

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**GIDA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER: ANKARA VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ecem Atalay

Ankara-2020

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**GIDA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
FAKTÖRLER: ANKARA VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ecem Atalay

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İsmail Bircan

Ankara-2020

KABUL VE ONAY

Ecem Atalay tarafından hazırlanan “Gıda Sektöründe Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Ankara-Diyarbakır Örneği” başlıklı çalışma 18/06/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu (Başkan)

Doç. Dr. Aykut Ekiyor (Üye)

Prof. Dr. İsmail Bircan (Üye)

(Danışman)

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu

ETİK BEYANI

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

18/06/2020

Ecem Atalay

ÖZ

ATALAY, Ecem. Gıda Sektöründe Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Ankara-Diyarbakır Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Günümüzde rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı piyasalarda, işletme veya kurumların amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli faktör insan kaynaklarıdır. Örgüt yöneticileri, insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla örgüt çalışanlarını motive etmelidirler. Çalışanların motivasyonunun sağlanması için; yöneticiler, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını gidermeli ve onlara uygun çalışma ortamları sağlamalıdır. Bu çalışmanın amacı; ankete katılan gıda sektörü çalışanlarının cinsiyet, yaş ve gelir düzeyi gibi demografik özelliklerinin motivasyonu etkileyen faktörlerle olan ilişkilerinin belirlenmesini sağlamaktır. Bunun yanında bir de; müşterilerin tutum ve davranışlarının gıda sektöründe çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın evrenini Ankara ve Diyarbakır illerinde bulunan ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 36 kurumun çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulanan toplam 200 çalışan ise, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır ve katılımcılara yüz yüze anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler IBM SPSS Statistics programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçları yorumlanmış ve katılımcıların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği kanısına varılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Motivasyon, Motivasyonu Etkileyen Faktörler, Çalışanlar, Performans.

ABSTRACT

ATALAY, Ecem. Factors That Affecting the Motivation of Employees in the Food Sector: Ankara-Diyarbakir Cases, M.A.Thesis, Ankara, 2020.

Human resources have the most substantial roles for institutions or business to reach their targets in today's markets where competition is drastic. To provide efficient and effective working environment for human resources, organization managers should ensure Motivational supports to all organization workers. In order to ensure the motivation of the employees; managers should satisfy their employees' demands and needs, and provide them with suitable working atmosphere. The purpose of this study; is to determine the relationship of the demographic characteristics of the food sector employees who participate in the survey, such as gender, age and income level, with the factors that affecting the motivation. Besides the intention of project mentioned previously, is to examine the effects of customers' attitudes and behaviours on the motivation of employees in the food industry. The scope of research is the employees of 36 institutions operating in the food sector in Ankara and Diyarbakir. A total of 200 employees surveyed to constitute the sample of the study and face to face questionnaire was applied to the participants. Obtained data from the research were analyzed with the help of IBM SPSS Statistics program. The results of the analyzes were interpreted and it was concluded that the factors affecting the motivation of the participants may differ according to their demographic characteristics.

Keywords

Motivation, Factors Affecting Motivation, Employee, Performance.

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tez çalışmasını hazırlama süresince bilgi ve önerilerini eksik etmeyen, ilgi ve alakasıyla desteğini esirgemeyen değerli danışman Hocam Prof. Dr. İsmail Bircan'a katkılarından dolayı teőekkürlerimi sunuyorum.

Özellikle eğitim hayatıma verdiği desteklerinden dolayı beni bu aşamada görmesini çok istediğim merhum babam Zafer Atalay'a, çalıőmalarım esnasında sabrı ve sevgisiyle her zaman yanımda olan arkadaőım Gülistan Kaba'ya, araştırma sürecinde beni motive eden aileme ve arkadaőlarıma sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. Temel Kavramlar ve Tanımlar	5
1.1.1. Motivasyonun tanımı	5
1.1.2. Motivasyon ile ilişkisi olan temel kavramlar	7
1.1.3. Motivasyon süreci	10
1.2. Motivasyonun Önemi	11
1.2.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi	12
1.2.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi	13
1.2.3. Verimlilik açısından motivasyonun önemi	15
1.2.4. Örgütlenme açısından motivasyonun önemi	16
1.3. Motivasyonu Etkileyen Unsurlar	18
1.3.1. Ekonomik unsurlar	19
1.3.1.1. Ücret artışı	19
1.3.1.2. Primli ücret	20
1.3.1.3. Ödüller	21
1.3.1.4. Kâr payı dağıtma	22
1.3.1.5. Sosyal imkân sunulması	23
1.3.2. Psiko-sosyal unsurlar	24
1.3.2.1. Sosyal katılma	25
1.3.2.2. Sosyal etkinlikler	26
1.3.2.3. Çevre ile uyum	27

1.3.2.4. Bağımsız çalışma	27
1.3.2.5. Değer ve statü	28
1.3.2.6. Gelişme ve başarının takdiri	28
1.3.2.7. İş güvenliği ve psikolojik güvence	29
1.3.2.8. Öneri sistemi	29
1.3.3. Örgütsel ve yönetsel unsurlar	30
1.3.3.1. İşin özellikleri	30
1.3.3.2. Amaç birliği	31
1.3.3.3. Yetki ve sorumluluk	32
1.3.3.4. Eğitim ve yükselme imkânları	32
1.3.3.5. Çalışanların kararlara katılması	33
1.3.3.6. Ekip çalışması	34
1.3.3.7. Adil ve sürekli bir disiplinin sağlanması	35
1.3.3.8. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	35
1.4. Motivasyonun Amaçları.....	36
1.4.1. Kârlılık	36
1.4.2. Kalite	36
1.4.3. Verimlilik	37
1.4.4. Etkinlik	39
1.5. Motivasyon Türleri.....	40
1.5.1. İçsel motivasyon	40
1.5.2. Dışsal motivasyon	41
1.6. Motivasyonun Faydaları.....	43
1.7. Çalışma Hayatında Uygulanan Motivasyon Teknikleri	44
1.7.1. İş dalı veya çalışılan kurumla bütünleşme	44
1.7.2. Çalışanların motive edilmesine yönelik iş tasarımları	45
1.7.2.1. Yapılacak işin sadeleştirilmesi	45
1.7.2.2. Yapılacak işin genişletilmesi	46
1.7.2.3. Yapılacak işin zenginleştirilmesi	46
1.7.2.4. İş ve işçi rotasyonu	47
1.7.3. Alternatif çalışma programları	48
1.7.3.1. Esnek çalışma saatleri	48

