

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE, İNŞAAT İŞÇİLERİNİN MESLEKİ MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz GEÇER

Anabilim Dalı: İnşaat Mühendisliği

Programı: Proje Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. İbrahim Ethem TARHAN

ŞUBAT 2018

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE, İNŞAAT İŞÇİLERİNİN MESLEKİ MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz GEÇER

(1109012008)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19 Ocak 2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 27 Ocak 2018

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. İbrahim Ethem TARHAN

Jüri Üyeleri: Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ (İ.T.Ü.)

Yrd.Doç.Dr. Mehmet UĞURAL

ŞUBAT 2018

ÖNSÖZ

Günümüzde, insanların hem yaşamlarında hem de çalışma hayatlarında daha mutlu ve istekli olabilmeleri onların motive edilmesine bağlıdır. Motivasyon psikolojik bir olgu olduğu için her insanda ve her iş kolunda farklı ölçeklere ihtiyaç duyulur. İnşaat sektöründe motivasyon ölçeklerinin kullanılması hem çalışanlar açısından hem de işin işleyişi açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmamda amaç, Türkiye’de iş sahası olarak çok ciddi bir alan işgal eden inşaat sektörü ve bu sektörde yer alan firmaların motivasyon konusunda iş görenlerine yönelik yaptıkları çalışmaları ortaya çıkarmaktır. Çalışmalarımın gerek sektörde yer alan kişilere ve gerekse ilgili akademisyenlere faydalı olmasını dilerim.

Araştırma konumun belirlenmesinde ve çalışmalarına görüşlerini bildirerek bana her konuda destek olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim Ethem TARHAN’a, tez yazma sürecimde bana her türlü desteği veren, yardımlarını esirgemeyen Sayın Ar. Gör. Sadık YİĞİT’ e, her konuda bana desteğini esirgemediği gibi tez çalışmamda da desteğini esirgemeyen Sayın Ar. Gör. Kübra POLAT’ a, ayrıca hayatımın her alanında benimle beraber olan ve bana desteğini bir an olsun esirgemeyen sevgili eşim Kevser KAVDIR GEÇER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	1
2. MOTİVASYON KAVRAMI	2
2.1. Motivasyon Tanımı	2
2.2. Motivasyonun Önemi	3
2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyon	3
2.2.2. İşgören Açısından Motivasyon	5
2.3. Motivasyonun Yararı	6
2.4. Motivasyon Teorileri	7
2.4.1. Kapsam Teorileri	7
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	7
2.4.1.2. Alderfer'in E.R.G. Teorisi	8
2.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	9
2.4.1.4. Mc Clelland ve Başarı Teorisi	11

2.4.2. Süreç Teorileri	12
2.4.2.1. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi	12
2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	13
2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	14
2.4.2.4. Porter-Lowler Ümit Teorisi	15
2.4. Motivasyon Araçları.....	16
2.4.1. Ekonomik Araçlar	17
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	20
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	25
3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON.....	33
3.1. Giriş	33
3.2. İnşaat Sektöründe Motivasyon Faktörlerinin Etkisi	33
3.3. İnşaat Sektöründe Motivasyon İle İlgili Geçmiş Araştırmalar	34
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	40
4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	40
4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması	41
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
4.4. Araştırma Verilerinin Analizi	42
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ	44
5.1. Araştırma Bulguları	44
5.2. Anketin Güvenilirliği	44

5.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	45
5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi ve Yorumu	46
5.4.1. H ₁ :Çalışanların Yaşlarına Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Yoktur.....	46
5.4.2. H ₂ :Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark yoktur	48
5.4.3. H ₃ :Çalışanların eğitim düzeylerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark yoktur	50
5.4.4. H ₄ :Çalışanların kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark yoktur.....	52
5.4.5. H ₅ :Çalışanların gelir düzeylerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark yoktur	54
5.5. Motivasyon Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	56
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
6.1. Sonuçlar.....	58
5.2. Öneriler	61
KAYNAKLAR	64
EKLER.....	69
EK-1	69
EK-2.....	70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Endonezya, Nijerya ve Birleşik Krallık 'ta ki motivasyon sıralamasının karşılaştırması	35
Tablo 2: İran inşaatçılarının motivasyon sıralaması	36
Tablo 3: Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı aralıkları	44
Tablo 4: Araştırmanın demografik özellikleri.....	45
Tablo 5: Yaş Aralıklarına Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler	46
Tablo 6: Yaş Aralıkları için Normallik Testi Sonuçları	47
Tablo 7: Yaşa Göre Motivasyon Puanları Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	48
Tablo 8: Medeni Durumlarına Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler. 48	
Tablo 9: Medeni Durum için Normallik Testi Sonuçları	49
Tablo 10: Medeni Duruma Göre Motivasyon Puanları Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	50
Tablo 11: Eğitim Düzeyleri için İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 12: Eğitim Düzeyi için Normallik Testi Sonuçları	51
Tablo 13: Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon Puanları Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	52
Tablo 14: Kıdeme Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler.....	53
Tablo 15: Kıdeme Göre Motivasyon Puanları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	54
Tablo 16: Gelir Düzeyi için İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler.....	55
Tablo 17: Gelir Düzeyine Göre Motivasyon Puanları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	55
Tablo 18: Motivasyon Faktörleri Korelasyon Matrisi.....	56
Tablo 19: Motivasyon Alt Faktörleri Önem Sıralaması.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	8
Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	11
Şekil 4: Locke'un Amaç Teorisi	12
Şekil 5: Vroom'un Beklenti Teorisi	13
Şekil 6: Adams'ın Eşitlik Teorisi	14
Şekil 7: Porter-Lowler Ümit Teorisi.....	16

Üniversitesi	:	İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitüsü	:	Fen Bilimleri
Anabilim Dalı	:	İnşaat Mühendisliği
Programı	:	Proje Yönetimi
Tez Danışmanı	:	Yrd. Doç. Dr. İbrahim Ethem TARHAN
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – 2018

ÖZET

TÜRKİYE’DE, İNŞAAT İŞÇİLERİNİN MESLEKİ MOTİVASYON DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ

Yavuz GEÇER

Motivasyon, kısaca bireyi isteklendirmek, çalışmaya sevk etmek ve kendi istek ve arzusu doğrultusunda hedeflenen sonuçlara ulaştırmak anlamına gelmektedir. Motivasyon, bireyleri çalıştıkları işletmelerin hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde yönlendirme işidir. İşletme açısından motivasyon, işletmenin ve çalışanlarının isteklerine yanıt verebilen bir iş ortamı oluşturarak, çalışanların yapılmasını istedikleri davranışlara yönelmelerini sağlamak ve işletme hedeflerine en verimli şekilde ulaşmaktır.

Motivasyon psikolojik bir kavramdır ve kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar ekonomik araçlarla motive olurken, kimileri de örgütsel araçlarla motive olmaktadır. İnsanlar, nitelikleri, sosyal çevreleri, beklentileri, psikolojik yapıları açısından birbirlerinden tamamen farklıdır. Bu farklılıklar çalışma hayatında da farklılıklar oluşturmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükseltmek için hem onların içsel

durumlarını iyi analiz etmeli, hem de uygulanacak olan dışsal motivasyon faktörlerini iyi seçmelidir.

İnşaat sektörü gibi dinamik, sürekli değişkenlik gösteren, yüksek risk ortamları olan ve iş güvenliği konularının takibinin çok zor olduğu işletmelerde çalışanların motive olabilmelerini sağlamak ve onlardan verim alabilmek son derece önemlidir. Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de çalışan inşaat işçilerinin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin demografik özelliklerine göre kıyaslanmasını incelemek ve çalışanların fiziksel, örgütsel ve psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin hangilerinden daha fazla etkilendiğini ortaya çıkarmaktır.

Bu tez çalışmasında öncelikle motivasyon kavramına, sürecine ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin açıklanmasına yer verilmiştir. Devamında inşaat sektöründe motivasyon kavramına değinilmiş ve geçmişte yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra inşaat sektöründe çalışan 200 kişiye yapılan anket uygulamasının analizleri yapılmıştır. Son olarak bulgular dahilinde sonuç ve öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon faktörleri, Türk inşaat sektörü

University : **İstanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Science**
ScienceProgramme : **Civil Engineering**
Programme : **Project Management**
Supervisor : **Yrd. Doç. Dr. İbrahim Ethem TARHAN**
DegreeAwardedandDate : **MS – 2018**

ABSTRACT

Yavuz GEÇER

INVESTIGATION AND ANALYSIS OF THE FACTORS AFFECTING PROFESSIONAL MOTIVATION LEVELS OF CONSTRUCTION WORKERS IN TURKEY

Motivation means briefly motivating the individual, driving them to work and reaching the desired results in the direction of their wishes and desire. Motivation is the job of directing individuals to work in the most efficient way in line with the objectives of businesses. In terms of business, motivation is to create a business environment that responds to the demands of the business and its employees, to ensure that employees are directed towards the behaviors they want to achieve, and to achieve business goals in the most efficient way.

Motivation is a psychological concept and it shows differences from person to person. While some people are motivated by economic means, others are motivated by organizational means. People are completely different from each other in terms of qualities, social circles, anticipations, psychological structures. These differences also constitute differences in working life. In order to increase the motivation levels of employees, businesses should analyze their internal situations well and choose the external motivation factors to be applied well.

It is crucial to ensure that workers are motivated and able to take advantage of them in a dynamic, constantly changing, high-risk environment, such as the construction sector, where business security issues are very difficult to follow. The purpose of this study is; To compare the demographic characteristics of the factors affecting the motivation levels of construction workers working in Turkey and to find out which of the physical, organizational and psycho-social motivation factors of the employees are more affected.

In this thesis study, primarily the concept of motivation, the process and the factors affecting the motivation of employees are explained. The concept of motivation in the construction sector has been discussed and studies carried out in the past have been examined. Then, analysis of the questionnaire survey of 200 people working in the construction sector was made. Finally, results and suggestions were given within the findings.

Keywords: Motivation, motivation factors, Turkish construction sector

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Motivasyon, insan yaşamının her alanında ve her zaman, farkına varılmasa dahi var olan bir olgudur. İnsanı belirli amaca yönlendirmek ve bu amaca ulaşmak için devamlılığı sağlamak adına gösterilen çabaların tamamıdır. Geçmişten günümüze insanlar yaşamak ve hayatlarına devam edebilmek için çalışmak ve geçimlerini sağlamak zorundadır. Bu zorunluluklardan dolayı gerek sosyal yaşamlarında gerekse de iş hayatlarında belli bir performansa sahip olmalıdırlar. Çalışma hayatında performansın devamlılığı için motivasyon hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fiziksel, örgütsel ve psiko-sosyal ihtiyaçlarının düzgün bir şekilde tespit edilip bu hususta önlemler alınması gerekmektedir.

İnşaat sektörünü yapı ve işleyiş bakımından diğer sektörlerden ayıran belirli farklılıklar olması, daha dinamik ve belirsiz bir yapıda olması, yerleşik bir çalışan kadrosunun olmaması ve yerleşik bir düzeninin olmaması bu sektörde çalışan insanların diğer sektörlerde çalışan insanlardan daha farklı şekillerde motive edilebilecekleri anlamına gelebilir. Sektörde bulunan yönetici pozisyonundaki kişilerin motivasyon konusu üzerinde daha fazla durması ve farklı yaklaşımlar geliştirmesi gerekebilir.

Bu tez çalışmasının amacı da Türkiye’de inşaat sektöründe çalışan inşaat işçilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri ölçmek ve incelemektir. Sektörle alakalı motivasyon üzerine önceki çalışmaların genellikle teknik kadrolarla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Doğrudan işçilerle yapılmış çalışmaların yok denecek kadar az olması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma ile inşaat işçilerinin kendi görüşleri ve düşünceleri ışığında hangi konuların ne derece onları motive ettiği, nelerden şikâyet ettikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla literatür taraması yapılarak oluşturulan anket formu 200 inşaat işçisine uygulanmış, toplanan veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

2. MOTİVASYON KAVRAMI

Bu bölümde literatür çalışmaları doğrultusunda motivasyon kavramı ve alt başlıkları üzerinde durulacaktır.

2.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon, bugün dahi üzerinde sürekli araştırmalar yapılan bir konudur. Motivasyon kelimesinin kökeni Latince ‘movere’ yani ‘hareket ettirme’ kelimesinden gelmektedir. İnsanın zihinsel, fiziksel ve ruhsal açıdan belirli bir amaç için belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirilmesi motivasyon olarak tanımlanabilir (Eren, 2001). Motivasyonun psikolojik bir olgu olması onun pek çok farklı alanda değişik açılardan ele alınmasına ve onunla ilgili farklı tanımlamalar yapılmasına sebep olmuştur. Yaygın kullanılan motivasyon tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” (Şimşek vd. 1998).

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci“ ya da “Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”(Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”(DeCenzo & Robbins, 1996)

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.”(Altuğ, 1997)

Bu tanımlara bakıldığında motivasyon kavramının insanı harekete geçiren psikolojik bir olgu olduğu anlaşılabilir. Motivasyon, insanın teşvik edilmesi, harekete geçirilmesi ve eylemin sürekliliğinin sağlanması şeklinde açıklanabilir. Motivasyon

bu yönüyle ele alındığında bireyi harekete geçiren, hedefine şartlandıran, olumlu yöne sevk eden ve başarıya ulaştıran hayat enerjisinin temeli denilebilir.

Motivasyon, kişilerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal yapıları ile doğrudan alakalı olduğu için her motivasyon yöntemi veya aracı her insanı aynı şekilde etkilemeyebilir. Bundan dolayı örgütlerde başarıyı yükseltmek ve işgörenlerin çalışma verimliliğini artırmak için örgütün çalışma kültürünü içeren ve işgörenleri çalışmaya teşvik eden bir model benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyona dair bilgiler her alanda farklılıklar gösterdiği için öncesinde yapılan çalışmalar ilgilenilen iş koluna veya eyleme etki etmeyebilir. Her işin veya eylemin farklı motivasyon yöntemleri ve farklı motivasyon araçları olabilir. Motivasyonda önemli olan unsur insanı harekete geçirmek olduğu için bireylerin davranışlarını ve bu davranışların sebeplerini iyi bilmek gerektiği söylenebilir. Günümüz çalışma hayatında iş temposu ve iş hacmi arttığı için motivasyon konusu büyük önem kazanmıştır. Her ne kadar iş makineleri hayatımızı kolaylaştırır da sonuçta onları da harekete geçiren unsur insandır. Bu yönüyle bakıldığı zaman motivasyonun, işgörenler ve onların yöneticileri açısından incelenmesi gerektiği söylenebilecektir.

2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyon

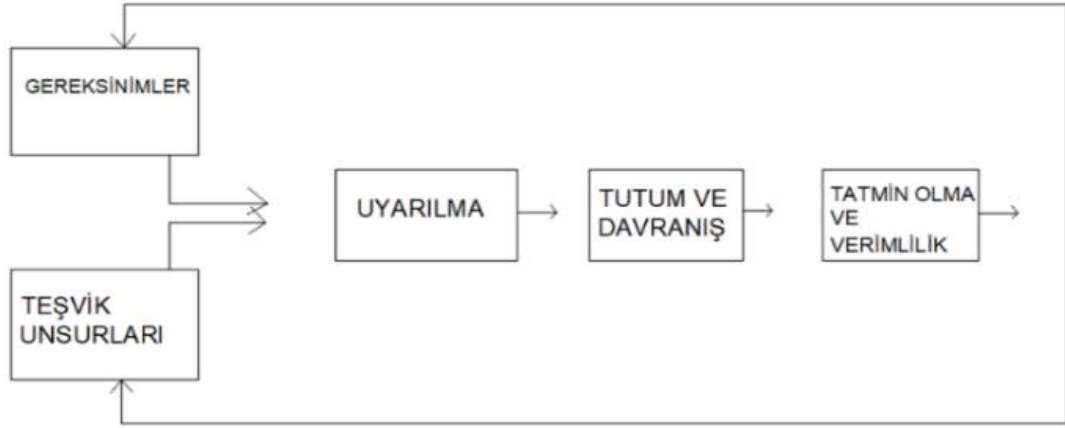
İyi yöneticilerin, pratik zekaya sahip, kriz anlarında acil müdahale etme becerisi olan, akıl yürütmede başarılı, vizyon sahibi ve sürükleyici bir karizmaya sahip olması gerektiği söylenebilir. Bunların yanında ise iyi yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmesi, herkesin memnun olabileceği ortamlar hazırlaması gerektiğinden bahsedilebilir. Yöneticilikte işlerin istenilen seviyede yürütülebilmesi için motivasyon kurallarının ve gereksinimlerinin iyi bilinmesinin oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Yönetici, çalışan herkesi aynı motivasyon araçları ile motive edemeyebilir. Motivasyon, kişinin özellikleri ve duyguları ile bağlantılı olduğu için kişi sadece kendi kendini motive eder. Yöneticilerin yapması gereken en önemli husus, işgörenlerin kendilerini motive etmesi için onları ulaşabilecekleri hedeflere ilerlemenin yolunu

göstermektedir (Nicholson, 2004).Yöneticilerin, motivasyon kavramını uygulama aşamalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Firma idaresi çalışanların en üst düzey verimlilikle çalışmalarını ister.
2. Yönetici kadrosunda çalışan kişiler, her bireyin bencil olduğunu ve kendilerini tatmin edecek yollar aradıklarını bildiklerinden; tatmin olma duygusunun her bireyde doğuştan mevcut bazı ihtiyaçlarının karşılanabilmesi sonucunda hasıl olabileceğini kabullenerek hareket ederler.
3. Çalışanların tatmin olabilmesi için yöneticilerin ihtiyaç anlarında çalışanların hangi şekilde ve hangi ihtiyaçlarının en şiddetli biçimde var olduğunu tespit etmeye çalışır.
4. Bu tespitler ve görüşler ışığında çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek isteklendirme unsurlarını belirleyerek, dışarıdan gelen ekstra bir etken olarak uygular.
5. Bu müdahalenin ortaya çıkaracağı isteklendirme duygusu, çalışanların yaptıkları işleri daha verimli yapmaları yönünde harekete geçirir.
6. Bu hareketlenmenin ve gayretin ortaya çıkaracağı verimlilik istenen sonuçların elde edilmesine, çalışanların da mutlu ve memnun olmalarına sebep olan bir ortam meydana getirmiş olur (Baykal, 1978).

