanlara yeterli sosyal imkânlar sağlanmaktadır.					
27	Üstlerle ilişkilerim genel olarak çok iyidir.					
28	Bölümler arası iletişim yeterli düzeydedir.					
29	Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişiler tarafından alınmalıdır.					
30	Kişinin saygınlığına değerine ve gelişimine önem verilmelidir.					
31	İşyerinde araç gereç eksikliği vardır.					
32	İşyerinde adil disiplin düzeni var olmalıdır.					
33	İşyerimde duygu düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebiliyorum.					
34	Kurum yönetiminin (müdür, bölüm şefi vs.) benimle olan iletişimi yeterlidir.*					
35	Yapmakta olduğum iş yeteneklerimi kullanabileceğim, geliştirebileceğim bir iştir.*					
36	Çalıştığım örgütte bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi, kişiliği dikkate alınmaktadır.					
37	İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.					
38	İşyerinde çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü gibi) çalışanlar hatırlanır.					
39	Kurum çatısı altında çalışma arkadaşlarımızla kokteyller, piknik ve geziler düzenlenmektedir.					
40	Kurumda memnun olmadığım uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur.					
41	İşyerinde sorunlu arkadaşlar bulunduğu kanısındayım.					
42	İş yükü mesai saatleri içinde tamamlanacak düzeydedir.					

EK 1b: GRUPLANDIRILMIŞ ŞEKLİ İLE MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	İŞ GÜVENCESİ					
1	Öneri sisteminin olması					
2	Yapılan işin takdir edilmesi					
3	Karara katılma ve inisiyatif kullanma					
4	Performans değerlendirme yöntemlerine duyulan güven					
5	İşlerin dengeli dağıtılması *					
6	Çatışma yönetiminde uzlaştırıcılık					
7	İlerleme olanakları *					
8	Üstlerle iyi ilişkiler kurabilme					
9	Kişiye önem verilmesi *					
10	Adil disiplin anlayışı *					
11	İş yerinde kendini ifade etmek *					
12	Yönetimle iletişim kurabilme					
13	Bireysel farklılıklara önem verilmesi					
14	Çalışanlarla ilgili özel günlere önem verilmesi					
15	Sosyal ve kültürel etkinliklere önem verilmesi					
16	Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişiler tarafından alınmalıdır					
17	Gerektiğinde şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması					
	PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER					
18	Meslekte geçirdiğim süreler *					
19	İşte yeni beceriler kazanabilme *					
20	Kurumun amaçlarını benimseme *					
21	Beklentilere ulaşabilme					
22	Mesleğin sevecek yapılması *					
23	Parasal ödüllerin önemli bulunması					
24	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir					
25	Çalıştığım iş için tecrübem yeterlidir					
26	İşin gelecek garantisi sağlaması					
27	İşin yetenekleri geliştirmeye etkisi					
28	Kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak *					
29	Amirlerimin tutumundan olumlu etkilenme					
30	İşyerinde sorunlu arkadaşların varlığına inanma					
	KURUMSAL FAKTÖRLER					
31	Fiziki çalışma ortamının uygunluğu *					
32	İşin tekdüze olmaması					
33	Çalışma saatlerinin uygunluğu *					
34	Yeterli eğitim olanakları olması *					
35	Araç gereç olanakları *					
36	İş yükünün aşırı olmaması *					
	ÜCRET FAKTÖRLERİ					
37	Ücretin yeterli bulunması *					
38	Sosyal imkânların yeterliliği *					
39	Bölümler arası iletişimin yeterli olması					
40	İş arkadaşlarını yeterince tanıma ve anlama					
41	İşyerindeki çeşitli nedenlerle strese girme					
42	İş arkadaşlarıyla birlikte çalışmanın verimli çalışmaya etkisi					