1.7.3.2. İş günlerinin azaltılması	49
1.7.3.3. İş paylaşımı	50
1.7.3.4. Yarı zamanlı çalışma	50
1.7.3.5. Telecommuting (esnek çalışma yeri uygulaması)	51
1.7.4. Ceza ve ödül	51
1.7.5. Yarışma ve rekabet	52
1.7.7. Personel güçlendirme	53
1.7.8. Gözdağı	54
İKİNCİ BÖLÜM	55
MOTİVASYON TEORİLERİ	55
2.1. Motivasyonun Kuramsal Çerçevesi	55
2.1.1. Klasik (geleneksel) yaklaşım	55
2.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı	55
2.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı	57
2.1.1.3. Bürokrasi yaklaşımı	59
2.1.2. Neo-klasik (davranışsal) yaklaşım	60
2.1.2.1. Klasik beşeri ilişkiler (Hawthorne araştırmaları)	61
2.1.2.2. Modern beşeri ilişkiler (Douglas McGregor'un X ve Y kuramı)	61
2.1.2.3. Z teorisi	63
2.1.3. Modern yönetim yaklaşımı	65
2.1.3.1. Sistem yaklaşımı ve özellikleri	66
2.1.3.2. Durumsallık yaklaşımı ve özellikleri	68
2.2. Motivasyon Teorileri	69
2.2.1. Kapsam teorileri	70
2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	71
2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı	75
2.2.1.3. Alderfer'in E.R.G. kuramı (existence, relatedness and growth)	77
2.2.1.4. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	78
2.2.2. Süreç teorileri	80
2.2.2.1. Victor H. Vroom'un beklenti kuramı	81
2.2.2.2. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı	83
2.2.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı	84

2.2.2.4. Locke'un amaç kuramı	85
2.2.2.5. Skinner'in davranışsal şartlandırma (pekiştirme) kuramı	87
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	89
GIDA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ANKARA VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ	89
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
3.2. Araştırmanın Ön Çalışması	89
3.3. Verilerin Analizi	90
3.4. Evren ve Örneklem	90
3.5. Veri Toplama Yöntem ve Araçları	90
3.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	93
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	93
3.8. Araştırmanın Bulguları	95
3.8.1. Güvenilirlik analizi	96
3.8.2. Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili çapraz tablo analizleri	96
3.8.3. Katılımcıların motivasyonunu etkileyen faktörleri test eden sorulara verdikleri cevapların analizi	101
3.8.4. Hipotez değerlendirmeleri	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	115
EKLER	129
Ek-1: Anket Soruları	129
ÖZGEÇMİŞ	141

KISALTMALAR

Çev: Çeviri Editörü

Spss: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

TDK: Türk Dil Kurumu

TL: Türk Lirası

Vb.: Ve benzeri

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Araştırma Anketindeki Kategorilere Ait Tutum Ölçen Sorular.....	92
Tablo 2: Olumlu ve Olumsuz Sorular İçin Ölçek Değerleri.....	92
Tablo 3: Gıda Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri Ölçen Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 4: Katılımcıların Yaşadıkları Şehre Göre Dağılımı.....	96
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	98
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 9: Katılımcıların Sektör Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 10: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo 11: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 12: Müşterilerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	101
Tablo 13: İşverenin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	102
Tablo 14: Çalışma Şartlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	102
Tablo 15: Çalışma Arkadaşlarıyla Olan İlişkilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	103
Tablo 16: Maddi Etkenlerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	104

Tablo 17: Kişisel Tercihlerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi.....	104
Tablo 18: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden Müşteri Tutum ve Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Değişimi.....	105
Tablo 19: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden İşverenin Tutum ve Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Değişimi.....	106
Tablo 20: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden Çalışma Şartlarının Demografik Özelliklere Göre Durumu.....	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No.

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....10

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....72

GİRİŞ

Motivasyon; Latince bir kelime olan “Movere” den türemiş olup hareket ettirme, hareketlendirme anlamlarını taşımaktadır (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon kelimesinin kökeni motiv olup bu kelime Türkçede güdü, saik, dürtü veya harekete geçirme anlamlarında kullanılmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 17). Buna bağlı olarak motivasyon dilimizde güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe koyulma anlamlarında kullanılabilir (Türk Dil Kurumu, [TDK], 2000).

Sürekli olarak gelişen ve değişen dünyada yönetim bilimi için motivasyon bir insan kaynakları ölçüsü olarak kabul edilmiştir (Öztürk, Yılmaz ve Erdem, 2019, s. 23). Motivasyon, belli bir amacı gerçekleştirmek veya ihtiyacı gidermek için kişileri harekete geçiren bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması ile motivasyonun sağlanması açısından herhangi bir işlev değişikliği yoktur. Kişileri motive eden olgular, kişileri mutlu edebileceği gibi hayal kırıklığına da uğratabilir (Kim, 2005, s. 13). Bu durumun temel nedeni motivasyon faktörlerinin evrensel olmamasından kaynaklanır. Motive edici faktörler yerel ve özeldir. Bu nedenle kişileri motive ettiğini düşündüğümüz faktörler; bir gün olumlu sonuçlar doğururken ertesi gün işe yaramayabilir veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum insan doğası ve kişilerin önceliklerinin değişiklik göstermesiyle açıklanabilir.

Organizma olarak birey en basit ihtiyaçlarını karşılamak için dahi motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bireyler ihtiyaçlarını tatmin edemediklerinde huzursuzluk, mutsuzluk, gerginlik hissederler ve hatta ihtiyaçlarının şiddetine bağlı olarak saldırganlık bile gösterebilirler. Bireyin istek ve gereksinmelerini belirleyen güdüler bireyseldir ve zaman içinde toplum ve kültürün etkisiyle yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya şiddeti artabilir.