Yukarıda da görüleceği üzere motivasyon belirli ilerleyişi olan bir süreçtir. Bu süreci Şekil 1 üzerinde de açıklamak mümkündür.



Şekil 1: Motivasyon Süreci

2.2.2. İşgören Açısından Motivasyon

Motivasyon esasen insan kaynaklı bir olgudur. Bu olgunun hayatımıza yansımalarının ise mevcut durumu daha ileri seviyelere taşımak, istenilenden daha fazlasını elde etmek ve kısa sürede başarıya ulaşmak olduğunu söyleyebiliriz. Çalışma hayatında ise motive edilmesi gereken asıl grubun işgörenler olduğundan bahsedebiliriz. İşgörenlerin performansını artırmak ve çalışma kapasitelerini, hem fiziksel hem de duygusal yönden maksimum düzeye getirmenin ana hedef olduğunu söyleyebiliriz. Bu hedefler doğrultusunda sürekli çalışmalar yapılmaktadır.

İşgörenlerin, çalışma ortamlarından ve niteliklerine göre çalışma şekillerinden memnun oldukları sürece mutlu ve huzurlu olduğundan, aksi durumlarda ise huzursuz ve mutsuz olduğundan söz edebiliriz. Örgütlerde işgörenlerin niteliklerine göre iş programlamaları yapılırsa ve işgörelere sonuca gitmek için işin üstesinden gelebilecekleri duygusu aşılabilirse o örgütün başarısız olmasının neredeyse imkânsız olacağını söyleyebiliriz.

Motivasyon, işgören ve örgüt için birbirlerini bağlayıcı bir unsurdur. Örgüt, ortamı ve şartları işgören lehine düzenleyecek, işgören ise buna karşılık olarak verimli bir şekilde örgütün hedefleri doğrultusunda yılmadan işini yerine getirecektir(Altok , 2009).

2.3. Motivasyonun Yararı

Motivasyon, geçmişte ve günümüzde hem bireyler açısından hem de örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Dünyadaki sürekli nüfus artışı ve tüketimin artması sonucu ihtiyaçlarda artmıştır. Üretimin artması beraberinde verimlilik sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Verimliliği artırmada en etkili yöntemin, örgütler açısından işgörenlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tespit ederek onların motivasyonunu en üst seviyede tutmak olduğu söylenebilir.

Motivasyon iki taraflı kazanç olarak ifade edilebilir. Bir yandan örgütlerin verimliliği artarken diğer yandan ise işgörenlerin iş doyumları ve ihtiyaçları giderilmiş olur. Motivasyonunu işgörenler ve işletmeler açısından faydası aşağıdakiler şeklinde sıralanabilir.

1. İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını gidermeye imkan sağlamaktadır.
2. İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) gidermeye imkan sağlamaktadır.
3. İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek ortamın sağlanmasına imkan sağlamaktadır.
4. İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine yönelik bir rekabet ortamına girmelerine ve kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine imkan sağlamaktadır.
5. Kişilerin yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır.
6. Çalışanların motivasyona daha çok önem vermelerini sağlamakta ve aralarındaki rekabet ortamını geliştirmektedir.
7. Her geçen gün değişen dünya düzeninden dolayı ekonomik, teknolojik ve sosyal şartlara göre işverenleri 'esnek motivasyon' kurallarını kabul etmeye itmektedir.
8. Motivasyonun amacı işgören ve işverenlerin amaçlarını ortak bir paydada birleştirmek ve her iki tarafında yaptığı işten mutlu olmasını sağlayan yöntemlerdir. Motivasyon, işletmelerde üretimin ve verimliliğin artmasını, diğer yandan ise

işgörenlerin işletmelerden beledikleri doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır (Şimşek vd. 2003).

2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki grup altında incelenebilir.

2.4.1. Kapsam Teorileri

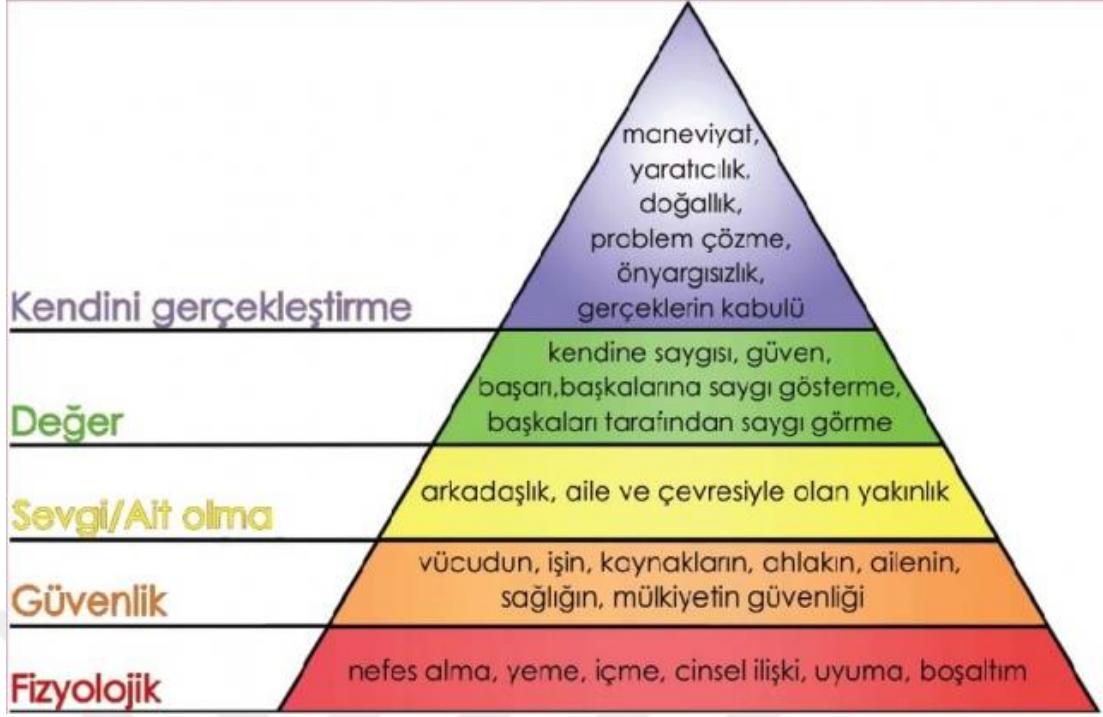
Kapsam teorileri; Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve MC Clelland ve başarı teorisi olarak incelemek mümkündür.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Abraham H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, motivasyon konusunda en çok kullanılan yaklaşımların başında gelmektedir. Bu yaklaşıma göre, bireylerin motivasyonu dış faktörlerden ziyade onların kendi içlerindeki ihtiyaçlara dayanmaktadır. Bu yaklaşım sağlıklı bir bireyin zamanla nasıl büyüdüğü, geliştiği ve motive olmuş halde davranışlarında kendini ne derece geliştirdiğini anlamaya ve açıklamaya çalışır. Maslow, ihtiyaçların davranışların üzerinde etkili olduğunu ve davranışlara yön verdiğini savunmaktadır. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarından dolayı tatmin olmadığı sürece başka ihtiyaçların ortaya çıkmayacağını, her davranışın sonucunun da bireyin davranışını etkileyeceğini ifade etmiştir. (Altuğ, 1997)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insan ihtiyaçları beşe ayrılır.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma. (Örgütler için ise: ücret ve iyi işyeri ortamı),
2. Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği (Örgütler için: iş güvenliği, adalet, emeklilik),
3. Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık (Örgütler için: ait olma, yönetici ilgisi),
4. Öz saygı ihtiyacı: Tanınma, saygınlık (Örgütler için: takdir edilme, terfi),
5. Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek geliştirme (Örgütler için: Doyurucu iş).



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Bu hiyerarşiye göre alt düzeydeki ihtiyaçlar (en azından belirli bir ölçüde) giderilmeden üst düzeydeki ihtiyaçlar hissedilemez. Örneğin; aç bir insanı doyurmadan sadece sosyal ihtiyaçlarını gidererek motivasyonunu artırmak mümkün değildir.

Bu yaklaşım tam anlamıyla doğruyu yansıtmadığı noktasında da eleştiriler mevcuttur. Her insanın ihtiyaçlarının aynı olamayacağı ve her insanın ihtiyaç sıralamasının farklılıklar gösterebileceği ifade edilmiştir.

2.4.1.2. Alderfer'in E.R.G. Teorisi

Clayton Alderfer, teorisini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından yola çıkarak hazırlamıştır. Hazırladığı modelde beş yerine üç kademeli bir ihtiyaçlar yapısı mevcuttur. Bunlar şu şekildedir. (Aşan, 2001)

1. Varlık ihtiyacı(Existence)
2. İlişki ihtiyacı(Relatedness)
3. Gelişme ihtiyacı(Growth)

Bu ihtiyaç sıralaması aynı zamanda Alderfer'in geliştirmiş olduğu teoriye de adını vermektedir.

Alderfer'in sıralaması, Maslow'un sıralaması ile aynı ilkeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Öncelikle alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, sonrasında üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. (Koçel, 2003)

Alderfer'in teorisinde kişinin ihtiyaçları belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı zamanda bireye etki edebilir. Örneğin; bireyin sahiplenme ihtiyacı var olma ihtiyacından daha önemli hale gelebilir. Ayrıca E.R.G. teorisinde gruplar arasında ileri geri geçişler yapılabilmektedir. Alderfer'in teorisinde sürekli ve dönemsel ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Sürekli ihtiyaçlar kişiyi sürekli güdüleyen ihtiyaçlar, dönemsel ihtiyaçlar ise giderildiği takdirde güdüleyici olmaktan çıkan ihtiyaçtır. (Kantekin, 2015)

2.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi gibi en çok bilinen kuramların başında gelmektedir. Çift faktör analizi de ihtiyaçların motivasyonu etkilediğini savunmaktadır. Bu kuramı Maslow'dan ayıran en önemli özellik ise ihtiyaçların motivasyona ne zaman katkı sağladıklarını bulmaya yönelik olmasıdır.

Herzberg, iki yüz mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı çalışma sonucunda bireyi etkileyen faktörleri 'hijyen' ve 'motivasyon' olmak üzere ikiye ayırmıştır. Yaptığı çalışmada öncelikle hijyen faktörlerinin sağlanması ve sonrasında motivasyon faktörlerinin oluşması, bireyin gerçek anlamda motive olabileceğini savunmaktadır. (Aydoğan, 2015)

Bu teoriye göre motivasyona etki eden faktörler şu şekildedir:

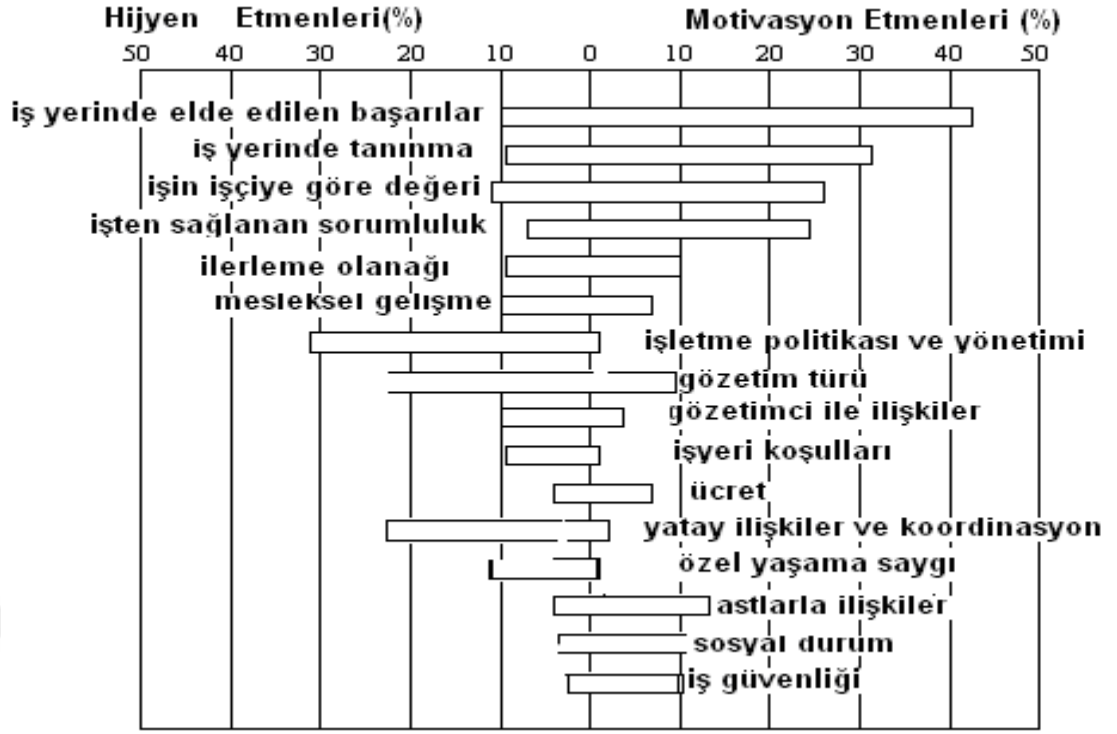
1. Koruyucu ve Hijyen Faktörü: Çalışma şartlarının, faktörlerinin olmaması veya yeteri kadar yerine getirilmemesi durumunda çalışanlar tatminsizlik duyarlar. Ayrıca bu şartlar bireylere tatmin edici bir özellikte sağlamamaktadır. Bu faktörler ve şartlar yokluklarında tatminsizliğe yol açarken, olmaları durumunda motivasyona etkileri yoktur. Bu faktörler motive olmak için ön şartlar anlamına da gelebilir. Bunlar;

- İşletme Politikası ve Yönetimi
- Teknik Denetim
- Denetçiler İle Karşılıklı İlişkiler
- Üstlerle Karşılıklı İlişkiler
- Astlarla Karşılıklı İlişkiler
- Maaş-Ücret
- İş Güvencesi
- Kişisel Yaşantı
- Çalışma Şartları
- Statü

2. Tatmin Edici ve Motivasyon Faktörü: Varlıklarında motivasyon düzeyini yükselten, fakat yokluklarında ise tatminsizliğe yol açmayan faktörler mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Başarı
- Tanınma
- İlerleme
- İşin kendisi
- Gelişme İmkânı

Bu teoride, hijyen faktörleri bulunmadığı takdirde kişiyi motive etmek mümkün değildir. Ancak olmaları halinde ise motivasyon için olumlu zemini hazırlarlar. Motivasyonunu varlığından ise motive edici faktörlerin sağlanması durumunda söz edilebilir. Hijyen faktörleri sağlanmadan motive edici faktörlerin sağlanması kişiyi motive etmeyecektir. (Kantekin, 2015)



Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

2.4.1.4. Mc Clelland ve Başarı Teorisi

Mc Clelland, kişilerin ihtiyaçlarını üç ana başlık altında incelemiştir. Bunlar; ilişki kurmak, güçlü olmak ve başarmaktır. Bu başlıklara bakıldığında ilişki kurma ihtiyacı sosyal ilişkileri geliştirme, güçlü olma ihtiyacı güç ve otorite üzerine yoğunlaşmaya önem verirken, başarı ihtiyacı ise kişinin başarılı olması yönünde çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir. (Koçel, 2003)

Mc Clelland'ın üç tür ihtiyaç vardır ve bunlar şu şekildedir;

- **Başarı Güdüsü:** Bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa başarı güdüsüne sahiptir. Başarı güdüsü olan birey kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yetileri edinip bunlara göre davranış gösterir.
- **Güç Güdüsü:** Bireyde güç güdüsü fazla ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterir.
- **Bağlanma Güdüsü:** Bu güdünün hakim olduğu kişiler sosyal ilişkilerini geliştirme yani zamanlarının önemli bir kısmını ailesini, arkadaşlarını, sosyal çevresini düşünmekle geçirir.

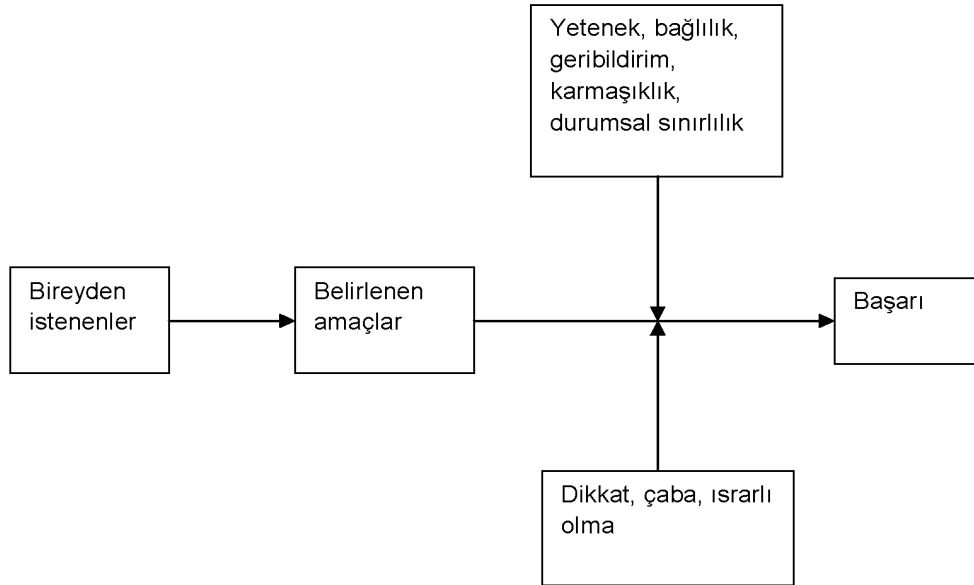
2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Porter-Lawler Ümit Teorisi olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır.