Örgüt yöneticilerinin personellerini motive etmek için kullandığı çeşitli unsurlar vardır. Motivasyon unsurları; “ekonomik unsurlar, psiko-sosyal unsurlar, örgütsel ve yönetsel unsurlar ve çevresel unsurlar” olmak üzere kendi aralarında dört grupta incelenmektedir. Bu unsurlar, çalışan personelin istek ve ihtiyaçlarının farklı olmasından dolayı her personeli farklı düzeylerde motive eder. Örgütler de

personellerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu araçları kullanarak en üst düzeyde verim ve motivasyon düzeylerini yakalamaya çalışır (Katı ve Düşükcan 2017, s. 2). İş tatmini; bireylerin yapmakla yükümlü oldukları işi ve örgüt içerisindeki koşulları sorgulayıp değerlendirerek elde ettikleri duygusal tepkilerdir. İş tatmini; bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenecek şekilde şekillenmektedir.

Kurumlar arası rekabetin artış gösterdiği günümüzde verimlilik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektörlerde, ellerinde olan enstrümanları avantaja çevirmek için sürekli yenilik peşinde koşarlar. Bu avantajlardan en önemlisi sıfır maliyetli veya az maliyetli motivasyon unsurudur. Kurumlar, örgütsel ağları içerisinde motivasyonu artırarak verimliliği sürekli artırmayı amaçlarlar.

Motivasyon kavramı; insanların yapısı, davranışları, ihtiyaçları vb. unsurların insandan insana sürekli değişkenlik göstermesinden dolayı karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle oluşturulan motivasyon teorileri; çalışanların verimliliklerini artırmak, performansları yükseltmek ve etkin bir şekilde çalışmaya yönlendirmek amacıyla personelleri en iyi şekilde motive etmek için; yöneticilere kolaylık sunan çerçeve veya taslaklar sunmaktadır (Venugopalan, 2007). Yönetim bilimi literatüründe motivasyon ile ilgili teoriler; “Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri” olmak üzere iki karşıt grupta incelenmektedir. Kapsam teorileri, içe dönük faktörleri dikkate alırken; süreç teorileri de dışa dönük faktörleri dikkate almaktadırlar (Önen ve Kanayran, 2015, s. 50).

İşletmeler için çalışanlarını motive etmek son derece önemlidir. Çünkü çalışanların motivasyonu ne kadar yüksekse yaptığı işte de o kadar başarılı olurlar. Özellikle gıda sektörü gibi müşteri ile çalışanın yüz yüze temas halinde olduğu sektörlerde çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer önemli faktör de müşterilerin tutum ve davranışlarıdır. Aynı şekilde müşteriye daha güler yüzlü ve daha kaliteli bir hizmet sunabilmek ancak motivasyonu yüksek çalışanlarla mümkün olabilir. Bu sebeple gıda sektörü çalışanlarını motive etme konusunda işverenlerine daha fazla iş düşmektedir.

Çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak ve performansını arttırmak isteyen yöneticiler, motivasyonu etkileyen faktörlere dikkat etmelidirler. Bunlar; çalışma şartları, çalışanın beklentileri ve çalışma ortamıdır. Çalışanların demografik özelliklerine göre motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin farklılaştığı da unutulmamalıdır.

Gıda sektör çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri konu alan bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramı, motivasyon süreci ve motivasyonun önemi ele alınmıştır. Sonrasında motivasyonu etkileyen unsurlar ve motivasyon türleri incelenmiştir. Son olarak motivasyonun fayda ve teknikleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyonun kuramsal çerçevesi üç gruba ayrılmış ve incelenmiştir. Daha sonra motivasyon teorileri ele alınmış ve açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, yöntemi ve kapsam ve sınırlıkları açıklanmıştır. Araştırma verileri ve bu verilerin analiz ve bulgularıyla ilgili bilgiler sunulmuş ve yorumlanmıştır. Son olarak hipotezler açıklanmış ve yorumlanmıştır.

XXXXXS
GCPS

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Temel Kavramlar ve Tanımlar

Motivasyonun tanımı, motivasyonla ilgili temel kavramlar ve motivasyon süreci aşağıda detaylı bir şekilde ele alınarak açıklanmıştır.

1.1.1. Motivasyonun tanımı

Motivasyon; Latince bir kelime olan “Movere” den türemiş olup hareket ettirme, hareketlendirme anlamlarını taşımaktadır (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon kelimesinin kökeni motiv olup bu kelime Türkçede güdü, saik, dürtü veya harekete geçirme anlamlarında kullanılmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 17). Buna bağlı olarak motivasyon dilimizde güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe koyulma anlamlarında kullanılabilir (Türk Dil Kurumu, [TDK], 2000).

Sürekli olarak gelişen ve değişen dünyada yönetim bilimi için motivasyon bir insan kaynakları ölçüsü olarak kabul edilmiştir. Son yıllarda bu kavramın tanımlanması önem ve ivme kazanmıştır (Öztürk, Yılmaz ve Erdem, 2019, s. 23). Motivasyon daha çok psikolojik bir olgu olduğundan, bu kavramın birçok tanımı yapılmıştır (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013, s.74).

İş piyasalarında yönetim açısından motivasyon; işverenin beklediği nitelikte ve nicelikte görevlerini yerine getirmesi için işgörenlerin çeşitli yöntemlerle motive edilerek yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Ergül, 2005, s. 69).

Yöneticilerin tutumuna ve kişilerin kişisel özelliklerine bağlı olarak motivasyon teknikleri olumlu veya olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedirler. Yani motivasyon kavramı incelenirken teorik bilgiler dışında daha çok kişilerin kişisel özellikleri ve bu özelliklerin kişilerdeki farklı zamanlarda ve farklı şekillerdeki yansımaları da incelenmelidir (Robbins ve Judge, 2018, s. 168).