2.4.2.1. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin belirlediği hedefler onların tatmin olma derecelerini de belirleyecektir. Locke'e göre, amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile gösterdikleri çaba ve motivasyon arasında doğrudan bir ilişki vardır. Erişilmesi zor olan bir amaç belirleyen bir bireyin, erişilmesi kolay olan bir amaç belirleyen bir bireye göre daha yüksek bir performans sergileyeceği ve motivasyonun daha iyi olacağı ileri sürülmüştür.

Bireyler hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak isterler. Birey bir işe başladığında hedefine ulaşmaya kadar çalışır. Örgütsel anlamda bakıldığında ise, örgütün amaçları doğrultusunda bireyin örgüt hedeflerini benimsemesi ve çalışmasıdır. Örgüt, bireyleri yönlendirerek motivasyonlarını arttırabilir ve hedeflerine ulaşabilir. (Yüksel, 2000)



Şekil 4: Locke'un Amaç Teorisi

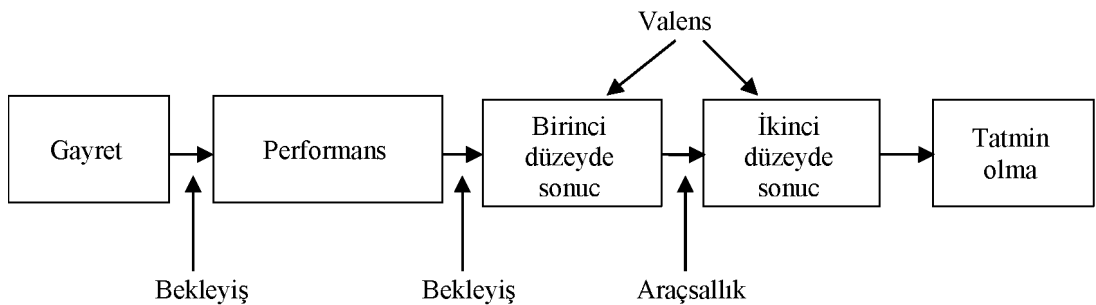
Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çatışması halinde bireysel davranışların işyerinde başarılı olma şansı azalmaktadır. Uyum sağlandığında başarı ve motivasyon artacak örgüt hedeflerine ulaşmış olacaktır. Örgüt yöneticilerinin böylesi durumlarda üzerlerine düşen görev, bireylerin ve örgütün başarıları doğrultusunda önlemler almak ve motivasyonu artırmaktır. İşgörenlerin katılımını sağlayarak ve örgütün hedefleri hakkında bilgi vererek uyum ortamını sağlamak yöneticinin görevidir. (Eren , 2001)

2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisinin üç ana kavramı bulunmaktadır. Bunlar; valens, beklenti ve araçsallıktır. Valens, bireyin belirli bir çaba göstererek kazanacağı ödülü arzulama derecesini belirtir. Ödül her kişi tarafından farklı şekillerde arzulanabilir. Hatta ödül kimileri tarafında arzulanırken, kimilerince de hiç arzu edilmeyebilir. Bu durumda valens negatif olacaktır. Valensi (+1) ile (-1) arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. (Bilgi, 2010)

Beklenti, kişinin gösterdiği çaba sonucunda alacağı ödülün onun açısından ne kadar önemli olup olmadığını değerlendirmesidir. Ödül kişi açısından önemli ise daha çok çaba sarf edecek ve daha çok çalışacaktır. Beklenti de valens gibi (+1) ile (-1) değerleri arasındadır. Fakat kişi davranışı sonucunda alacağı ödülü ilişkilendiremezse beklenti burada (0) değerini alır. (Koçel, 2003)

Vroom'un beklenti teorisinin son maddesi araçsallıktır. Kişi gösterdiği çaba sonucu belirli bir performans elde eder ve bunun sonucunda ödüllendirilir. Örneğin; yüksek maaş almak, kişinin kendisinin ve ailesinin yaşam kalitesini artırmasında bir araçtır.



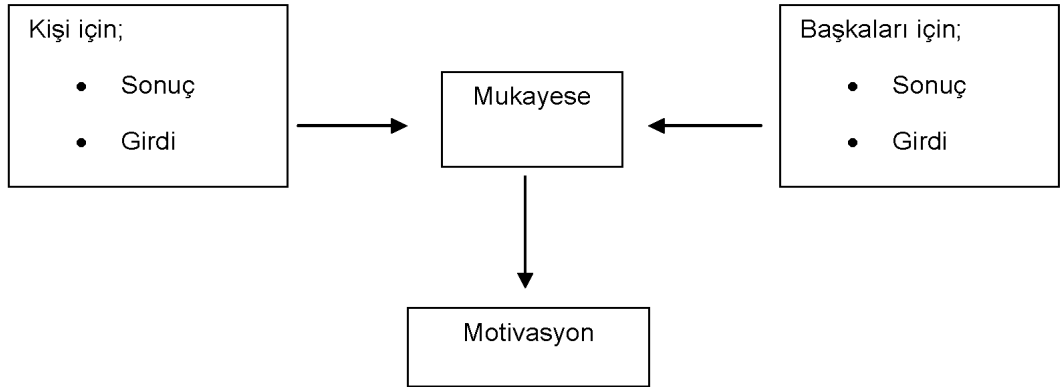
Şekil 5: Vroom'un Beklenti Teorisi

2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre bireyler çabaları ve bu çabalar sonucunda elde ettikleri ödülleri, benzer seviyede bulunan ve eşit çaba sarf eden diğer insanlarla kıyaslamaktadır. Eşitlik teorisine göre kişi, gösterdiği çaba ile elde ettiği ödülü hesaplama eğilimindedir. Bu hesaplamaları diğer kişilerle oranlar, adaletsizlik durumunda ise bu durumun düzelmesi için çaba içerisine girmektedir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} \left\{ \begin{array}{l} \text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret} \end{array} \right.$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} \left\{ \begin{array}{l} \text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret} \end{array} \right.$$

Yukarıda yer alan oranları aşağıda şu şekilde ifade edebiliriz.



Şekil 6: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Örgütlerde kişilerin motivasyon düzeylerinin artırılması onların ihtiyaçlarının giderilmesi ile gerçekleştiremeyebilir. Çalışanlar gösterdikleri çabaların karşılığını alırken yönetimin herkese eşit mesafede yaklaşmasını beklerler. Çalışanlar gösterdiği çabalar sonucunda ücret artışı, statü vb. ödüller elde etmek isterler.

Adaletsizlik durumunda kişi bu durumu düzeltmek için belirli bir takım davranışlarda bulunacaktır. Haksızlığı önlemek için kişinin ortaya koyacağı olası davranış biçimleri şunlardır. (Koçel, 2003)

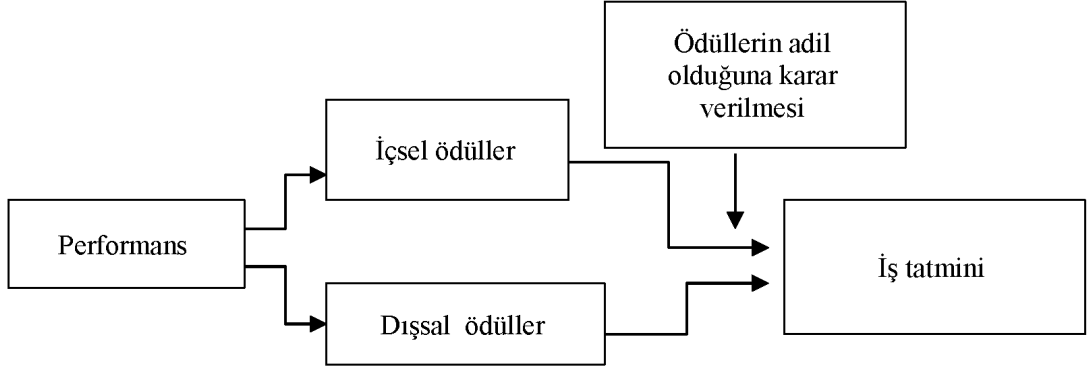
1. Sarf edilen davranışın değiştirilmesi
2. Sonucun değiştirilmesi
3. İşi terk etmek
4. Başkalarını, gösterdikleri çabaları azaltmaya zorlamak
5. Karşılaştırma yaptığı kriterleri değiştirmedir.

2.4.2.4. Porter-Lowler Ümit Teorisi

Bu teori Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından Vroom teorisine yapılan eklemelerle ortaya çıkmıştır. Bu teoride Vroom'un teorisine ek olarak iki önemli katkıda bulunulmuştur. Bunlardan ilki ödüllendirmede adalettir. Kişi kendi hakkettiği ödülü etrafındaki ödüllerle karşılaştırır ve haksızlığa uğradığını düşünürse bu durumdan olumsuz etkilenir. İkinci önemli katkı ise rol kavramıdır. Burada çalışma ortamındaki rol çatışmaları kişileri olumsuz etkiler ve çalışma davranışlarının gücünü azaltır. (Eren , 2001)

Serinkan (2008) göre bu teori yöneticilere çeşitli öneriler getirmektedir. Bunlar:

- Örgütü amaçlarına ulaştıracak performans düzeyi ve çeşitlilikleri belirlenmelidir.
- Çalışanlardan beklenen performanslar elde edilebilir olmalı ve bu performansların ödüllendirmelerinin ne şekilde olacağı açıklanmalıdır.
- İstenen davranış ve sonuçlara uygun ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Çatışan beklentiler iyi saptanmalı ve bunlara karşı önlemler geliştirilmelidir.
- İçsel ve dışsal ödüllerin sadece olumlu davranışlar sonucu verilmesine önem gösterilmelidir.
- Çalışanlara karşı uygulanacak olan ödüllendirme sisteminin eşitlik ön planda tutularak yapılmasına dikkat edilmeli ve kontrollerinin iyi yapılması gerekmektedir.
- Yapıcı ve sürekli şekilde geri bildirimlerin yapılması gerekir.



Şekil 7: Porter-Lowler Ümit Teorisi

2.4. Motivasyon Araçları

Motivasyonda genel amaç bireyleri harekete geçirme ve istenilen amaca ulaşmada sürekliliği sağlamak olduğu için örgütlerin rekabet ortamından uzaklaşmaması, yönetici ve işgörenlerin beraber çalışabilmelerine, yöneticilerin de verimliliği arttırmak için işgörenlerin isteklerine ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmelerine bağlıdır(Qasimov & Israyilova, 2016).

Motivasyonda kabul edilen özendirici araçlar her zaman herkese aynı etkiyi yapmayabilir. Örneğin, bazı işgörenler fazla mesai yaparak motive olabilirken, bazıları ise şantiyedeki ortam şartlarının iyi olması ile motive olabilir. Bunun yanında, yöneticilerin şirket verimliliği ve devamlılığı için kullandıkları motivasyon araçları da farklı şirketler için değişiklik gösterebilir. Örneğin, bir şirkette görev yapan başarılı bir yöneticinin başka bir firmaya girdiğinde kullandığı motivasyon araçlarının etki etmemesi bunun açık bir örneğidir. Şirket anlayışından ve çalışanların farklı bakış açılarından dolayı her motivasyon aracı herkese aynı etkiyi bırakmayabilecektir. Bundan dolayı çoğulcu yaklaşımlarla herkesi etkileyebilecek, şirket politikasına uygun ve çevresel faktörleri de işin içine alacak şekilde işgörenleri kapsayacak olan motivasyon araçları seçilmelidir(Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.1. Ekonomik Araçlar

Günümüz koşullarında hayat şartlarının zorlukları, geçim sıkıntısı gibi konular insanları fazlasıyla meşgul ettiği için aile bütçesi, aylık kazanç ve harcamalar oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşgörenler verdikleri emeğin karşılığını hak ettikleri ölçüde almak isterken, işverenler de ödedikleri ücretlerin karşılığını ürün veya hizmet olarak eksiksiz almak isterler. Her işgören hayat şartlarının zorluğunu bildiği için ve varsa ailesinin geçimini sağlamak için işinde başarılı olması gerektiğini bilir.

İşgörenlerin motivasyonlarını üst seviyelere çıkaracak olan ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ödüller şeklinde sıralanabilir.

2.4.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik motivasyon araçları arasında en etkili ve en önemli motivasyon aracı olduğu söylenebilir. Geçmişten bu yana en etkili motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Ücret artışı, yaşam standartlarını arttırdığı için hem çok önemli bir teşvik, hem de toplumsal açıdan konum belirleyen, saygınlığı ve sosyal statüyü arttıran en önemli araçlardandır. Dolayısıyla ücret, mesleki motivasyonu arttırmanın bir aracı, bireysel anlamda ise kişinin başarılı olmasının bir göstergesi olarak görülebilir.

Ücret artışının, iş verimliliğini etkileyen bir takım olumlu etkileri vardır. Bunların ön önemlisi normal piyasa değerlerinden fazla ücret alan işgörenlerin işyerine bağlılıklarının en önemli nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir(Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

Ücret artışının her zaman işgörenleri motive ettiğini söyleyemeyebiliriz. Bireylerin farklı fizyolojik ve psikolojik yapıları olduğundan, farklı eğitim seviyeleri ve idrak seviyeleri olduğundan ve farklı potansiyellere sahip olduklarından ücret dağılımı noktasında sorunlar çıkabilmektedir. İnsan kendisinin aldığından ve hak ettiğinden çok kendi düzeyinde çalışan iş veya çevre arkadaşlarının aldığı ücretleri merak ettiği için bu durum sıkıntı yaratabilmektedir. Bu yüzden işverenler ücretlendirme yaparken adaletli bir dağılım politikası izlemelidir (Akyıldız , 2001).

Yukarıda belirtilenlerin ışığında ücretin önemi şu şekilde sıralanabilir:

1. Ücret, yaşamın devamlılığı için hayati öneme sahiptir ve önemli bir güdüleme aracıdır.
2. Ücret artışı, kişinin sosyal çevresinde değerinin artmasına ve yaşam standartlarının yükselmesine yardımcı olur.
3. Ücret artışı, kişinin işyerindeki konumunun ve saygınlığının artmasının en önemli göstergelerinden birisidir.
4. Ücret artışlarının yapılması anlaşılır bir şekilde olmalıdır ve yapılan bu değişiklikler anlaşılır bir yol izlenerek yürütülmelidir (Hagemann, 1995).

2.4.1.2. Primli Ücret

Çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldıkları ücretin haricinde, işverenin verimliliği arttırmak için satılan veya üretilen ürünlerden çalışanların statüsüne göre ekstra ödenen ücrettir. Bu tarz bir yaklaşımın nedeni çalışanlara fazladan para kazanma fırsatı vermek ve karşılığını üretim veya satış olarak geri almaktır.

Primli ücret sistemindeki temel amaç işletmede verimliliği artırarak kara geçmek, diğer taraftan çalışanları göstermiş oldukları çabadan ötürü ödüllendirmek olarak söylenebilir. Bu ödüllendirme şekilleri farklılıklar gösterebilir. Bazı durumlarda zamana karşılık verilen prim ücretleri bazı zamanlar da üretilen ürün adedine göre verilebilir.

Prim ücret sistemlerinin uygulanabilmesinin zorlukları da mevcuttur. Özellikle İşin ölçümünün yapılamadığı durumlarda, prim ücret uygulamasının yapılabilmesinde sıkıntılar yaşanabilir. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması ve yönetim servisinde çalışanlara prim ücret uygulanması çok kolay değildir.’’ (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003,150) Bunların yanı sıra çalışan performanslarına göre ölçülendirilen bu sistem kısa vadede verim sağlamasına rağmen uzun vadede iş kalitesinin azalmasına, çalışan motivasyonunun düşmesine, iş kazalarının artmasına, ekip çalışmasının azalmasına ve bunların toplamında iş ortamının huzurunun bozulmasına neden olabilmektedir.

2.4.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, işletmenin karı üzerinden işgörenlere anında veya emeklilikte alınmak şartı ile yaptığı ödemelerdir. Burada önemli olan nokta işgörene sadece ücret

vermek değil, verilen ücretin verilmiş şeklini değiştirerek bu durumu yeni bir özendirici araç olarak kullanmaktır.

Kara katılma sistemi, işletmelerde her iki tarafın da lehine çalışır. Karın arttırılmasını hedef olarak değerlendiren işverenler üretim ve verimin artması gerektiğini iyi bilirler. İşgörenler de ise kara katılma, işletmeye olan inancın artmasına, bağlılığın artmasına neden olur. Bu sayede işgören ve işveren arasında bir bağ kurulmuş olur. Böylelikle işyerinde ortak amaç edinme ilkesine ekonomik anlamda ulaşılmış olur. Kara katılma sistemi, işletmeyi bir bütün haline getirebildiği için bu sistemin devam ettirilmesi daha sonrasında ekonomik birliktelikten farklı olarak başka alanlara da kayabilir(Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

Kara katılma sisteminde bazı sıkıntılar da mevcuttur. Özellikle karın ne şekilde ve kimlere dağıtılacağı konusu sıkıntılı bir durumdur. İşletmenin kara katılım noktasında ne gibi bir yol izleyecekleri konusunda belirli bir yöntemlerinin bulunmaması durumları sıkıntıya sokabilir. İşletmenin elde edilmiş olan karı nasıl dağıtacağı, ne kadarının dağıtılacağı, işgörelere ne kadarının verileceği ve işgörelerin bu durumlara karşı tavrının ne olacağı sorularını da beraberinde getirebilir. Böylesi durumlarda işletme, verimi arttırmayı ve kazancı üst noktalara çıkarmayı hedeflerken tam tersi durumlarla karşılaşabilir, hatta iş ortamının bozulmasına, verimin düşmesine, çalışanlar arasındaki rekabetin azalmasına neden olabilir.