Motivasyon, belli bir amacı gerçekleştirmek veya ihtiyacı gidermek için kişileri harekete geçiren bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması ile motivasyonun sağlanması açısından herhangi bir işlev değişkenliği yoktur. Kişileri motive eden olgular, kişileri mutlu edebileceği gibi hayal kırıklığına da uğratabilir (Kim, 2005, s. 13). Bu durumun temel nedeni motivasyon faktörlerinin evrensel olmamasından kaynaklanır. Motive edici faktörler yerel ve öznedir. Bu nedenle kişileri motive ettiğini düşündüğümüz faktörler; bir gün olumlu sonuçlar doğururken ertesi gün işe yaramayabilir veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum insan doğası ve kişilerin önceliklerinin değişkenlik göstermesiyle açıklanabilir.

Bir başka tanımlamaya göre; birey için anlam taşıyan, belirli bir amacın gerçekleştirilmesinin hedeflenmesi veya bireyden istenen davranışların sergilenmesi amacıyla bireyin güdü ve dürtülerinin harekete geçirilmesi ile özenli ve spesifik davranışlar sergilemesine motivasyon denir (Tınaz, 2013, s. 5).

İş piyasalarında, işgörenlerin çeşitli motive edici faktörlerle amaçlanan iş sonucunun elde edilmesi için heveslendirilmesi ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırılmaları da motivasyon olarak tanımlanabilir (Ataman, 2009, s. 521). Motivasyonu bireylerin veya diğer canlıların davranışlarına yön vererek şekillendirme ve dürtüleri harekete geçirme olarak da açıklayabiliriz (Feldman, 1997, s. 275).

Motivasyon; “kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 730). Bir başka kaynakta da şöyle tanımlanmıştır: “Örgütsel hedeflere ulaşmak için insanın, fiziksel ve psikolojik yöndeki ihtiyaçlarını karşılaması için kendi mevcudiyetinin vermiş olduğu şartlanmayı gösteren istekliliğidir.” (De Cenzo ve Robbins, 1996 s. 296-297).

Motivasyon; bireyin amaçlarına ulaşması için, kişinin kendi öz iradesi ve isteği ile davranması olarak da ifade edilebilir. Bu tanıma ek olarak “kişilerin beklenen doğrultuda davranışlarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdüler bütünü” de denebilir (Küçükahmet, 2000, s. 11).

Motivasyon kavramının tanımlarına göre, motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktörü vardır (Sökmen, 2010, s. 158):

- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

Bu faktörlerden de anlaşılacağı üzere motivasyon odaklı verim artışı veya amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenirken; öncelikle bireyin davranışlarını tetikleyecek formüller uygulanmalı, daha sonra bireyin davranışları hedefler doğrultusunda yönlendirilmeli ve bu davranışın uzun süreli olarak sürdürülmesi amaçlanmalıdır.

Bireylerin motive olarak güdülerinin harekete geçmesi ise; bireyin temel ihtiyaçlarının tatmin düzeyine bağlıdır. Barınma, beslenme ve güvenlik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilen bireyler; duygusal olarak kendilerini tatmin edecek başarıya, kendini değerli görme, kendini topluma kabul ettirme ve kişisel gelişim gibi diğer ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelirler (Genç, 2007, s. 255).

Bu tanımlara dayanarak motivasyon için yapılabilecek en genel tanımlama; bireyi harekete geçiren, hareketlerine yön veren, bu hareketlerde sürekliliği sağlayarak birey davranışlarını değiştiren eylemler ve bu eylemlerin bireyi tatmin etmesi olarak şekillenmektedir. Bu tanımlara göre motivasyon kavramı; bireylerin ihtiyaçları, beklentileri, amaçları ve davranışları ile yakından ilgilidir.

1.1.2. Motivasyon ile ilişkisi olan temel kavramlar

Motivasyon tanımlamalarından yola çıkarak, motivasyon ile yakından ilişkisi olan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların açıklanması, motivasyonun anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Gereksinim-ihtiyaç: İnsan yaşamının ve varlığının sürdürülmesini sağlayan olmazsa olmaz ihtiyaçlara gereksinim denir. Gereksinimler giderilmediğinde bireyin

var olma gücünü etkilemekle beraber, bireyin yok olma tehlikesi ile karşı karşıya gelmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 121). Gereksinme ile güdü her ne kadar aynı anlamda kullanılsalar da bu iki kavramı birbirinden ayıran fark, gereksinmelerin amaçlılığı da kapsamasıdır. Güdü genel olarak içsel bir itici ile; gereksinme ise kendisi ile beraber getirdiği hedefsel bir çekicilikle harekete geçer (Başaran, 2000, s. 73).

Dürtü: Organizmaların açlık, susuzluk gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarından doğan güdüler dürtü olarak tanımlanmaktadır. Bu gereksinme halleri organizmayı psikolojik olarak gergin bir duruma sokarak hazır hale getirir. Bu duruma “organizmanın dürtü hali” adı verilir. Organizma, gereksinmesini giderdikten sonra dürtü halinden doğan gerginlik yerini normal hale bırakır (Cüceloğlu, 2008, s. 230).

Dürtüyü Aydın (2003) şöyle açıklamaktadır: “Dürtü, fizyolojik bir ihtiyacın psikolojik sonucudur. Güdüsel davranışlarımızın önemli bir bölümü fizyolojik ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanır. Açlık, susuzluk dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır.” (s. 200). Dürtü ile güdü arasındaki temel fark; dürtünün daha çok bedensel ihtiyaçların tatminine yönelik uyanan itici güç olması ve dürtünün öğrenilmemiş olmasıdır (Başaran, 2000, s. 71).

İçgüdü: Organizmaların doğuştan sahip oldukları ve biyolojik türlerinde evrensel olarak var olan belirli davranış biçimlerine içgüdü denir. Biyolojik türler; mantık veya bilinçli düşünmeye ihtiyaç duymadan, kendileri için yararlı veya gerekli olduğunu düşündükleri bu davranışları takip ederler. Biyolojik organizma türleri arasında belirli durumlar ve uyarıcılar karşısında türlere özgü kalıplaşmış yapısal davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışlara “içgüdüsel davranış” denir. İçgüdüsel davranışlar; doğuştan vardır, sonradan öğrenilemezler (Cüceloğlu, 2008, s. 233).

Güdü: Güdü (motive); bir davranış için bireyi harekete geçiren, bu davranışın yönünü ve devamlılığını belirleyen bireye ait içsel bir güç olarak tanımlanabilir (Aydın, 2003, s. 199). İçgüdülerden farklı olarak güdüler, sonradan öğrenilmiş (edinilmiş) veya öğrenilmemiş (kalıtsal) olabilirler. Güdü; dürtü ve gereksinmeyi kapsayan bir kavramdır (Başaran, 2000, s. 71).

Kişilik: Kişileri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve her bireye özgü olan; ruhsal, bedensel ve fizyolojik alışkanlık ve spesifik davranışların tümüne kişilik denir. Bireye ait bu özel ve ayırt edici davranışlar, bireyin kendini gelişime ve değişime açık tuttuğu süre boyunca değişime ve dönüşüme açıktır. Kişilik özellikleri, bireyin yaşamını sürdürdüğü toplum içerisinde sonradan edinilir. Bir başka tanıma göre; “Kişilik; bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini kapsayan bir kavramdır.” olarak açıklanmaktadır (Güney, 2008, s. 185).

Moral: Bireylerin gündelik yaşamlarında karşılaştıkları zor ve tehlikeli durumlar karşısında, bireyin inanç ve ahlaki değerlerine olan bağlılığından doğan dayanma gücü veya ruhsal güç duygusuna moral denilmektedir. Moral duygusunun düşük veya yüksek seviyelerde ortaya çıkmasındaki en önemli etken, bireyin beşeri ilişkileri ile doğrudan ilgilidir (Eren, 2012, s. 197).

İş tatmini: İşgörenin yaptığı iş ve elde ettiği çıktılar sonucunda maddi veya manevi ruhsal tatminini sağlaması ve bu tatminin ahlaki boyutunda kişisel değer yargılarıyla ters düşmemesi sonucu yaşadığı duyguya “iş tatmini” denir. Kısacası bireyin başarısının nitelik veya nicelik yönünden değerlendirilerek kendisine ücret veya takdir olarak karşılığının verilmesini beklemesidir. Başka bir tanıma göre ise; işgörenin işini veya hayatını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı tatmin veya duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Akkirman, 2004, s. 174).

Motivasyon ve iş tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin sosyo-gelişmişlik veya işsizlik düzeyi düşük ülkelerde; bireyin güçlükle bulduğu işten elde edeceği gelir bireyi motive edebilirken, bireyin iş tatminini sağlayamaz.

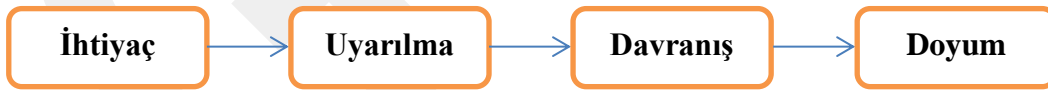
Performans: Hedef odaklı ve planlı etkinliklerin işleyişinde sarf edilen çabanın nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak sonuçların ölçülendirilmelerine performans denir. Başka bir tanıma göre performans; herhangi bir işi yürüten bireyin, takımın veya işletmenin; yürüttükleri işlerde hedef odaklı, nitel ve nicel olarak sınırlarını gösteren çıktılardır (Tutar, 2007, s. 215).

1.1.3. Motivasyon süreci

Örgütsel yaşamda bireylerden beklenen etkinlik ve verimliliğin tatmin edici düzeyde olması için bireyler motive edilmelidirler. Motivasyon kavramını tanımlarken, motivasyonun dinamik bir kavram olduğunu belirtmiştik. Kişisel özelliklere, ihtiyaçlara ve beklentilere göre şekillenen motivasyon bir süreçten oluşur. İnsan gereksinmelerinin bir amaca yönelik olarak davranışa dönüşme sürecine “motivasyon süreci” denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 35). Motivasyon süreci, birbirleri ile ilişkili ve birbirini takip eden aşamalardan oluşur. Motivasyon süreci gereksinmenin ortaya çıkması ile başlar ve tatmin ile son bulur (Sökmen, 2010, s. 163).

İnsan doğası gereği, birey hayatı boyunca doğan çeşitli ihtiyaçlarını tatmin etme peşinde koşar. Birey, bu ihtiyaçlarını giderdiği sürece kendini tatmin etmiş olur. Gereksinmeler dürtü haline geçmeden güdülenemezler. Herhangi bir gereksinmeye yönelik oluşan güdüler organizmayı uyararak organizmanın dürtülerini harekete geçirir. Dürtü haline geçen organizma, davranışlarını ihtiyaçtan doğan dürtüsünü tatmin etme yönünde harekete geçirir. Organizma davranışlarında bu dört özellik gözlemlendiği zaman, organizmanın güdülenmiş olduğu söylenebilmektedir (Cüceloğlu, 2008. s. 230).

Motivasyon sürecini oluşturan dört aşama Şekil’1 de gösterilmiştir:



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: E. Özkalp ve Z. Sabuncuoğlu, 1995, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, No: 116, s. 86

Her bireyin tatmin etmekle yükümlü olduğu gereksinmeleri vardır. İlk aşamada bireyde herhangi bir ihtiyaç durumu belirdiğinde, birey bu ihtiyacını tatmin

etme arzusu duyar ve bu durum motivasyonun başlangıcı olur. İkinci aşamada bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için, fiziksel veya ruhsal isteklenme ile uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Üçüncü aşamada birey, ihtiyacından doğan tatminsizliğini tatmin etmek için davranışa geçer. Son aşamada ise; birey doyuma ulaşır ve motivasyon süreci tamamlanarak sona erer.