Sonuç olarak kara katılma sistemini motivasyon aracı olarak kullanmanın işveren ve işgörelere şu şekilde etki ettiği söylenebilir:

1. İşveren ve işgören arasında ortaklık olgusu yaratmak,
2. İşgörelere ekonomik anlamda rahatlatmaya çalışmak,
3. Yetenekli işgörelere cezbederek işletme bünyesinde tutmak,
4. İşgörelere çalışmalarının karşılığında ödüllendirmek,
5. İşletmenin elde ettiği karı üretime katılanlara eşit şekilde paylaşmaktır.

2.4.1.4. Ekonomik Ödül

Günümüzde çalışanlar arasındaki farkı ortaya koymak ve iyi çalışan ve kötü çalışan ayrımı yaparak topyekûn çalışanların iyi motive olarak verimli bir şekilde

çalışmalarını sağlamak amacı ile verilen maddi değeri olan ödüllerdir. Buradaki amacın, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını ve verimini arttırmak olduğu söylenebilir. Örneğin aynı departmanda çalışan bireyler arasında, sorunlara yeni fikirler üreten ve farklı yaklaşım açıları sunanlara ödül verilmesi, o departmanda çalışan herkesin daha aktif çalışmasını ve verimliliğin artmasını sağlayabilir.

Ekonomik ödül sisteminde de dikkat edilmesi gereken en önemli husus, ödül verilen çalışanların ödülü hak ettiklerini şirkette çalışan diğer insanlarında düşünmesini sağlamaktır. Ödülün hemen verilmesi çok önemlidir. Ödüller motive edici olduğu kadar çalışanlar arasında kıskançlıklara yol açabilir, bunun sonunda da verimi düşürebilir ve çalışma ortamını etkileyebilir.

Ekonomik araçlar motivasyonda çok etkin bir rol oynamaktadır. Fakat işletmelerde sadece buna bel bağlamak ve işgörenlerin sadece bu yolla verimliliklerinin arttırılabileceğine inanmak yanlış bir düşüncedir. Unutulmamalıdır ki, bütün hayat insanlar üzerine kuruluştur. İnsan her yönü ile ele alınmalı ve her yönü ile motive edilmeye çalışılmalıdır. Ekonomik araçlar dışında diğer motivasyon araçları da kullanılmalı ve bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bunlar da psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olarak incelenebilir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motive edici araçlardan birisi de psiko-sosyal araçlardır. Yaygın olarak motivasyon için ekonomik araçlar daha sık kullanılsa da psikolojik yönden de destekleyici araçların kullanılması gereği günümüzde kabul edilmiş bir gerçektir. İnsan duygusal bir varlıktır ve manevi yönden ruhunun da tatmin edilmesi gerekmektedir. İşverenler bu konuda işgörenlerin psikolojik analizlerini yapmalı ve bu araçları kullanarak onların motivasyonunu arttırıcı önlemler almalıdırlar.

Psiko-sosyal araçlar, örgütlerde işgörenlerin memnuniyetlerini arttıran, onların içsel motivasyonunu güçlendiren ve dışsal motivasyonunu da içselleştirmesine yardımcı olan araçlardır(Gagne & Deci, 2005) Bu sayede işgörenler hem kendi ruhsal dünyalarında hem de toplumda kendilerini daha huzurlu ve mutlu hissedebileceklerdir. İşgörenleri mutlu edecek çalışma ortamları oluşturmak, herkesi memnun edebilmek her zaman mümkün olmayabilir. Her bireyi mutlu eden faktör farklı olabilir veya belirli bir dönemde mutlu hissettikleri motivasyon araçlarına zaman geçtikçe

doydıkları için mevcuttan uzaklaşabilir ve tekrar mutsuz hissedebilirler. Yöneticilerin kendi yönetim ve düşünce anlayışıyla, şirket politikasıyla ve çalışanların psiko-sosyal durumlarıyla harmanlanmış bu araçları yeri geldiğinde ve yeterince kullanması gerektiği söylenebilir.

İşgörenlerin motivasyonlarını üst seviyelere çıkaracak olan psiko-sosyal motivasyon araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum sağlama, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir.

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma imkanının işgörenlerde motivasyonu arttıran önemli unsurların başında geldiği söylenebilir. Birey, benlik duygusunu doyumak için bağımsız çalışarak kendini özgür hissetmek ister. Bu sayede işgören sürekli kontrol altındaymış duygusundan kurtulmuş olur. Bağımsız çalışma imkanı işgörene işini yaparken kendi yol ve yöntemlerini de uygulama fırsatı verir.

Bu yöntemde, verimi arttırma, yönetimle ilişkileri iyileştirme ve sorumluluk duygusu vererek motivasyonu arttırmak hedeflenmiştir. Bu sayede işgören verilen işi tamamladığında, bunu kendi çabaları ile yaptığının farkına varabilecek, işin sonunda olumlu ve olumsuz sonuçların alınmasının kendisinin sorumluluğu altında gerçekleştiğine inanacaktır. Bu sorumluluk sayesinde işgören bütün yükün kendi omuzlarında olduğunun bilincine vararak işini başarmak için daha çok çabalayacak ve daha verimli çalışacaktır.

Çalışmada bağımsızlık kavramı, çalışanlara istedikleri herşeyi yapma imkanı vermemelidir. Böylesi durumlarda işveren otoritesinden ve işyeri bilincinden bahsedilemez. İşyerlerinde yöneticiler çalışanlar üzerinde gerekli psiko analizleri yapmalı ve alakalı alanlarda onların ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaracak özgür çalışma alanları yaratmalılardır. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.2.2. Sosyal Katılma

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır ve sürekli başka insanlarla etkileşim halindedir. Çalışmakta bir sosyal etkinliktir ve işgörenler çalışma ortamlarında mecburen dahi olsa bir etkileşime girmekte ve belirli bir grupla iletişime geçmektedir. Örgütlerde

çalışma alanları belirli gruplardan oluştuğu için yeni katılan bireyler sosyalleşme gereksinimlerini gidermek ve motivasyonlarını arttırmak için grup içerisinde aktif roller almak isterler. Böylelikle grubun üyesi olan kişiler birbirlerinden etkilenir ve sosyal yaşamda da paylaşımlarda bulunurlar.

Sosyal katılma, işgörenler ile yöneticileri arasında da etkileşimi sağlayarak daha mutlu iş ortamlarının oluşmasını sağlayabilir. Örneğin, belirli günlerde şirket çalışanlarının bir araya geldiği yemek organizasyonlarında bütün işgörenlerin ve yöneticilerin iş dışında sosyal bir ortamda etkileşime girmeleri sağlanır. Diğer yandan ise sosyal katılma gruplar içerisinde yeni liderlerin oluşmasına yol açabilir. Bu liderler grubun geri kalan üyelerini olumlu veya olumsuz etkileyebilir(Köroğlu , 2011).

Birey sosyal katılma ihtiyacını karşılayamadığı zaman ne kadar iyi bir işi olsa da kendini mutlu hissedemeyip, işyerine karşı sorumluluklarını yerine getiremeyebilir. Bundan dolayı iyi bir yönetici, işgörenlerin sosyal katılma ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli çalışmalar yapmalı, işgörenler arasında bir bağ kurmalı ve bu sayede iş verimliliğini arttırmalıdır.

Sosyal katılma da amaç, bireylerin kişisel istek, arzu ve amaçlarını yansıtmaktan ziyade, bireylerin ortak arzu gereksinim ve amaçlarını ortaya çıkarmak olmalıdır(Eren, 1984).

2.4.2.3. Değer ve Statü

Birey, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve isteklerini yerine getirdiğini görmekle büyük haz duyabilecektir. Yaptığı çalışmaların veya işlerin geri dönüşlerinin olumlu olduğunu gören birey yaptığı işten çektiği zahmetin ve acının şiddetini daha az hissedebilecek veya aklına bile getirmeyebilecektir. Çalışmalarını daha da ilerilere taşımak için kendini çok daha fazla motive hissedebilecektir.

Yönetici, değer ve statünün işgören açısından manevi bir tatmin aracı olduğunu iyi bilmeli ve işgörenlerin başarılarını takdir etmeyi unutmamalıdır. Yöneticinin bu tip araçlara yoğunlaşması ve işgöreni doyurmaya çalışması sonucunda, işgören kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hisseder(Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

Bireyi motive eden diğer bir faktör ise statüdür. Statü daha çok saygınlıkla birlikte anılan bir kavramdır. Bireyin sistem içerisinde nerde bulunduğu, hangi

konumda ikamet ettiği, görevinin ne olduğu statüsünün belirlenmesinde önemli rol oynar. İşgörenler statüsü yüksek işlerde yada işin kendisine getireceği statü ve saygınlık ile gurur duyacakları bir işte çalışmayı daha çok isteyebilirler. Bazı işgörenler bu durumdan olumlu yönde etkilenerek işinde daha başarılı olup, daha motive bir şekilde yoluna devam edebilirken, bazıları bu durumdan olumsuz etkilenip, aşırı ilgiden ve beğeniden kuşku duyabilir ve rahatsız olabilirler. Yöneticilerin değer ve statü araçlarını kullanırken bu konuda hassas davranması ve işgörelere kandırıldıkları hissini yaşatmaması gerektiği söylenebilir.

2.4.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişinin işletmeye girdikten sonra yükselme olanaklarını araştırmaya başladığı söylenebilir. Buradaki amacın kariyer yolunun mümkün olduğunca açık olup olmadığını görmeye çalışmak olduğu söylenebilir. İşgören işyerinde kendini geliştirme ihtiyacı hissederek kendisi için daha yüksek mevkilerde iyi bir konum hayal edebilir. Bunun için eğitimler alır, gözlemlerde bulunur ve kendi birikimlerini de işin içine katarak kendini geliştirir. İşgören, kendini geliştirerek yükselir, bununla birlikte üzerine yüklenen sorumluluk artar ve aldığı ücret de artar. Bu durumda gelişmenin yükselmeyi tetiklediği ve sonucunda da başarıya ulaşılabildiği söylenebilir.

Yönetici, işyerinde işgörenler için gelişme ve başarı olanaklarının önünü açmalı ve işgörenleri bu konuda teşvik edici araçlar kullanmalıdır. İşgörenlerde başarı ihtiyacının, işi diğer herkesten daha iyi yapmak, zor bir problemi çözmek ve hedefe ulaşmak için iyi bir yol geliştirmek gibi isteklerden oluştuğu söylenebilir. Bu ihtiyaçları iyi analiz eden ve ortam hazırlayan yöneticilerin işyerinde uyumu ve verimliliği sağlayacağından bahsedilebilir.

2.4.2.4. Çevreye Uyum Sağlama

İşletmelerde, işgörenlerin çalışma şartlarının iyi olmamasının onların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Örneğin, çalışma şartlarının iyi olmamasının, havalandırma ve aydınlatma sisteminin yetersiz olması, iş aletlerinin teknolojiye ayak uyduramaması, ses ve ısı problemlerinin yaşanması, dinlenme ve yemek bölümlerinin hijyeninin sağlanamaması vs. gibi fiziksel koşulların yerine getirilmemesi olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar işgörenlerin işinde mutsuz olmasına ve verimliliklerinin düşmesine yol açabilir.

İşgörenler, fiziksel faktörlerin yanı sıra sosyolojik faktörlerden de etkilenebilir. İşyerinde çalışma arkadaşlarının grupları içerisine dahil olamayan veya dışlanan işgörenler bunalıma girebilir ve yanlış davranışlarda bulunabilir. İşe yeni giren işgörenlerin ast ve üstleriyle hemen yakın ilişkiler içerisine girmeye çalışması kendilerini önemli hissedecekleri bir gruba dahil olması gerektiği söylenebilir.

Çevreye uyum sağlama konusunda yöneticilere çok iş düşmektedir. Yönetici, yeni gelen veya yer değiştirilen işgörenlere yardımcı olmalı, onları iş arkadaşlarıyla tanışıp kaynaşabilecekleri ortamlar yaratmalıdır. Böylelikle iş ortamını rahatlatmalı ve herkesin memnun olduğu bir sistem kurmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.2.5. Öneri Sistemi

Öneri sistemi işgöreni motive eden diğer bir psiko-sosyal araçlardan birisidir. Burada amacın, işgörenlerin fikirlerinin değerli ve uygulanabilir olduğu duygusunu yansıtabilmek olduğu söylenebilir.

Yöneticiler örgüt ile ilgili kararlar alırken sadece kendi fikirlerini hesaba katmamalı, tüm çalışanların yaratıcılıklarını ve bilgi-birikimlerini ortaya koyabilecekleri ve fikir sunabilecekleri ortamlar yaratmalıdır. 'Biz başardık' yaklaşımı örgütün sürekli kendini geliştiren bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır (Batmaz, 2002). Yöneticiler astlarının fikir ve düşüncelerine saygı duymalı ve onları ilgilendiren konularda düşüncelerinden faydalanma yoluna gitmelidir. Bu şekilde işyerinde ast üst fark etmeden "biz" olgusu yaratılacak ve kuvvetli bir motivasyon bağı kurulacaktır (Eren, 1984).

2.4.2.6. Psikolojik Güvence

Bireyin, yaşadığı yeri, mahallesini, komşularını ve çevresini iyi tanıdığı takdirde kendisini ve ailesini güvende hissedeceği söylenebilir. Bu güven işyerlerinde de önemlidir. İşgörenin; işyerinde kiminle çalışacağını ne iş yapacağını, ne şartlarda çalışacağını ve işyerinin çalışan hak ve hürriyetine saygılı bir işletme olduğunu bilirse motivasyonunun artacağı söylenebilir. Bu güvence bakımından yöneticilere çok iş düşmektedir. İşgörenlerin kendilerini rahat ve huzurlu hissettiği iş ortamları yaratılmalıdır ki verimlilik ve motivasyon arttırılabilsin. Aksi durumlarda işgörenlerin

işyerinde mutsuz hissetmesi ve bunun neticesinde gayretlerinin ve iş sevgilerinin azalması söz konusu olabilir.

İşgörenler, çalışma hayatında ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlara da önem verirler. Psikolojik güvence çalışma ortamına bağlıdır. Bu konuda öne sürülen ilk yaklaşım çalışma ortamını bozan olumsuz ve zararlı psikolojik etkenlerin ortamdaki uzaklaştırılmasıdır. İkinci yaklaşım ise, olumlu olabilecek olan şartların çalışma alanında oluşturulmasıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.2.7. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin çalışma aralarında ve boş zamanlarında kendilerini rahatlatması amacıyla işletmeler bazı sosyal çabalardan kaçınılmaksızın spor faaliyetleri, piknik organizasyonları, sinema ve tiyatro organizasyonları, akşam yemekleri vs. gibi etkinlikler yapmalıdırlar. Bu sayede işyerinde birlik ve beraberlik olgusunun daha da güçleneceği ve işgörenlerin kendilerini daha değerli hissedeceği söylenebilir.

Sosyal uğraşların işletme açısından ciddi faydaları vardır. Bir yandan çalışanlar kendi aralarındaki bağı iş hayatının dışına çıkararak daha da yakınlaşırken, diğer yandan yapılan organizasyonlar işgören ve yöneticilerin de bir araya gelmesine vesile olur. Bir bütün olarak bakıldığında ise sosyal uğraşlara katkıda bulunan işletmeler hem çalışanlarına değerli oldukları duygusunu aşılama, hemde iş verimliliğini ve motivasyonu arttırmaktadırlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Motivasyon bir örgütte yer alan insanların davranışlarını önemli ölçüde etkilediği için motivasyona etki eden çeşitli araçlar bulunmaktadır. Örgütsel ve yönetimsel araçlar da bunlardan biridir. Bir örgütte işgören ve işveren arasında karşılıklı bir beklenti olduğu söylenebilir. İşgören çalışmalarının karşılığı olan ücreti işverenden beklerken, işverende hedeflerine ulaşmak noktasında işgörenden daha fazla aktif ve verimli olmasını beklemektedir.

Her iş görenin kültürel değerleri, kişilikleri, aile yapıları ve ihtiyaçları farklı olacağı için işverenin çalışma ortamındaki motivasyon ve birlikteliği sağlamak için çeşitli örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarına ihtiyacı olacaktır (Kanbur & Kanbur, 2008).

Örgütsel ve yönetsel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi olarak sıralanabilir. Örgütsel ve yönetsel araçlar bu başlıklar altında incelenecektir.

2.4.3.1. Amaç Birliği

Örgütler gerek kuruluş aşamasında gerekse kuruluştan sonra hangi amaç ve hedefte ilerleyecekleri konusunda kendilerine bir politika benimserler. Bu hedef ve amaçlar örgütün bütün çalışanlarına benimsetilmeye çalışılmalı ve bu amaçlar çalışanların davranışlarına da yansıtılmalıdır (Eren, 1984).

Amaçların net olması ve yapılabilir özellikler taşıması gerektiği söylenebilir. İyi açıklanmış amaçların işgörenin işine daha iyi odaklanmasına ve motivasyonunun artmasına yardımcı olacağından bahsedilebilir.

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Bu amaç birliğinin oluşmasında en önemli faktör yöneticidir. Yöneticiler, astlarının işinde dürüst ve verimli çalışmayı ilke edinmeleri gerektiğini ve böyle yapmalarının hem kendi çıkarlarına hem de işletme çıkarlarına da yönelik olduğuna inandırırırlarsa, işgören kendi ve işyeri için bir amacı olduğuna ikna olur. Böylelikle iki tarafında göstereceği iyi niyetli çabalar bir noktada birleşebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletmeler günümüz koşullarında ayakta kalabilmek için sürekli yenilikleri takip etmeli ve kâr amaçlı bir politika izlemelidir. Fakat sürekli büyüyen ve genişleyen işletmelerde sorunlar da büyümeye başlar ve çeşitlilik kazanır. Yönetici veya yöneticiler büyüyen işletmenin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek noktalara gelebilirler. Böyle durumlarda en iyi çözümün yöneticilerin kapasitelerini aşan işleri alt kadrolara devretmesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu sayede yetki yukarıdan başlayarak aşağıya doğru dengeli bir biçimde aktarılmış olur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

Yetki verilmesi işgören tarafından yürütülen bir işin sorumluluğunun yine o işgörende olması anlamına gelmektedir. Bundan dolayı yetki verilmesi işgörenin sorumluluk duygusunu geliştirebilir. Yetkilendirilen iş görenin sorumluluklarını yerine getirirken motivasyonu artıp ve işgören kendini daha güçlü hissedebilir.

Yetkilendirme sayesinde, yetki verilen çalışanların kendi yöntemlerini uygulama ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma şansı olur. Örgüte kendini ispatlamak için bu şansı elinde tutmak isteyen çalışanlar daha motive bir şekilde işlerinde daha başarılı olabilirler. Örgütün bu sayede azimli, yenilikçi ve tam motive çalışanlar kazanmış olacağı söylenebilir.

Günümüzde işletmeler merkezci olmayan modele doğru hızlı bir geçişe gitmişlerdir. Bunun sebebi gelişen piyasa koşulları ve iş hacminin artması olarak gösterilebilir. Yöneticiler üstesinden gelemeyecekleri yükler altında boğulmak yerine astlarına kendi yetki alanları içerisinde bağımsız kararlar alma imkânı sunarlar. Yetkilendirilen işgörenler saygı görür ve bu motivasyon düzeylerini artırabilir. Yöneticiler, yetkilendirme ölçütlerini göz önünde bulundurarak, astlarına sorumluluk verip yetkilerini arttırlırsa, astlarda üstlendikleri yetki ve sorumluluklar karşısında başarılı olabilmek için performanslarını arttırabileceklerdir. Yetki ve sorumluluk verilirken yöneticilerin dengesini kurması gereken en önemli husus, verilen yetkilerin doğuracağı sonuçların sorumlusunun kendileri olacağıdır. Bu yüzden yetki verilirken çok dikkatli davranılmalı ve hiç kimsenin zor durumlar altında kalmayacağı şartlar oluşturulmaya özen gösterilmelidir.

2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Günümüz koşullarında her iş kolu geliştirilen yöntemler ve araçlar sayesinde gelişmektedir. Bu gelişmelere ayak uydurmak için işverenler çalışanlarına sürekli eğitim vermektedir. Eğitim her alanda insanın gelişmesini sağlayan, içindeki potansiyeli ortaya çıkaran ve daha verimli bir varlık haline gelmesini sağlayan temel unsurdur.

İşgörenler açısından eğitim, işlerinin devamlılığı için esastır. Kendini yenilemeyen ve geliştirmeyen işgörenler bir müddet sonra niteliksiz eleman konumuna düşebilirler. İşgörenler eğitim olanaklarına sırt çevirmemeli ve gerektiğinde faydalanmaya çalışmalıdırlar.

Eğitim işletmeler için yatırım aracı olarak düşünülmalıdır. Yapılan bütün eğitim çalışmaları ileride daha verimli ve motivasyonu yüksek çalışan gruplarının oluşmasına olanak sağlayabilecektir. Eğitimler verilirken sadece mesleki eğitimler

düşünülmemeli, bunların yanında sosyalleşme ve bireysel gelişim açısından önemli olabilecek olan eğitim programları da kullanılmalıdır.

Yükselmeye hedeflenen amacın, elde edilen yeni bilgi ve becerilerle daha iyi ve üst görevlere ulaşmak olduğu söylenebilir. Eğitim yükselmenin alt basamağı olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin veya yöneticilerin aldıkları eğitim sonucu elde ettikleri bilgi birikimi ve becerilerle daha fazla sorumluluk ve yetki almaya hazır hale gelip ve verimliliklerinin artmasına sebep olacağı söylenebilir.

Eğitim ve yükselme konusunda işletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli husus şudur: İşgörenler çalıştıkları işyerinde aldıkları ücret kadar yükselme fırsatlarının da olmasını isterler. Yararlı ve geliştirici eğitim programlarına katılarak yükselen işgörenler hem kendilerini geliştirir hem de işyerinde elde ettiği yeni pozisyondan dolayı mutlu olur. Bu gelişmeler işgörenlerin sosyal çevrelerinde de saygı görmelerine ve motive olmalarına olanak sağlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

2.4.3.4. Kararlara Katılma

Bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği normal bir davranıştır. Bunun birkaç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisinin, işgörenlerin kendilerini yaptıkları işin uzmanı olarak görmeleri, ikincisinin ise, alınacak olan yeni kararların gidişatı etkileyeceği ve yeni yöntemlerin uygulanacağı konusunda kendilerinin de fikirlerinin alınmasını beklemeleri olduğu söylenebilir (Oral & Kuşlivan, 1997).

Motivasyon aracı olarak kararlara katılma işgörenlerden isteniyorsa, bu sadece görüş almak gibi yüzeysel olarak uygulanmamalıdır. Bazı işletmelerde ise işgören temsilcilerinin fikirlerinin alındığı ve bunlarında belirli ölçülerde uygulamaya konduğu görülür. Bunlar gibi yaklaşımlar istenilen doğru sonuçları vermeyebilir. Bu yaklaşımda önemli olanın, işgörenleri doğrudan etkileyen konularda tam katılım sağlayacak nitelikli bir görüş alma veya oylama yapma ve ortaya çıkan sonuçları da destekleme olduğu söylenebilir.

Kararlara katılma işletme açısından oldukça önemli bir araçtır. Yöneticiler, işgörenlerin kararlara katılmasına olanak sağlayarak onların benlik gereksinimlerini doyurmalarını sağlarken, bir yanda da ast üst ilişkilerinin daha samimi olmasını

sağlarlar. Bu sayede işletmenin istediği verimi ve motivasyonu elde etmiş olacağından bahsedilebilir.

Kararlara katılma aracının işletmelere getirdiği pozitif sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. İşgörenlerin motivasyonu artar.
2. Gelişimin ve değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
3. İşgörenler açısından eğitim özelliği taşır.
4. Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.
5. İşgörenlerin fikir ve düşüncelerinden faydalanabilmeyi sağlar.
6. İletişim ortamı sağlayarak yanlış anlaşılmaların önüne geçer.
7. İşgören devamsızlıklarının önlenmesini sağlar (Aşıkoğlu, 1996).

2.4.3.5. İletişim

İletişim, kişilerin karşılıklı etkileşime girerek bilgi ve düşüncelerini anlaşılabilir bir şekilde birbirlerine aktarması olayıdır. Bunun bizlerin yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olduğundan bahsedilebilir. İşletmelerde iletişim, işgörelere hem bilgi vermek hem de onları işletmenin amaçlarına yönlendirmek, davranışlarını kontrol altında tutmak ve işletme hedeflerine inandırmak olarak söylenebilir.

Yöneticilerin ve işgörenlerin iletişim kanallarının açık olmasının, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmalarının; onların sağlıklı ve etkili bir iletişim ağı olduğunu göstereceği ifade edilebilir. Yöneticinin iletişim kurarken yapması gereken en önemli hususun, işgörelere karşı açık bir iletişim politikası izlemesi, onlara değer verdiğini hissettirmesi olduğundan bahsedilebilir. Bu sayede işyerinde işgörenlerin daha etkin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu bir ortam sağlanabilir. (Taşdemir, 2013)

İletişimin faydaları şöyle sıralanabilir;

1. İşgörenler, kendilerine değer verildiğini hissederler.
2. İşgörenlerin kendilerine olan inançları ve güvenleri güçlenir.
3. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin hedeflerini kendi hedefleri gibi hissedip, bu amaçla daha fazla gayret gösterirler.

2.4.3.6. İş Genişletme

Basit ve tek tip işlerden sıkılan işgörenlerin bu durumdan kurtulmalarını ve motive olmalarını sağlamak amacıyla birden çok işte görev almalarını sağlamaktır. İş genişletme, bir işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine birbirine benzer birkaç işte faaliyet gösterebilmesini amaçlamaktadır. Bu sayede işgörenin, daha geniş bir iş potansiyeline, daha fazla elde edilmiş yeteneklere ve daha fazla sorumluluk taşıma bilincine sahip olacağı söylenebilir. Daha geniş iş imkanı işgörenin önceden hissettiği monotonluk ve sıkınlık duygularının gitmesini, bunların yerine buldukları yeni işlerde yeteneklerini, becerilerini göstermelerini sağlayabilir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003)

2.4.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, motivasyon aracılığıyla verimliliğin artırılmasında kullanılan en etkili araçlardan birisidir. Burada amaç, farklı nitelikte işler dikey yönde aynı kişilere yaptırılarak yeni yetkiler ve sorumluluklar almaları sağlanır. Bu sayede görevi alan kişiler iş yönetiminde ve akışında daha fazla sorumluluk alacaklar ve çalışma istekleri artacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

İş zenginleştirmede amaçlananın, kişilere birden fazla iş yaptırmak olduğu, bunun için ise öncelikle kişilerin böylesi görevlere istekli olması gerektiği söylenebilir. Öte yandan bu görevlendirmeler için seçilecek olan kişilerin bu sorumlulukların altından kalkabilecek niteliklerde olmalarına dikkat edilmesi gerektiğinden bahsedilebilir. Her insanın takdir edilmek, saygı görmek, çalıştığı işte başarılı olmak isteği olduğu söylenebilir.

İş zenginleştirmenin kişilerin böylesi duygularını tatmin etmek için doğru bir araç olduğu ve doğru kullanılması halinde hem işyerinde verimliliği arttıracak hem de işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttıracak bir araç olduğundan söz edilebilir.

2.4.3.8. Bağımsız Çalışma Grupları

Çalışma gruplarında amaç, sosyal ve teknik konularda başarıyı arttırmaktır. Kişilerin ilgi alanları ve yeteneklerine göre gruplara ayrılması, grubun hedef ve çıkarlarını isteme arzularının benzerliği gibi etkenler grupların yaptıkları işlerde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Çalışma grupları oluşturmak, işgörenlere çalıştıkları konuda daha fazla kontrol sahibi olmaya ve daha fazla söz hakkına sahip olmaya imkan sağladığı için bireysel ve grup olarak motivasyonu artırır (Serinkan, 2008).

Çalışma grupları oluşturmanın işletmelere ciddi yararları olabilir. Bunlar şu şeklide sıralanabilir;

1. Yaratıcı ve pratik çözümler üretmek.
2. Alınan kararların grup içerisinde ortak olarak alınması.
3. Çözümlemesi zor durumlar karşısında farklı meziyetlere sahip kişilerin bir araya gelerek çözüm üretebilmesi.
4. Her üyenin bilgi ve birikiminden faydalanarak çok yönlü bilgi ve birikim elde edilir.
5. İşyerinde daha fazla iletişim ve haberleşme olanağı sağlar.

Çalışma grupları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise ekipte yer alacak olan kişilerin farklı çıkar ve gayelere sahip olmasıdır. Bu durumda ekip kurmak faydalı değil zararlı olabilir, çalışma ortamının motivasyonunu ve iş verimini düşürebilir (Luecke, 2004).

2.4.3.9. Fiziksel Çalışma Koşulları

İşgörenler, kendilerini rahat hissettikleri çalışma ortamlarında daha verimli olabilirler. Bir işyerinin çalışma koşulları, sağlık, güvenlik, ergonomi vb. konularda işgörenlerin rahat ve güvenilir hissedebileceği bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu önlemlerin alınmasının işgörenleri fiziksel ve ruhsal açıdan rahatlatarak işgörenlerin motivasyon seviyelerinin artmasını sağlayacağı söylenebilir.

Bir işyerinde görev alan yöneticinin dikkat etmesi gereken hususların başında işyeri koşullarının uygunluğu olduğu söylenebilir. İşyerinin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi veya geliştirilmesinin çalışan ve yönetici arasında iyi ilişkiler kurulmasına ve verimliliğin artmasına olanak sağlayacağından söz edilebilir.

İşyerlerindeki fiziki durumlar işgörenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Motivasyonun artması, iş verimliliğinin artması, iş tatmininin artması vb. olumlu sonuçlar olarak değerlendirilebilirken, iş verimliliğinin azalması, devamsızlıklar, iş kazaları, işten ayrılma vb. olumsuz sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Olumsuz sonuçlardan kaçınmak için işyerlerinde bazı fiziki

konulara dikkat edilmesi gerektiği; ısıtma, aydınlatma, havalandırma, sağlık, hijyen, araç ve gereç temini gibi koşulların standartlara uygun hale getirilmesi ile olumsuz etkilerin asgariye indirilebileceği söylenebilir.

Çalışma ortamında yeteri kadar iş güvenliği sağlanmaması ve iş sağlığına dikkat edilmemesi olası iş kazalarına ve meslek hastalıklarına davetiye çıkarır. Böylesi durumlarda işgörenler sürekli stres altında ve korkarak çalışacaklar ve motivasyonları düşecektir. Bundan dolayı işyerlerinde böylesi risk durumlarının ortadan kaldırılması için sürekli ve kontrollü bir şekilde denetimler yapılmalı ve önlemler alınmalıdır (Bilgi, 2010).



3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON

Bu bölümde inşaat sektöründe motivasyon kavramının kullanım şekillerinden ve işgörenler üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir. Motivasyon kavramının şantiyelerdeki etkisine değinilecektir.

3.1. Giriş

İnşaat sektörü, insan ve makine gücüne dayanan bir üretim işidir. İnşaat sektöründe işler sürekli değışen ve belirsiz bir yapıya sahip olduğu için işgörenlerin de bu değışikliklere ve belirsizliklere ayak uydurması için sürekli motive edilmeye ihtiyaçları vardır. Dolayısı ile inşaat işlerinde motivasyonsuz bir çalışma sistemi düşünülemez (Tunçez, 2007).

3.2. İnşaat Sektöründe Motivasyon Faktörlerinin Etkisi

Motivasyonun, en basit şekilde insanlara bir eylemi gerçekleştirmek adına istek aşlamak anlamına geldiği söylenebilir. Her insanda farklı psikolojik etkenler ve farklı ruh halleri mevcut olduğundan isteklendirmede de çeşitlilikten söz edilebilir. Bu çeşitlendirmeleri faktörler olarak adlandırırsak motivasyonda her bireye etki edebilecek çok farklı motivasyonel faktörlerin var olduğu söylenebilir.

Motivasyon psikolojik bir olgu olduğu için insan faktörü başlıca motivasyon kavramının çıkış kaynağı olarak görülebilir. Sektörel anlamda ele alındığında motivasyon kavramı çalışanların işlerine daha bağlı olmalarını, daha verimli çalışmalarını, yaptıkları işten zevk almalarını ve kendilerini tatmin edebilmeleri gibi onları işe bağlayan, devamlılıklarını sağlayan ve hem işveren hem de işçi grubunun uyum içerisinde çalışmasını amaçlayan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan motivasyonun, inşaat sektöründe önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Psikolojik bir kavram olan motivasyon, sektörde kullanılmasından sonra üretkenliğe ve verimliliğe önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Geçmişte, inşaat sektöründe yapılan pek çok araştırmada motivasyon ve demotivasyon sebepleri aranmış ve tespit edilmiştir.

3.3. İnşaat Sektöründe Motivasyon İle İlgili Geçmiş Araştırmalar

Motivasyon kavramının etkilerini ve uygulama şekillerini ortaya çıkarmaya çalışan geçmişte pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler sınıflandırılmaya ve sıralanmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde motivasyona bağlı iş tatmini, verimlilik, aidiyet vb. konularla ilgili yapılmış olan akademik geçmiş çalışmalara yer verilecektir.

Kaming vd. (1998), yaptıkları çalışmada Endonezya'da bulunan inşaat çalışanlarının motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri bulmaya çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmanın örneklem grubu olarak kalıp işçileri, demir işçileri ve duvar işçileri seçilmiştir. Bu grupların verdikleri cevaplar ele alındığında motive eden faktörler; (1) adil ücret, (2) çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, (3) fazla mesailerin ödenmesi, (4) ödül ve teşvikler, (5) iyi bir iş güvenliği programı olarak karşımıza çıkmıştır. demotivasyon faktörleri ise; (1) denetleyenlerin saygısızlıkları, (2) düşük başarı, (3) iş arkadaşları arası iş birliği eksikliği, (4) işin durup tekrar başlaması, (5) güvenli olmayan çalışma şartları şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca bu çalışmada yer verilen tabloda da farklı ülkelerdeki inşaat işçilerinin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin önem sırası gösterilmiştir.