Organizmanın var olması temel ihtiyaçlarının doyuma ulaşmış olması ile doğrudan ilişkilidir. Öncelikli temel ihtiyaçlarını gideremeyen bir bireyin dengesi bozulur ve bireyde gerilim artar. Bireydeki gerilimin şiddeti, doyuma ulaştıramadığı ihtiyacına göre değişkenlik gösterir. Bu gerilimin olumsuz sonuçları olur ve bireyin motivasyonunu ve verimliliğini azaltır.

Yönetim biliminde motivasyona atfedilen değer son yıllarda artış göstermesinin nedeni; motivasyon ve verimlilik arasındaki doğrusal ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu durumu lehine kullanmak isteyen yöneticiler, öncelikle çalışanlarının mutluluk ve tatmin düzeylerini yükseltmenin ve korumanın yollarını ararlar. Bunun yanında yöneticiler empati kurarak, çalışanlarının gözünden durum ve şartları değerlendirmelidirler. Bu durum mevcut sistemdeki eksikliklerin giderilerek iyileştirilmesini, karşılıklı mutluluğun ve verimin artmasını sağlayacaktır (Türko, 1973, s. 74).

1.2. Motivasyonun Önemi

Organizma olarak birey en basit ihtiyaçlarını karşılamak için dahi motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bireyler ihtiyaçlarını tatmin edemediklerinde huzursuzluk, mutsuzluk, gerginlik hissederler ve hatta ihtiyaçlarının şiddetine bağlı olarak saldırganlık bile gösterebilirler. Bireyin istek ve gereksinmelerini belirleyen güdüler bireyseldir ve zaman içinde toplum ve kültürün etkisiyle yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya şiddeti artabilir.

Yönetim biliminde motivasyonun yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmesinden sonra, bu alanda yapılan çalışmalarda artış motivasyonun üzerinde durulması gereken önemli bir alan olduğunun kanıtı olmuştur. Rasyonel bir

çerçevede oluşturulan motivasyon sistemi, psikoloji (ruh bilimi) ve sosyoloji (toplum bilimi) ilkelerine dayandırılmalıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 178).

1.2.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

İşletmelerin temel amacı üretim yapmak veya hizmet vermektir ve işletmelerin bu amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur da çalışan personellerdir. İş gören bireylerin verimlilik düzeylerini etkileyen bir faktör olarak motivasyon önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanlar başarılı olabilmek için gerekli olan başarıyı tek başlarına gösteremeyebilir veya gerektiği kadar çaba harcamayabilirler. Bunun yanında motivasyon öznel bir seçenektir ve çalışanlar kendileri istemedikçe onları herhangi bir davranış için motive etmek mümkün olmayabilmektedir (Reinhold, 2001, s. 27).

Bain & Company tarafından yapılan bir araştırmada; sürekli olarak büyüyen ve rekabetin kızıştığı küresel dünya piyasalarında motivasyon ve moral düşüklüğü sebebiyle, çalışanların üretkenliği %25 – 50 oranlarında düşüş göstermektedir (Reinhold, 2001, s. 27-29).

Çalışanların motivasyonu ile ilgili olarak; yüksek motivasyona sahip çalışanlar, meslektaşlarından daha verimli olmakta ve daha iyi performans göstermektedirler. Örgütlerin ve yöneticilerin; çalışanlarını motive edebilmek ve çalışanlarının sorumluluk üstlenebilmesi için bazı özelliklerinin olması gerekmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 65). Bu noktada örgütlere düşen görevin büyük kısmını insan kaynakları birimi üstlenmektedir. Özellikle işe alım ve mülakat süreçlerinde işletmeye ve işletme amaçlarına uygun iş görenler seçilmelidir. Daha sonra çalışan bireylere sorumluluk verilmeli, önemli işlerde rol alması sağlanmalı, başarı takdir edilmeli, başarısızlık ise çok riskli olmakla beraber orantılı bir şekilde cezalandırılmalıdır. Ancak yöneticiler cezalandırma konusunda çok dikkatli olmalıdırlar. Çünkü orantısız ceza almış bir çalışan; cesaretini, istekliliğini ve motivasyonunu yitirmiş bir çalışan olur ve bu durum da işletmelerde mevcut çalışanla beraber diğer çalışanları da etkileyerek üretkenliği ve verimliliği düşürür (Manzoor, 2012, s. 4).

İş görenlerin motivasyonu sadece kendisine sorumluluk veya önemli bir rol verilmesiyle ölçülemez. Çalışma ortamındaki fiziki koşullar, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, çalışanın kendisine verilen değer ve saygı, ücret artışları, çalışana sunulan sosyal imkânlar gibi maddi ve manevi faktörler de iş gören bireylerin motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu yüzden kurumdan kuruma veya durumdan duruma tek bir motivasyon yöntemi mevcut değildir. Bu nedenle kurum içerisinde uygulanacak motivasyon tekniklerine duruma göre yöneticiler karar vererek uygulamaya koyarlar (Karacaoğlu, 2019).

Çalışan bireylerin motivasyonunu Tınaz (2013) şöyle açıklamaktadır: “Bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve buldukları iş çevresinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların performansları arasında gözlenen farklılıklar, işe güdülenme dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kendine, örgütün amaçları ile bağlaştırılabilir amaçlar koyan ve bu amaçlara ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir biçimde çalışan bireylerin güdülenme dereceleri yüksek olmaktadır.” (s. 16). Yani iş gören, çalıştığı işletmede kendisine ve fikirlerine değer verildiğini idrak edince mutlu olmakta ve motivasyonu yükselmektedir. Yüksek motivasyon da yaratıcılık ve verimi beraberinde getirir.

1.2.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi

Çalışma hayatında başarılı olan kurumlar incelendiğinde, başarının temel kaynağının ardında çalışanlarıyla tam koordine olmuş başarılı bir yönetim sisteminin varlığı dikkatleri çeken ilk faktör olmaktadır. Çalışanlarının kişilik özellikleri ve performans kapasitelerinin farkında olan yöneticiler, hedef odaklı motivasyon ve yönetim politikalarıyla kurumlarının amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir.