Tablo 1: Endonezya, Nijerya ve Birleşik Krallık 'ta ki motivasyon sıralamasının karşılaştırması

Teorik Sıralama(Maslow)	Endonezyalı çalışanların sıralaması (Bu Ankette)	Nijeryalı çalışanların sıralaması (Olomolaiye ve Oluglana)	İngiliz duvar işçilerinin sıralaması (Olomolaiye)	İngiliz çalışanların sıralaması (Wilson ve Harris)
1. Psikolojik ihtiyaçlar	1.		1.	
2. Ödeneğin adilliği		3.	15.	
3. Fazla mesai ücreti	4.	1.	3.	3.
4. Kazançlar ile ilgili (yan paralar ve ödüller)	5.	6.	8.	1.
5. Güvenlik ihtiyaçları				
6. Fiziksel / güvenlik / çalışma koşulları	5.	6.	8.	1.
7. Refah koşulları				2.
8. İş güvenliği	7.	4.	6.	10.
9. aidiyet ihtiyacı				
10. iş arkadaşları arası iyi bir ilişki	2.	2.	1.	4.
11.İyi oryantasyon programı		8.		4.
12. İyi denetim	6.	9.	3.	8.
13. İş arkadaşlarını seçmek	10.		9.	
14. Saygı ihtiyacı				
15. Daha çok sorumluluk	12.		12.	
16. İşin kendisi	13.		3.	
17. Yapılması gereken işin kesin açıklaması			7.	
18. İşte tanınma		5.	13.	7.
19. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı				
20. Terfi imkanı	8.		14.	
21. Karar Verme Sürecine Katılmak	14.	7.	10.	6.
22. Zorlu iş	15.	3.	1.	9.

Yisa vd. (2000), yaptıkları çalışmada İran'da inşaat sektöründeki yöneticileri motive ve demotive eden faktörleri incelemiştir. İnceleme sonunda motivasyon faktörleri önem sırasına göre; (1) adil ücret, (2) karar verme sürecine katılmak, (3) işte tanınma, (4) tanınma imkanı, (5) iyi denetim olarak sıralanmıştır.

Bunun yanı sıra yöneticileri demotive eden faktörler önem sırasına göre ise; (1) saygısızlık, (2) iş birliği eksikliği, (3) meslektaşlar arası haksızlık, (4) zayıf denetim, (5) tanınma eksikliği şeklinde sıralanmıştır.

Zakeri vd. (1997), yaptıkları çalışmada İranlı inşaat işçilerinin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri önem sırasına göre aşağıda yer alan tabloda göstermişlerdir.

Tablo 2: İnan inşaatçılarının motivasyon sıralaması

Motivasyon Değişkenleri	Operatörler için Önem Sırası		
	TS	RI	R/O
1. İş arkadaşıyla iyi ilişkiler	415	0.73	9
2. İşyerinde güvenlik ve sağlık	466	0.83	5
3. İşin kendisi	358	0.63	16
4. Fazla mesai	383	0.68	13
5. Ödenenin adilliği	519	0.92	1
6. Zamanında ödeme	490	0.87	3
7. İşin tanınması	391	0.69	12
8. Doğru iş tanımı	370	0.66	15
9. Karar Verme Sürecine Katılma	307	0.54	20
10. İyi denetim	382	0.68	14
11. Promosyon	430	0.76	8
12. İş güvenliği	410	0.73	10
13. Daha fazla sorumluluk	342	0.61	18
14. Zorlayıcı görevler	345	0.61	17
15. İş arkadaşını seçme hakkı	394	0.70	11
16. Teşvik ve mali haklar	511	0.91	2
17. İyi çalışma koşulları	436	0.77	7
18. İyi çalışma olanakları	477	0.84	4
19. Şirketin prestij	315	0.56	19
20. İşveren / iş ilişkisi	455	0.81	6

TS = toplam puan; RI = görel indeks; R / O = önem sırası.

Yukarıda yer alan Tablo 2’de görüldüğü üzere yapılan çalışma sonrasında sırasıyla; (1) ödeneklerin adilliği, (2) Teşvikler ve mali haklar, (3) zamanında ödeme, (4) iyi çalışma olanakları, (5) iş yerinde güvenlik ve sağlık şeklindedir. Bu çalışmada finansal faktörlerin ön plana çıkma sebebi olarak ise ülkenin içinde bulunduğu mali durumlar sebep olarak gösterilmiştir.

Ng vd. (2004), yaptıkları çalışmada Hong Kong’ ta çalışan işçileri demotive eden faktörleri araştırmak için bir çalışma yapmışlardır. Çalışma anket yoluyla yapılmış ve çalışanları demotive eden faktörlerin sebepleri sadece motivasyon eksikliğine bakılmaksızın, çalışanların memnuniyetsizliklerini ve sorunlarını da ele

olarak verimliliği arttırmayı hedefleyen bir araştırma olmuştur. Bu çalışmada demotivasyon faktörleri önem sırasına göre; (1) malzemelerin yeniden işlenmesi, (2) kalabalık çalışma alanı, (3) çalışan profilleri, (4) araç-gereç yetersizliği, (5) denetlemelerdeki yetersizlik olarak öne çıkmıştır.

Kuruoğlu & Polat (2002), yaptıkları çalışmada inşaat sektöründe çalışanları motive eden faktörleri incelemişler ve motivasyon faktörünün, bireylerin psikolojik, kültürel ve ekonomik yapılarına bağlı olarak değişeceğini dile getirmişlerdir. Çalışanların motivasyonunda ayrıca yöneticilerin de bu durumları göz önünde bulundurarak seçecekleri motivasyon araçlarını iyi belirlemeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Balaban (2006), yaptığı çalışmada Türk inşaat sektöründeki çalışanların motivasyonu üzerine çalışma yapmış, kültürün motivasyon üzerindeki etkilerini incelemiştir. Maslow' un motivasyon teorisinde yer alan ihtiyaçları ve Herzberg' in çift faktör teorisindeki motive edici ve hijyen faktörlerini uygulamıştır.

Çöğür & Öcal (2012), yaptıkları çalışmada motivasyon araçlarının inşaat yönetimindeki etkinliğini, sektörde çalışan yönetici kadrosunda çalışan insanlar üzerinde incelemişler ve motivasyon araçlarının onların iş deneyimleri, çalışma süreleri ve sektörde çalıştıkları birimlere göre değişiklikler gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Topladıkları veri analizlerini maddeler halinde ise şu şekilde sıralamışlardır.

- 1- İş yerinde çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların kendini geliştirme, performans değerlendirme, güvenlik, sosyal koşullar ve takım çalışması boyutlarından motive olma durumları, çalışma süresi 1 yıldan uzun olanlardan yüksek;
- 2- İnşaat mühendisi olarak görev yapanların güvenlik açısından motive olma durumları, mimar ve diğer görev grubunda olanlardan, sosyal açıdan motive olma durumları da diğer görev grubunda olanlardan düşük;
- 3- 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların performans değerlendirme, güvenlik, fiziksel koşullardan motive olma durumları, 6-10 yıl ve 10 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip olanlardan yüksek;
- 4- 10 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip olanların sosyal koşullardan motive olma durumları, 6-10 ve 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip olanlardan düşük olduğu;

- 5- Belirlenmiş performans araçlarından bazıları arasında, birindeki değişikliğinin değerini de etkilediği;
- 6- Üst yönetimin yenilikçi uygulamaları kullanmaya çok açık olduğu görüşünde olanların, fiziksel koşullar ve takım çalışması alt başlıklarında belirtilen hususlardan daha fazla motive oldukları anlaşılmıştır.

Tunçez (2007), yaptığı çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan mimar ve inşaat mühendislerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri, çalışma alanlarının ergonomisinin motivasyona etkisi ve genel olarak motivasyonun etkileri olarak incelemiştir. Yaptığı çalışma sonuçlarına göre; çalışanlara rutin işler dışında ilgilerini çekecek farklı görevler verilmesi, performanslarına göre yükselebilecek olanaklarının hissettirilmesi, bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılmaları ve yeteneklerinin geliştirilmesinde imkân sağlanması, yaptıkları işe ve performanslarına göre adil ücret verilmesi onların motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca işyeri ergonomisi açısından motivasyonu etkileyen faktörler ise; işyerinin temiz olmamasının, tuvaletlerin temiz ve sağlık açısından uygun olmamasının ve çalışma ortamında hava koşullarının iyi olmamasının motivasyon üzerinde olumsuz etki yaratacağı ortaya konulmuştur.

Moslem (2015), yaptığı çalışmada Türkiye'de çalışan inşaat mühendisleri, mimarlar ve teknik elemanlar üzerinde iş tatmininin motivasyon üzerindeki etkilerini incelemiştir. Motivasyonu etkileyen alt faktörleri yönetim politikası, kurum içi iletişim, denetim ve yönetici olarak ele almıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin literatürde yer alan çalışmaların aksine motivasyonu direkt olarak etkilemediğini, çalışanın daha iyi motive edilebilmesini sağlayan psikolojik bir durum olduğunu açıklamıştır.

Çalışmasının sonucunda elde ettiği bulguları şu şekilde sıralamıştır.

- 1- Türk inşaat sektörü çalışanları için işyerinde adaletli olunması, terfi imkanlarının bulundurulması gibi yönetimi ilgilendiren konuların motivasyon üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür.
- 2- İşyerinde yönetici-çalışan ilişkisinin ve iletişiminin önemli olduğu, sosyal faaliyetlerin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidermede etkili olacağı vurgulanmıştır.

3- Çalışanların sürekli gözlenmesi ve ihtiyaçlarının ne olduğunun tespit edilerek geçici değil kalıcı ve etkili çözümler getirilmesi gerektiği, bu çözümlerin yöneticiler tarafından geliştirilerek devam ettirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.



4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

İnşaat sektörü çalışanları yoğun bir tempoda ve içi içe çalışmak zorundadır. Projelerin birçoğunun uzun vadeli olmasından ve çalışan işçilerin şehir dışından gelmesinden kaynaklı olarak işçilerin barınma ihtiyacı proje alanı içerisinde konaklama şeklinde giderilmektedir. Bu durum, onların sürekli birbirleri ile etkileşim halinde olmaları ve bunun sonucu olarak da bu hususun psikolojileri üzerinde birtakım etkileri olmasını beraberinde getirmektedir. Ayrıca çalışma şartlarının zorluğu ve tehlikeliliği, şantiye konaklama imkanlarının yeterlilik durumları, denetleme ve kontrol mekanizmalarının işleyişi ve yönetici çalışan ilişkileri gibi konular da çalışanların psikolojilerini etkileyen konular arasında sayılabilir. Çalışma şartlarının bu denli zor olduğu ve bireyi etkileyen değişkenlerin bu denli yoğun olduğu bir ortamda bireyin motive edilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Motivasyonun, bütün dış etkenler istenilen seviyelere getirilse dahi kişinin isteklendirilmesi, olumlu düşünebilmesi ve harekete geçebilmesi için gerekli olduğundan bahsedilebilir. Motive olan bir çalışanın hem kendini iyi hissedeceği hem de işyeri için elinden gelen bütün çaba ve azimle çalışacağı söylenebilir.

Bu çalışmanın konusu inşaatlarda çalışan işçilere anket soruları uygulayarak onların motivasyonlarına etki eden faktörlerin (fiziksel, örgütsel, psiko-sosyal) incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu araştırma ile;

1. İnşaatlarda çalışan işçilerin fikirleri alınarak onların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin etki seviyelerinin ortaya çıkarılması,
2. Belirlenen motivasyon faktörlerinin çalışanların demografik özellikleriyle kıyaslanması, yorumlanması ve öneriler getirilmesini amaçlamıştır.

4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket soruları Ulubeyleli' nin yaptığı 'İnşaat Sektöründeki İşgücü Verimliliğinin Proje Süresine Etkisi ve Maliyet Analizi' isimli çalışmasında kullandığı anket esas alınarak hazırlanmıştır. Kullanılan ankette değişiklik yapılması için alınan gerekli izinler Ek-1'de verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacı ile toplam beş soru, anketin ikinci bölümünde ise ankete katılan kişilerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile otuz beş soru sorulmuştur. Hazırlanan anketler yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Söz konusu uygulama İstanbul ilinde hali hazırda faaliyetine devam etmekte olan birtakım şantiyelerde gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket Ek-2'de verilmiştir.

Pilot uygulama yapılarak anketin olası hatalarının önüne geçilmiştir. Pilot çalışma, araştırma kapsamı dışında kalacak olan yaklaşık 60 inşaat işçisine uygulanmıştır. Anket sonuçlarına SPSS 24.0 programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.86 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul Avrupa yakasında çalışan inşaat işçileri oluşturmaktadır. Araştırmada evren içerisinde tesadüfi örneklem yöntemi ile beş inşaat firması seçilmiştir. Bu çalışma, seçilen firmalarda çalışanlar arasında toplam 200 kişiyle birebir yüzyüze görüşülerek anketin uygulanması şeklinde yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, motivasyonla alakalı hazırlanan sorular üç ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar fiziksel, örgütsel ve psiko-sosyal faktörlerdir. Araştırmada ilk olarak araştırmaya katılan inşaat işçilerinin motivasyon düzeylerinin onların yaşı, medeni durumları, eğitim seviyeleri, kıdemleri ve gelir seviyeleri ile arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak, ikinci olarak ise motivasyon faktörlerinin hangilerinin ön plana çıktığını bulmaya çalışılmaktadır. Araştırmada oluşturulan hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışanların yaşlarına göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark vardır.

H₂: Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark vardır.

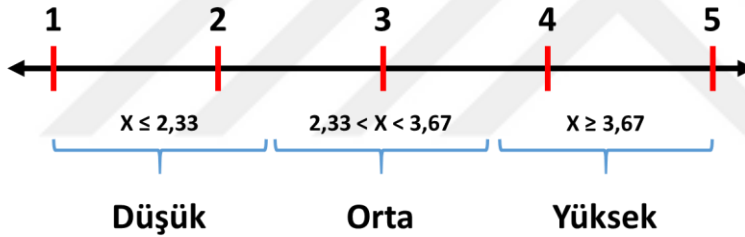
H₃: Çalışanların eğitim düzeylerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark vardır.

H₄: Çalışanların kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark vardır.

H₅: Çalışanların gelir düzeylerine göre motivasyon düzeyleri arasında manidar fark vardır.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma grubundan toplanan verilerin analizinde SPSS v23 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında demografik değişken olarak belirlenen yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, gelir düzeyinin, bağımlı değişken olarak kullanılan işçilerin Motivasyon düzeyi ile ilişkisi incelenmiştir. Motivasyon düzeyinin betimsel olarak incelenmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Motivasyon ölçeğinden elde edilen 35-81 puan aralığı düşük, 82-128 puan aralığı orta, 129-175 puan aralığı yüksek düzeydeki motivasyonu göstermektedir.



Anketin değerlendirilmesi 5'li likert ölçeğine göre yapılmıştır. Verilen cevaplar 1 ve 5 rakamları arasındadır. Motivasyon ölçeğinden elde edilen puanları 'düşük', 'orta' ve 'yüksek' şeklinde üç ana gruba ayırırken 1. bölüm olan düşük için en düşük yanıt 1'in alt sınırı ($1 \cdot 35 = 35$) ve düşük düzey denilebilecek üst sınır ($2,33 \cdot 35 = 81$) puan aralığı, 2. Bölüm olan orta için alt sınır ($2,33 \cdot 35 = 81$) üst sınır ($3,67 \cdot 35 = 128,45$), 3. Bölüm olan yüksek için alt sınır ($3,67 \cdot 35 = 128,45$) üst sınır ($5 \cdot 35 = 175$) puan aralığı şeklinde açıklanacaktır.

Araştırma amaçları doğrultusunda gerekli varsayımların karşılandığı yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri için tek yönlü ANOVA, medeni durum değişkeni için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Normallik varsayımının incelenmesi için Kolmogorov-Smirnova normallik testi kullanılırken, varyansların homojenliği için Levene testi kullanılmıştır. Gerekli varsayımların karşılanmamasından dolayı kıdem

ve gelir düzeyi değişkenleri için farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır.

Motivasyon ile motivasyonun faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearsonkorelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan hipotez testleri için .05 manidarlık düzeyi benimsenmiştir.



5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

5.1. Araştırma Bulguları

Bu bölümde öncelikle anketin güvenilirliği hesaplanmıştır, daha sonra ankete katılanların demografik özellikleri ile alakalı olan sonuçlar tablo şeklinde özetlenmiştir. Bundan sonra ise motivasyon anketi bölümünde yer alan değişkenlerle demografik özellikler arasındaki ilişkilerin sorgulandığı hipotez testi sonuçları ve motivasyon faktörlerinin ana başlıklarının (fiziksel, örgütsel, psiko-sosyal) arasındaki ilişkilerin sorgulandığı korelasyon analizi sonuçları özetlenerek tartışılmıştır.

5.2. Anketin Güvenilirliği

Motivasyon anketi için hesaplanan Cronbach Alpha değeri yapılan analiz sonucunda 0,862 olarak bulunmuştur. Tablo 3'te görüldüğü üzere bulunan değer oldukça güvenilir olarak bulunmuştur (Can, 2013).

Tablo 3: Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı aralıkları

$0,00 < a < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 < a < 0,60$	Düşük derecede güvenilir
$0,60 < a < 0,90$	Oldukça güvenilir
$0,90 < a < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir

5.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan kişilerin yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi (kıdem) ve gelir düzeyi gibi demografik özellikleri ile ilgili soruların cevaplarının dağılımları aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın demografik özellikleri

		f	%
Yaş	20-30 yaş	97	48,5%
	31-40 yaş	68	34,0%
	41 yaş ve üzeri	35	17,5%
Medeni Durum	Evli	117	58,5%
	Bekar	83	41,5%
Eğitim Düzeyi	İlk/ortaokul	110	55,0%
	Lise	62	31,0%
	Yüksekokul/ Üniversite	15	7,5%
Kıdem	0-5 yıl	61	30,5%
	6-10 yıl	56	28,0%
	11-15 yıl	44	22,0%
	16-20 yıl	21	10,5%
	21 yıl üzeri	18	9,0%
Gelir Düzeyi	2000TL-2999TL	127	63,5%
	3000TL-3999TL	55	27,5%
	4000TL ve üzeri	18	9,0%

5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi ve Yorumu

5.4.1. H₁:Çalışanların Yaşlarına Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Vardır

Araştırma grubunda yer alan işçilerin yaş aralıklarına göre motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Yaş Aralıklarına Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler

Yaş Aralığı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
20-30 yaş	97	144,09	15,06
31-40 yaş	68	144,57	14,73
41 yaş ve üzeri	35	142,49	14,82

İşçilerin motivasyon düzeyleri betimsel olarak incelendiğinde, yaş aralıklarına göre benzer bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen motivasyon puanları tüm yaş grupları için yüksek düzeydeki motivasyonu göstermektedir. İşçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının incelenmesi için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Tek yönlü ANOVA parametrik bir test olduğundan verilerin normallik ve varyansların homojenliği varsayımlarını karşılaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bu amaçla öncelikle normallik ve varyansların homojenliği varsayımları sınanmıştır. Normallik varsayımının test edilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnova testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yaş Aralıkları için Normallik Testi Sonuçları

Yaş	Kolmogorov-Smirnova	sd	p	Çarpıklık	Basıklık
20-30 yaş	0,081	97	0,118	-0,595	0,582
31-40 yaş	0,139	68	0,002*	-0,820	0,049
41 yaş ve üzeri	0,077	35	0,200	-0,214	0,137

*:p < 0,05

Normallik testi sonuçları incelendiğinde 20-30 yaş ile 41 yaş ve üzeri işçilerin motivasyon puanlarının normal dağılımdan manidar farklılık göstermediği bulunurken, 31-40 yaş işçilerin motivasyon puanları için yapılan normallik testi sonuçları manidar bulunmuştur. Bundan dolayı 31-40 yaş aralığında çarpıklık basıklık değerleri incelendiğinde motivasyon puanlarının -1 ile +1 arasında olduğu ve normallikten büyük ölçüde sapma göstermediği görülmektedir. Motivasyon puanlarının varyanslarının homojenliğinin incelenmesi için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda motivasyon puanları için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir (Levene=0,001_(2,197) ; p>.05). Gerekli varsayımların karşılanmasından dolayı işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi için tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Yaşa göre işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Yaşa Göre Motivasyon Puanları Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Varyans	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	103,34	2	51,67	0,232	0,793
Grupiçi	43783,54	197	222,25	—	—
Toplam	43886,88	199	—	—	—

ANOVA sonuçları incelendiğinde yaşa göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür ($p < .05$). Elde edilen bulgular farklı yaş düzeylerindeki işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğunu göstermektedir.

5.4.2. H₂: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Vardır

Araştırma grubunda yer alan işçilerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Medeni Durumlarına Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler

Yaş Aralığı	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Evli	117	143,97	15,47
Bekâr	83	143,99	14,03

İşçilerin motivasyon düzeyleri betimsel olarak incelendiğinde, medeni durumlarına göre benzer bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen motivasyon puanları evli ve bekar işçiler için yüksek düzeydeki motivasyonu göstermektedir. İşçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi parametrik bir test olduğundan verilerin normallik varsayımını karşılaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bu amaçla öncelikle normallik varsayımının karşılanma durumu sınanmıştır. Normallik varsayımının test edilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnova testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Medeni Durum için Normallik Testi Sonuçları

Yaş	Kolmogorov-Smirnova	Serbestlik Derecesi	p	Çarpıklık	Basıklık
Evli	0,116	117	0,001*	-0,726	0,281
Bekâr	0,061	83	0,200	-0,348	0,120

*:p<0,05

Normallik testi sonuçları incelendiğinde bekar işçilerin motivasyon puanlarının normal dağılımdan manidar farklılık göstermediği bulunurken, evli işçilerin motivasyon puanları için yapılan normallik testi sonuçları manidar bulunmuştur. Ancak çarpıklık basıklık değerleri incelendiğinde motivasyon puanlarının -1 ile +1 arasında olduğu ve normallikten büyük ölçüde sapma göstermediği görülmektedir. Normallik varsayımının karşılanmasından dolayı işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Medeni duruma göre işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Medeni Duruma Göre Motivasyon Puanları Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Değişken	t	Serbestlik Derecesi	p	Fark
Medeni Durum	-0,010	198	0,992	-0,022

Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde medeni duruma göre motivasyon puanları arasındaki -0,02 puanlık farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür ($p < .05$). Elde edilen bulgular evli ve bekar işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğunu göstermektedir.

5.4.3. H₃: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Vardır

Araştırma grubunda yer alan işçilerin eğitim düzeyleri için motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Eğitim Düzeyleri için İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	110	144,90	14,42
Ortaöğretim	62	143,48	15,53
Yükseköğretim	28	141,43	15,18

İşçilerin motivasyon düzeyleri betimsel olarak incelendiğinde, eğitim düzeylerine göre benzer bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen motivasyon puanları tüm eğitim düzeyleri için yüksek düzeydeki motivasyonu göstermektedir. İşçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının incelenmesi için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Tek yönlü ANOVA parametrik bir test olduğundan verilerin normallik ve varyansların homojenliği varsayımlarını karşılaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Normallik varsayımının test edilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnova testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Eğitim Düzeyi için Normallik Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	Kolmogorov-Smirnova	Serbestlik Derecesi	p	Çarpıklık	Basıklık
İlköğretim	0,084	110	0,053	-0,515	0,536
Ortaöğretim	0,110	62	0,060	-0,595	-0,251
Yükseköğretim	0,169	28	0,039*	-0,914	0,476

*:p<0,05

Normallik testi sonuçları incelendiğinde ilköğretim ve ortaöğretim mezunu işçilerin motivasyon puanlarının normal dağılımdan manidar farklılık göstermediği bulunurken, yükseköğretim mezunu işçilerin motivasyon puanları için yapılan normallik testi sonuçları manidar bulunmuştur.

Ancak yükseköğretim maddesinde çarpıklık basıklık değerleri incelendiğinde motivasyon puanlarının -1 ile +1 arasında olduğu ve normallikten büyük ölçüde sapma göstermediği görülmektedir (Kalaycı, 2009). Motivasyon puanlarının varyanslarının homojenliğinin incelenmesi amacıyla yapılan Levene testi sonucunda motivasyon

puanları için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir (Levene=0,319_(2,197) ; p>.05). Gerekli varsayımların karşılanmasından dolayı, eğitim düzeyine göre işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon Puanları Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Varyans	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	290,63	2	145,32	0,657	0,520
Grupiçi	43596,24	197	221,30	—	—
Toplam	43886,88	199	—	—	—

ANOVA sonuçları incelendiğinde eğitim düzeyine göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür (p<.05). Buna göre farklı eğitim düzeylerindeki işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğun söylenebilir.

5.4.4. H₄:Çalışanların Kıdemlerine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Vardır

Araştırma grubunda yer alan işçilerin kıdemlerine göre motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Kıdeme Göre İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler

Kıdem	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
0-5 yıl	61	145,80	14,50
6-10 yıl	56	141,61	14,10
11-15 yıl	44	143,61	16,89
16-20 yıl	21	144,33	12,67
21 yıl üzeri	18	145,61	15,88

Tablo 14’te verilen betimsel istatistikler incelendiğinde, kıdeme göre motivasyon puanlarının 141,61 ile 145,80 arasında değiştiği görülmektedir. Farklı kıdeme sahip işçilerin motivasyon puanları yüksek düzeydeki motivasyona işaret etmektedir. İşçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının incelenmesi için kategorilerdeki eleman sayılarının 30’dan küçük olmasından dolayı Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi için herhangi bir varsayımın karşılanması gerekmemektedir (Büyüköztürk, 2009; Kalaycı, 2009). Kıdeme göre işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Kıdeme Göre Motivasyon Puanları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Farkı	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
0-5 yıl	61	106,24	3,138	4	0,535
6-10 yıl	56	89,24	—	—	—
11-15 yıl	44	104,28	—	—	—
16-20 yıl	21	100,33	—	—	—
21 yıl üzeri	18	107,03	—	—	—

Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde kıdeme göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bulgular farklı kıdeme sahip işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğu söylenebilir.

5.4.5. H₅: Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Motivasyon Düzeyleri Arasında Manidar Fark Vardır

Araştırma grubunda yer alan işçilerin gelir düzeyleri için motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 5.14.'de verilmiştir.

Tablo 16: Gelir Düzeyi için İşçilerin Motivasyon Düzeyleri Betimsel İstatistikler

Gelir Düzeyi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
2000TL-2999TL	127	144,24	14,26
3000TL-3999TL	55	142,53	15,53
4000TL ve üzeri	18	146,50	17,13

Tablo 16’da verilen betimsel istatistikler incelendiğinde, gelir düzeylerine göre motivasyon puanlarının 142,53 ile 146,50 arasında değiştiği görülmektedir. Farklı gelir düzeylerine sahip işçilerin motivasyon puanları yüksek düzeydeki motivasyona işaret etmektedir. İşçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının incelenmesi için kategorilerdeki eleman sayılarının 30’dan küçük olmasından dolayı Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi için herhangi bir varsayımın karşılanması gerekmemektedir (Büyüköztürk, 2009; Kalaycı, 2009). Gelir düzeyine göre işçilerin motivasyon puanları arasındaki farkın manidarlığının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Gelir Düzeyine Göre Motivasyon Puanları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Gelir Düzeyi	N	Sıra Farkı	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
2000TL-2999TL	127	101,00	1,878	2	0,391
3000TL-3999TL	55	94,36	—	—	—
4000TL ve üzeri	18	115,75	—	—	—

Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde gelir düzeyine göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bulgular farklı gelir düzeyine sahip işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğu söylenebilir.

5.5. Motivasyon Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

İşçilerin motivasyonunu belirlemek için kullanılan ölçek Fiziksel Motivasyon, Psiko-Sosyal Motivasyon ve Örgütsel Motivasyon olmak üzere üç faktörde yer alan maddelerden oluşmaktadır. İşçilerin motivasyonlarının hangi faktörler ile ilişkili olduğunun belirlenmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Motivasyonun faktörleri için hesaplanan korelasyonlar Tablo 18'deki korelasyon matrisinde verilmiştir.

Tablo 18: Motivasyon Faktörleri Korelasyon Matrisi

Faktör	Fiziksel	Psiko-Sosyal	Örgütsel
Fiziksel	1,00	—	—
Psiko-Sosyal	0,47*	1,00	—
Örgütsel	0,46*	0,78*	1,00
Motivasyon	0,76*	0,89*	0,88*

*: $p<.05$

Tablo 18'de verilen korelasyon matrisi incelendiğinde motivasyonun en yüksek ilişkiye sahip olduğu faktörün Psiko-Sosyal ($r=.89$) ve Örgütsel ($r=.88$) motivasyon faktörü olduğu görülmektedir. Fiziksel ($r=.76$) motivasyon faktörü de işçilerin motivasyon düzeyleri ile yüksek bir ilişkiye sahip olmakla birlikte görece Psiko-Sosyal ve Örgütsel motivasyon daha yüksek bir ilişkiyi göstermektedir. Motivasyonun faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde Psiko-Sosyal ile Örgütsel motivasyon arasında yüksek ($r=.78$) bir ilişki olduğu görülürken, Fiziksel motivasyonun hem Psiko-Sosyal ($r=.47$) hem de Örgütsel ($r=.46$) motivasyon ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 19: Motivasyon Alt Faktörleri Önem Sıralaması

Madde No – Boyut	Açıklama	Korelasyon Katsayısı
f07 - Fiziksel Motivasyon	Fazla mesai yaptırılması	0,63
f05 - Fiziksel Motivasyon	Hata payı sınırlarının çok dar olması	0,62
f06 - Fiziksel Motivasyon	Vardılayı çalışma yapılması	0,58
f02 - Fiziksel Motivasyon	Şantiyenin kalabalık olması	0,55
o07 - Örgütsel Motivasyon	Şantiye yönetiminin ilgili olması	0,8
o08 - Örgütsel Motivasyon	Düzenli iş planlaması olması	0,76
o06 - Örgütsel Motivasyon	Ekip büyüklüğü ve uyumlu çalışma	0,75
o09 - Örgütsel Motivasyon	Malzemelerin aksamadan temin edilmesi	0,75
ps11 - Psiko-Sosyal Motivasyon	Sorumluluk verilmesi	0,77
ps09 - Psiko-Sosyal Motivasyon	Kararlarda danışılması	0,75
ps10 - Psiko-Sosyal Motivasyon	Sorun ve sonuçların paylaşılması	0,71
ps04 - Psiko-Sosyal Motivasyon	İş arkadaşlarıyla olumlu sosyal ilişkiler	0,68

Tablo 19’da motivasyon ana faktörleri olan fiziksel, örgütsel ve psiko-sosyal gruplarında yer alan alt faktörlerin önem sıralaması görülmektedir. En yüksek öneme sahip olan faktörler kendi içlerinde ilk dört madde olacak şekilde oluşturulmuştur. Sıralamaya giren motivasyon faktörlerinin önem derecelerinin kendi içlerinde birbirlerine oldukça yakın oranlara sahip olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Geçmişten günümüze inşaat sektörü hem dünyamız hem de ülkeler açısından önemli bir yer edinmiştir. İnşaat sektörü, her ne kadar makine ve insan gücüne dayanan bir çalışma sistemi şeklinde görünse de burada en önemli husus insandır. Yapımından işlerin yürütülmesine kadar geçen bütün süreçler insanın elindedir. Ülkemizde son on yılda inşaat sektörünün ciddi anlamda büyümesi geride ciddi ve çözümlenememiş birtakım problemlerinde oluşmasına neden olmuştur. Her sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de verimlilik ve motivasyon işlerin istenildiği gibi gitmesi, fazladan maliyetlerin çıkmaması ve proje sürelerinin uzamaması gibi konular açısından önemlidir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması, zamanında, yeterli ölçüde ve ihtiyaçları giderir nitelikte motivasyon araçlarının kullanımıyla mümkün olabilir.

Bu çalışma, Türk inşaat sektörü İstanbul ilinde çalışan, işçi kademesinde yer alan kişilerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesini ve analiz edilmesini amaçlamıştır.

Çalışmada verilerin toplanması için demografik özellikler ve motivasyon değişkenlerinin sorgulandığı iki bölümden oluşan bir anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasına İstanbul ilinde çalışmakta olan 200 inşaat işçisi katılmıştır.

Öncelikle çalışmanın hipotez testi sonuçları incelendiğinde;

1. Elde edilen motivasyon puanlarının tüm yaş grupları için yüksek düzeyde olduğu görülmüş ve yaş grupları arasındaki küçük farklılıkların istatistiksel olarak manidarlığının daha iyi incelenebilmesi için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA sonuçları incelendiğinde yaşa göre motivasyon puanları arasındaki farkın

istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular farklı yaş düzeyindeki işçilerin motivasyon düzeylerinin benzer olduğunu göstermiştir.

2. Araştırma grubunda yer alan işçilerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde evli ve bekar işçilerin benzer bir dağılıma sahip olduğu ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde evli ve bekar işçilerin motivasyon düzeyleri arasındaki küçük farklılıkların istatistik olarak incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde medeni duruma göre motivasyon puanları arasındaki -0,02 puanlık farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür. Bulgular evli ve bekar işçilerin motivasyon düzeylerinin benzer olduğunu göstermiştir.

3. Araştırma grubunda yer alan işçilerin eğitim seviyelerine göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde sonuçların benzer ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Eğitim seviyeleri açısından manidar farklılıkların bulunabilmesi adına ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarında eğitim düzeyine göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür. Bundan dolayı farklı eğitim düzeyindeki işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. Araştırma grubunda yer alan işçilerin kıdemlerine göre motivasyon düzeylerine ilişkin motivasyon puanları yüksek düzeyde motivasyona işaret etmiştir. Manidar farklılıkların ortaya çıkması için kategorilerdeki eleman sayılarınının 30'dan az olmasından dolayı Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde kıdeme göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5. Araştırma grubunda yer alan işçilerin gelir düzeyleri için motivasyon puanları incelendiğinde, motivasyon puanları yüksek ve birbirlerine yakın çıkmıştır. İstatistiksel olarak manidarlığın incelenbilmesi için Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde gelir düzeylerine göre motivasyon puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak manidar olmadığı görülmüştür. Elde edilen bilgiler ışığında farklı gelir düzeyine sahip işçilerin motivasyon puanlarının benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan analizlerin sonucunun hipotezlerde beklenen sonuçlarla benzer olmadığı gözlemlenmiştir.

İnşaat sektöründe yer alan işçilerin yukarıda da açıklandığı gibi gruplar içerisinde motivasyon açısından manidar farklılıklar bulunamamıştır. Literatürde incelenen çalışmalarda yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve kıdem gibi özelliklerin kişilerin motivasyon düzeyleri arasında farklılıklara neden olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu çalışma açısından böyle bir sonuca varılmamıştır. Bunun inşaat işlerinde çalışan işçilerin, çalışma koşulları ve çalışma sistemlerindeki farklılıklardan yahut inşaat sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak sabit bir yere bağlı olmaksızın, proje bazında ve sürekli yer değiştirme halinde olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bunlar da sektörlerin kendi içerisinde farklı dinamiklerinin ve farklı işleyişlerinin olmasından kaynaklı olarak sonuçların değişkenlik gösterebileceğini düşündürebilir.