Yönetim açısından motivasyon; yöneticinin astı olan çalışanlarını farklı şekillerde davranmaya yönlendiren faktörlerin belirlenmesi, neden, nasıl ve hangi yollarla bu yönlendirmeyi yaptığı, olumsuz çalışan davranışlarının önüne geçilmesi ve olumlu davranışların nasıl devam ettirilebileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2014, s. 633).

Yöneticinin başarısı; astlarının organize bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda azimle çalışmalarına, iş yapma güç ve yeteneklerine, bilgi birikimlerine ve verimlerine bağlıdır. Yöneticinin başarılı olması bu faktörlerle doğru orantılıdır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, yöneticilerin başarıya ulaşabilmeleri için kendi sorumluluk ve yönetimlerine bırakılan insan kaynaklarından en iyi şekilde verim sağlamaları gerektiği gerçeğine ulaşılmaktadır. Yöneticiler, astlarından en yüksek verimi elde edebilmek için de çalışanlarını çok iyi motive etmelidirler (Garih, 2005, s. 105).

Motivasyon ve performans birbirleri ile çok yakından ilişkili olup, aralarında doğru yönlü bir ilişki de bulunmaktadır. Yüksek motivasyonlu çalışanların iş performansı yüksek olur. İş performansının yükseldiğini gören çalışanlar, bu durumdan daha çok motive olarak performanslarını daha çok artırma yönünde motive olurlar. Bu durum yöneticiler için de geçerlidir. Kendisi motive olamayan bir yöneticiden astlarını motive etmesi ve astlarının sergiledikleri performansın yüksek olması beklenemez.

Yöneticiler çalışanlarını motive etmek amacıyla motivasyon planları hazırladıklarında, bütün çalışanlarının aynı özendirme ve teşviklerle motive olacağı düşüncesinin hatasına kapılmamalıdır. Çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin düştüğü en büyük yanılgı, çalışanlarının çoğunun işini sevmediğini düşünerek “korku veya parasal ödüllerle onları motive etmeye çalışmak” olarak karşımıza çıkar. Bu durum sadece kısa vadede çalışanları motive edecektir. Uzun vadede ise; çalışanların performans ve motivasyonlarının düşmesine, işlerinden soğuyarak uzaklaşmalarına neden olacaktır (Alper Ay, 2006). Organizma olarak bireyin ihtiyaçları sonsuzdur ve motivasyon da bu sonsuz ihtiyaçları gideren bir süreçtir. Yönetici de çalışanlarını ve onların ihtiyaçlarını çok iyi bilmeli, davranışlarını doğru analiz edebilmeli ve her insanın eşsiz benzerlikte olduğunu farkında olarak örgütünün amaçları doğrultusunda motivasyon politikalarını oluşturmalıdır.

Yöneticilerin örgütteki asıl amaçları; motivasyon aracılığı ile çalışanlarının potansiyel ve yeteneklerini ortaya çıkarmak olmalıdır. Yöneticiler açısından

motivasyonun önemini Genç (2007) şöyle açıklamaktadır: “Etkin liderler çevresine esin kaynağı olurlar. Bunun için yöneticiler, görkemli fakat gerçekçi hedefler oluşturmalıdırlar, tavırlarına yüksek bir enerji ve sınırsız coşku hâkim olmalıdır, insanlarda üstün bir amaç ve yön duygusu oluşturabilmelidirler. Başarı için plan yapmalı ve kestirme yolları araştırmalıdırlar. Hiç bir şey insanları başarı kadar başarılı olmaya motive edemez.” (s. 263). Buradan da anlayabileceğimiz gibi, yöneticiler, sadece yönetici olarak kalmayıp lider olmayı da başarabilmelidirler. Astlarını örgüt amaçlarına inandırabilmiş, enerjisi yüksek ve onları doğru yollarla motive edebilen yöneticiler, mutlaka başarıyı yakalayacaklardır. Bu durumda motivasyona verebileceğimiz en güzel örnek; Gazi Mustafa Kemal Atatürk’ün Kurtuluş Savaşında silah arkadaşlarına verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum.” komutudur.

Örgütsel amaçlarını yakalayan kurumlar incelendiğinde motivasyon teknikleri ile ilgili birkaç faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; yönetici ve astlar arasındaki karşılıklı güven, çalışanların yaptıkları işin vahametine inandırmak, çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırmak, kendilerine verilen sorumluluklarla ilgili hata yaptıklarında çalışanlarına destek olmak, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine ön ayak olmak, önemli kararlar alınacağı zaman çalışanlarının da fikirlerine başvurmak gibi faktörler ön plandadır. Bu motivasyon teknikleri çoğu zaman maddi ödüllerden çok daha etkili ve verimli sonuçlar doğurmaktadır (Tınaz, 2013, s. 15).

1.2.3. Verimlilik açısından motivasyonun önemi

Kurumlar arası rekabetin artış gösterdiği günümüzde verimlilik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektörlerde ellerinde olan enstrümanları avantaja çevirmek için sürekli yenilik peşinde koşarlar. Bu avantajlardan en önemlisi sıfır maliyetli veya az maliyetli motivasyon unsurudur. Kurumlar, örgütsel ağları içerisinde motivasyonu artırarak verimliliği sürekli artırmayı amaçlarlar.

Çalışan personelin örgüt içinde, kurumsal amaçlara yönelik olarak verimli olup olmaması; kişisel çıkarlarına ve motive olup olmamasına bağlıdır. Bireysel çıkarlarını tatmin eden ve doğru bir şekilde motive olan personeller, yüksek performans ve verimlilik göstererek yeteneklerini en üst düzeyde sergilerler. Ancak personelin bireysel yetenekleri, örgüt içinde yapmakla yükümlü olduğu iş için uygun değilse kendisinden başarı ve verim göstermesi beklenemez (Koçyiğit, 2016, s. 19).