Çalışmada işçilerin motivasyonunu belirlemek için kullanılan ölçek fiziksel, örgütsel ve psiko-sosyal motivasyon olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. İşçilerin motivasyonlarının bu ana faktörlerden hangileriyle ne derecede ilgili olduğunu öğrenmek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan sonuçlarda motivasyonun ana faktörlerle en yüksek ilişkiye sahip olma sırası psiko-sosyal, örgütsel ve fiziksel olarak sıralanmıştır. Motivasyonun faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde Psiko-sosyal ve Örgütsel motivasyon arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmüş, fakat Fiziksel motivasyonun hem Psiko-sosyal hem de örgütsel motivasyon ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Motivasyonun üç ana faktörünün en yüksek puan alan ilk dört maddesi sıralanmıştır.

Fiziksel faktörlerde sırasıyla;

Fazla mesai yaptırılması, hata payı sınırlarının çok dar olması, vardiyalı çalışma yapılması ve şantiyenin kalabalık olması seçenekleri olarak öne çıkmıştır. Bunlarla alakalı olarak Kaming vd (1998) yaptığı çalışmada fazla mesai en önemli üçüncü faktör olarak bulunmuştur. Ng vd (2004) yaptığı çalışmada kalabalık iş alanlarının çalışanların motivasyonunu bozan en önemli etkenlerden birisi olarak bulunmuştur. Vardiyalı çalışma yapılması konusunda ankete katılan işçilerin görüşleri

bu sistemin verimli olmayacağı şeklinde olmuştur. Bunun nedeninin ise birbirlerinden haberdar olamayan ekiplerin yaptıkları işin ne olduğu ve nelerin yapılacağı konusunda iletişim kopuklukları yaşanması olarak gösterilmiştir.

Örgütsel faktörlerde ise sırasıyla;

Şantiye yönetiminin ilgili olması, düzenli iş planlaması yapılması, ekiplerin büyüklüğü ve uyumlu çalışma, malzemelerin aksamadan temin edilmesi seçenekleri olarak öne çıkmıştır. Öne çıkan bu başlıklarla alakalı olarak Ng vd (2004) yaptığı çalışmada malzeme temininin aksaması çalışanların motivasyonunu bozan etkenler arasında gösterilmiş ve yine aynı çalışmada işlerin plansız olmasından dolayı yapıp tekrar bozulması çalışanların motivasyonunu bozan en önemli faktör olarak gösterilmiştir.

Son olarak psiko-sosyal faktörlerde ise sırasıyla;

Sorumluluk verilmesi, kararlarda danışılması, sorun ve sonuçların paylaşılması, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler seçenekleri olarak öne çıkmıştır. Öne çıkan bu başlıklarla alakalı olarak Kaming vd (1998) yaptığı çalışmada çalışanların işine karışılmasının en önemli verimlilik sorunu olduğunu söylemiştir. İş arkadaşlarının olumlu ilişkiler içerisinde olması literatür taramasında en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmıştır. Sorumluluk vermek çalışanların kendi fikirlerini uygulama imkanı vereceği için önemli bir motivasyon faktörü olarak değerlendirilebilir.

5.2. Öneriler

Çalışanların cevap verdikleri anket sorularının analizleri sonucunda motivasyon düzeylerini artırmak için şunların yapılabileceği söylenebilir;

1. Bir projede çalışanlara gerekli yerlerde kendi inisiyatifleri ile hareket etmelerine izin vermek hem onların firmaya ve firma yöneticilerine karşı güven duymalarını sağlayacaktır hem de farkında olmadıkları yeteneklerinin ortaya çıkmasını veya kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacaktır.

2. Çalışanlar yaptıkları işte uygulayıcı oldukları için alınan kararlarda fikirlerinin alınması veya varsa önerilerinin dikkate alınmasını isteyebilirler. Onları

yok saymak ve fikirlerine önem verilmediğini hissettirmek motivasyonlarının ve verimliliklerinin azalmasına neden olabilir. Sorunlarda işçilere de kulak verilmesi onları ekibin bir parçası gibi hissetmelerine ve yaptıkları işe sahip çıkmalarını sağlayacaktır.

3. Literatürdeki çalışmalarında desteklediği gibi çalışanların kendi aralarında olumlu ilişkiler kurması en önemli motivasyon unsurlarından birisi haline gelebilir. Yöneticilerin bu anlamda ayırım yapmadan her konuda eşit mesafede yaklaşım sergilemeleri çalışanlar arasındaki eşitlik duygusunu da güçlendireceği için olumlu ilişkiler kurmada yardımcı olabilecektir. İnşaat projeleri, İstanbul gibi büyük illerde şantiye alanında konaklama şeklinde olduğu için çalışanların olumlu ilişkiler kurması büyük önem taşımaktadır.

4. Motivasyonu ve verimliliği artırmanın en önemli unsurlarından birisi de proje yönetiminin kalitesine ve kendini geliştirmesine bağlıdır. İyi yöneticiler işleyişi sorunsuz hale getirmek için bir takım önlemler almalıdırlar. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, malzeme teminlerinde aksaklık yaşanmaması, oluşturulan ekiplerin yapısı ve nitelikleri ve en önemlisi iyi bir iş planı yapılması motivasyonu artırmada çok etkili olacaktır. Yöneticilerin bu konuları bir bütün olarak ele alması ve bu yönde çalışmalar yürütmesi gerekmektedir.

5. İnşaat projeleri kurulum aşamasında, şantiye alanı mobilizasyon çalışmalarına önem verilmemesi, yetersiz ve konfordan uzak konaklama yerlerinin yapılması, çalışanların iş sağlığı açısından elverişsiz yerlerde kalmak zorunda olmaları motivasyonlarını etkileyen önemli hususlardan birisidir. Bu konuda belirli standartların belirlenmesi ve çalışanlara insan gözüyle bakılması gerekmektedir.

6. İnşaat projelerinde fazla mesai uygulaması genellikle iş normal süresinde bitmeyeceği için yaptırılır. Bu durumun sürekli hale gelmesi çalışanlarda yorgunluk ve bıkkınlık hissi uyandıracak, motivasyon ve verimliliklerini düşürecektir. Bu durumun olmaması için yöneticilerin proje başlangıç aşamasında her ihtimali öngörerek iyi bir planlama yapması gerekmektedir. Fazla mesaiye ara ara anlık sıkıntılarda başvurulması ise çalışanlar açısından motive edici bir faktör haline gelebilmektedir.

7. Hata sınırlarının çok dar olması çalışanları strese sokabilir ve motivasyonlarını düşürebilir. Yöneticilerin kaliteden ödün vermeden iş yaptırması için hem iyi bir denetim mekanizması oluşturması gerekir, hem de uygulama anlamında öğrendikleri ve tecrübe ettikleri bilgileri çalışanlarla paylaşmalıdırlar.

8. Projelerde işlerin daha hızlı yürümesi için benimsenen yollardan birisi de vardiyalı çalışma yöntemidir. Fakat bu yöntemdeki bazı sıkıntılar çalışanların motivasyonunu ve verimliliklerini azaltmaktadır. Akşam vardiyasında çalışanların karanlıkta çalışmaları çok tehlikelidir. Ayrıca, vardiyalar arası iletişim kopukluğu da işlerin ilerleyişi açısından sıkıntılar yaratmaktadır. Projelerde illa da vardiyalı çalışma yapılacaksa, akşam vardiyaları için iyi ışıklandırma ve çok iyi iş güvenliği önlemleri alınmalı, vardiyalar arası iletişimin kopmaması için ise bu konuyla alakalı teknik elemanlar çalıştırılarak iş takibi ve raporlama hususlarına dikkat edilmelidir.

KAYNAKLAR

- AKYILDIZ , H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu* (1. b.). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- ALTOK , T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- ALTUĞ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara : Haberal Eğitim Vakfı.
- AŞAN, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AŞIKOĞLU, M. (1996). *İnsan Kaynaklarının Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi.
- AYDOĞAN, U. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Algıları(Bolu ili Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- BALABAN, B. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BATMAZ, Ş. (2002, Kasım). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi. *Ekonomik ve Teknik Dergi Satndart*(491), 45-48.
- BAYKAL, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: Divan Matbaacılık.

- BİLGİ, H. F. (2010). *Türkiye'de İnşaat Sektöründe Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana .
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (10. b.). Ankara : Pegem Akademi .
- CAN, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- ÇÖĞÜR, H. Ç., & ÖCAL, M. E. (2012). Motivasyon Araçlarının İnşaat Yönetimindeki Etkinliği. *Journal of New World Sciences Academy*, 152-160.
- DECENZO, D. A., & ROBBINS, S. P. (1996). *Human Resurce Management* (5. b.). John Wiley and Sons.
- EREN, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: 30. Yıl Yayınları.
- EREN, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- GAGNE, M., & DECI, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*(26), 331-362.
- HAGEMANN, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. (G. AKSAN, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- KALAYCI, Ş. (2009). *SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara : Asil Yayın Dağıtım.
- KAMING, P. F., OLOMOLAIYE, P. O., HOLT, G. D., & HARRIS, F. C. (1998). What Motivates Construction Craftman in Developing Countries? A Case Study of Endonesia. *Building and Environment*(33), 131-141.
- KANBUR, A., & KANBUR, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 27-40.

- KANTEKİN, E. (2015). *Türk İnşaat Sektöründe Motivasyon Kavramı ve Faktörlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Osmaniye.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- KÖROĞLU , Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi - Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- KURUOĞLU, M., & POLAT, G. (2002). İnşaat Sektöründe Çalışan Profesyonelleri Motive Eden Faktörler. *Türkiye Mühendislik Heberleri*(417), 47-48.
- LUECKE, R. (2004). *Creating Teams with On The Edge The Complete Skill Set to Build Powerful and Influential Team* . Boston: Harward Business School Publishing Corporation.
- MOSLEM, S. (2015). *İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma* . Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana .
- NG, S. T., SKITMORE, R. M., LAM, K. C., & POON, A. W. (2004). Demotivation Factors Influencing The Productivity of Civil Engineering Projects. *International Journal Of Project Management*(22), 139-146.
- NICHOLSON, N. (2004). *Harward Business Review on Motivating People* . Harward Business Review Press.
- ORAL, S., & KUŞLUVAN, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*(4), 106-119.
- QASIMOV, R., & ISRAYILOVA, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1105.

- SABUNCUOĞLU, Z., & TÜZ, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3. b.). Bursa: Alfa Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z., & TÜZ, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- SERİNKAN, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara : Nobel Basımevi.
- SERİNKAN, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T., & ÇELİK , A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T., & ÇELİK , A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- TAŞDEMİR, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu , Ankara .
- TUNÇEZ, M. (2007). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ULUBEYLİ, S. (2004). *İnşaat Sektöründeki İşgücü Verimliliğinin Proje Süresine Etkisi ve Maliyet Analizi*. Yüksek Lisans Tezi , T.C. Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı.
- YISA, S. B., HOLT, G. D., & ZAKERİ, M. (2000). Factors Affecting Management Motivation inThe Iranian Construction Industry: A Survey of Site Managers. *16th Annual ARCOM Conference* (s. 465-472). Glasgow: Association of Researchers in Construction Management.
- YÜKSEL, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara : Gazi Kitap Evi.

ZAKERI, M., OLOMOLAIYE, P., HOLT, G. D., & HARRIS, F. C. (1997). Factors Affecting The Motivation of Iranian Construction Operatives. *Building and Environment*, 161-166.



EKLER

EK-1

yavuz geçer

Kimden: Serdar Ulubeyli <ulubeyli@beun.edu.tr>
Gönderme Tarihi: 20 Eylül 2017 Çarşamba 17:09
Kime: yavuz geçer
Konu: Re: Yüksek Lisans Tezi Hakkında

Sn. GEÇER,

İzin alma nezaketini gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Tezinizde, bahsettiğiniz alıntıyı atıf yaparak belirtmeniz yeterli olacaktır benim için.

Saygılarımla.

--

Assoc. Prof. Serdar Ulubeyli, PhD

Head of Construction Management Division
Department of Civil Engineering
Faculty of Engineering
Bulent Ecevit University
67100, Zonguldak, Turkey
URL:
http://insaat.beun.edu.tr/menu/personel/ogretim_uyeleri/serdar_ulubeyli/
Researchgate: https://www.researchgate.net/profile/Serdar_Ulubeyli

2017-09-20 14:39, yavuz geçer yazmış:

- > Sayın Doç. Dr. Serdar ULUBEYLİ;
- >
- > Ben Yavuz GEÇER. İstanbul Kültür Üniversitesi'nde İnşaat
- > Mühendisliği Bölümü Proje Yönetimi alanında yüksek lisans
- > öğrencisiyim. Türkiye'de inşaat işçilerinin motivasyonlarını
- > etkileyen faktörler ile ilgili tez çalışması yapmaktayım. Sizin
- > "İnşaat Sektöründeki İşgücü Verimliliğinin Proje Süresine
- > Etkisi ve Maliyet Analizi" başlıklı 2004 yılında yazmış
- > olduğunuz yüksek lisans tezinizi inceledim. Tezinizde yer alan
- > "İnşaat Sektöründe İşgücü Verimliliği Anketi" başlıklı
- > anketin 15 numaralı sorusu altında yer alan işgücü verimliliğini
- > etkileyen faktörler (Fiziksel, Ekonomik, Sosyo-psikolojik, Örgütsel
- >) ve içeriğinde yer alan maddeler araştırmak istediğim konu
- > bakımından ihtiyaç duyduğum soruları içermektedir. Anketinizin
- > ilgili kısımlarında yer alan soruları motivasyonu etkileyen
- > faktörler bakımından uyarlayarak izninizle tez çalışmamda
- > kullanmak istiyorum. Bu hususta tarafıma dönüş yapabilirseniz çok
- > sevinirim. Şimdiden ilginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.
- >
- > Saygılarımla,
- >
- > İyi çalışmalar.

EK-2

KİŞİSEL BİLGİ ANKET FORMU

Bu anket; İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı Proje Yönetimi Tezli Yüksek Lisans çalışması için yapılan ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesini amaçlayan bir araştırmaya aittir.

Aşağıda yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve doğru olması araştırma sonuçlarını yakından etkileyecektir. Bu araştırmada yapacağınız yardım ve ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Aşağıda sizi tanımaya yönelik sorular sıralanmıştır. Tüm soruları lütfen dikkatlice okuyunuz ve yanıtlayınız. Her soruya ilişkin size uygun gelen tek bir şıkkı (X) işareti koyarak belirtiniz.

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Yaşınız?

20-30() 31-40() 41 ve Üzeri()

2. Medeni durumunuz?

Evli() Bekar()

3. Eğitim durumunuz?

İlk/Ortaokul() Lise() Yüksekokul/Üniversite()

4. Toplam çalışma süreniz?

0-5yıl() 6-10yıl() 11-15yıl() 16-20yıl() 21yıl ve üzeri()

5. Aylık ücretiniz ne kadar?

2000-2999TL arası() 3000-3999TL arası() 4000TL ve Üzeri()

II. MOTİVASYON DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

2. ve 3. Sayfalarda bulunan sorulara motivasyon düzeylerinizi etkileme derecelerine göre puan vermeniz gerekmektedir.

Her bir faktör için ilgili kutucuğun işaretlenmesi istenmektedir:

Lütfen size göre aşağıdaki faktörlerin motivasyonunuzu etkileme derecesini belirtiniz.

5 = Kesinlikle Katılıyorum,

4 = Katılıyorum,

3 = Kararsızım,

2 = Katılmıyorum,

1 = Kesinlikle Katılmıyorum

6. Aşağıdaki faktörleri, bu zamana kadar olan çalışma hayatınızda edindiğiniz tecrübelere dayanarak işaretleyiniz. Motivasyonunuzu(Çalışma isteğinizi) etkileme düzeylerine göre puanlayınız.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Şantiyedeki çalışma şartlarının iyi olması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Şantiye yaşam alanının kalabalık olması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Benzer işlerde çalışmış olmam motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	İşin kesilip tekrar devam etmesi motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Hata payı sınırlarının çok dar olması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Vardiyalı çalışma yapılması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Fazla mesai yaptırılması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Yönetimin zaman baskısı yapması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ücretlerimizin zamanında verilmesi motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Teşvik-ödül amaçlı ödemeler yapılması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Sigortalı çalışmak motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	İş güvencesinin olması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Aldığım ücretin yüksek olması motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Şantiyenin Şehir merkezine yakınlığı motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Şantiyenin evime olan yakınlığı motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	İş arkadaşlarımla aradaki kültürel benzerlikler motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	İş arkadaşlarımla olan olumlu sosyal ilişkilerim motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Yaptığım işten tatmin olmam motivasyonumu artırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Şantiyedeki sosyal aktivite imkanlarının iyi olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Şantiyedeki güvenlik ve sağlık şartlarının iyi olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Çalışanlar ve ekipler arası rekabet yaratılması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Kararlarda bana da danışılması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	İşverenin sorun ve sonuçları bizimle paylaşması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Sorumluluk verilmesi motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Şantiyede iş disiplini olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	İşveren tarafından denetlenmek ve kontrol edilmek motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Şantiye yatakhane-yemekhane şartlarının iyi olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Dinlenme aralarının verilmesi motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Mesleki eğitimlerin verilmesi motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Ekip büyüklüğü ve uyumlu çalışma motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Şantiye yönetiminin ilgili olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Düzenli iş planlaması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Malzemelerin aksamadan temin edilmesi motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Şantiye planlamasının iyi yapılması (W.C, banyo vs.) motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Firmanın prestijli olması motivasyonumu arttırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Not: 1-) Madde 16'da çalışanların gelenek-görenek, örf, adet ve yaşam tarzlarının benzer olup olmadığına motivasyona etkisi sorulmuştur. 2-) Madde 15'te çalışanların iş yerlerinin aynı ilde ise evine olan uzaklığı, gurbetçi olarak çalışanlarda iş yerinin yaşadığı şehirle olan uzaklığının motivasyona etkisi sorulmuştur.