Kurum yöneticileri, genel olarak çalışanlarının verimsiz olduklarından şikayet ederler. Verimsizliğin sebepleri ise; personelin faaliyet alanındaki işe uygun yeteneği ve karakteri bulunmama, çalışanın iş için isteksiz ve tembel bir kişiliğe sahip olması, sözleşmeden doğan iş güvencesine sahip olması, yapılan iş için yetersiz bilgiye sahip olması, örgüt yöneticilerinin gerekli kontrol ve disiplini sağlayamaması veya çalışma saatlerinin düzensiz olması gibi pek çok neden bulunmaktadır. Verimlilik ve motivasyon ilişkisinden yola çıkarak motivasyon için yapacağımız bir diğer açıklama şöyle olacaktır: “iş görenlerin etkin ve verimli olarak çalışmalarının sağlanabileceği bir iş ve ilişki ortamının oluşturulması” şeklinde özetlenebilir (Us, 2007, s. 9).

1.2.4. Örgütlenme açısından motivasyonun önemi

Çalışma hayatında kurumlarının en öncelikli hedeflerinden biri de çalışanlarda aidiyet bilincinin oluşturulmasıdır. Kurumsal yapı içerisinde örgütsel amaçları sağlamaya yönelik çalışan güvenilir ve yetkin personeller sağlıklı bir örgütlenmenin başrolündedirler. Kurumsal yapı politikalarında öncelikli amaç çalışkan, verimli, yetkin ve iş ahlakına uygun çalışanları kurum içinde tutabilmektir. Kurumsal yönetim sistemini benimsemiş kurumlarda, bazı çalışanlara diğerlerinden daha fazla ücret ödenmesi veya başka imkânların sağlanması tamamen bu durumla ilgilidir (Saijanen, 2017).

Örgütlerde, örgütsel amaçlarda başarıya ulaşmak için, öncelikle çalışanlar örgüte kazandırılmalı ve çalışanları başarılı olmaya güdülemek gerekmektedir. Performans artırımı ve başarının temel kaynağı da motivasyondur. Bu nedenle örgüt çalışanlarının başarılı olması için; mali, maddi, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. Motive olmuş çalışanlar, örgüt amaçlarında başarıya

odaklanarak verimliliği artırmış olurlar (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 64). Motivasyon ile başarıyı yakalayan örgütler; hem kurumun kendisini, hem çalışanları, hem de faaliyet gösterdikleri ülke ekonomisini refaha ulaştırıp verimi artırabilirler. Çeltek (2004), motivasyonun faydalarını şöyle aktarmıştır: “Sistemli motivasyon yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştiren kurumlarda;

- Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanın morali yüksek olup, dolayısıyla personelin iş istikrarı sağlanmış olacaktır.
- İş görenlerin örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığı sağlanır.
- Örgütün kar oranı ve verimliliği artış gösterir.
- Personelin iş tatmini yüksek, işten kaytarma oranı ise düşük olur.
- Örgütün hizmet veya ürün kalitesi yükselir.
- Hem örgüt hem personel açısından çalışma yaşam kalitesi artar.
- Etkili bir motivasyon yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında önem taşımaktadır.” (Çeltek, 2004).

Örgütsel açıdan motivasyon organize edildiğinde öncelikle sorulması ve cevaplanması gereken sorular vardır. “Yapılan işi nasıl daha hızlı, daha iyi ve daha verimli hale getirebiliriz?” sorusu verimli bir çalışma ortamını sağlayabilecektir. “Biz bu işi neden böyle yapıyoruz?” veya “Başka türlü nasıl yapabiliriz?” sorularına bulunacak cevaplar ise kurumların özgünlüğüne açılacak kapıları işaret etmektedir (Körpe, 1996, s. 86). Örgütlerde motivasyon faktörünün göz ardı edilmesi, verimliliğin ve büyümenin önünde engel teşkil etmektedir. Günümüzde faaliyet gösteren pek çok işletmenin, kurum ve kuruluşların başarısının arkasında bulunan ana etmenlerden birisi de kurumsal gelişim, yenilik ve değişimlerin bunlara benzer sorularla gelişen ve değişen çağa ayak uydurmalarından geçmektedir.

1.3. Motivasyonu Etkileyen Unsurlar

Motivasyonun temel amacı, çalışan personellerin yaptıkları işe yönelik olarak; istek, azim, performans ve verimliliklerinin artırılmasını sağlamaktır. Bireylerin iş performanslarını artırmaya yönelik olarak yardımcı olan motivasyon unsurları üzerinde yıllar süren araştırmalar yapılmıştır (Eshun ve Duah, 2011). Motivasyon unsurları, her zaman ve her yerde aynı sonuçları göstermemektedir. Bir birey için önemli görülen bir motivasyon unsuru, diğer bireyde aynı önem derecesine sahip olmayabilir. Bu durum; bireyin ait olduğu toplumun değer yargıları, bireyin istek ve ihtiyaçlarının farklı olması, çevresel faktörler, sosyo-kültürel farklılıklar, bireyin eğitim durumu ve inancı gibi faktörlerin değişkenliğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle toplumsal yapı ve inanç unsurları en önemlileridir. Örneğin; inançlarına bağlı mistik toplumlarda ekonomik unsurlarla motivasyonu yükseltmeye çalışmak, personellerden beklenen performans düzeyine ulaşmada yetersiz kalabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 119).

Bireylerin kişiliklerinin farklı olması, farklı oranlarda ve farklı unsurlarla motive olmalarına neden olur. Motivasyon teknikleri, her bireyde aynı sonucu vermediği gibi her örgütte de aynı sonucu vermez. Bu yüzden bir örgütte başarılı olan bir yönetici, başka bir örgütte başarılı olmayabilir. Burada önemli olan motivasyon unsurlarının, bireyleri nasıl ve hangi şartlarda güdülediğinin bilincinde olunmasıdır (Ergül, 2005, s. 71; Eren, 2003, s. 570).

Bireysel farklılıklardan dolayı personelleri, çalıştıkları kurumun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek lehine yönlendirmek ve bu alanda motive etmek zorlu bir süreçtir. Bu süreçte yöneticilere düşen görevler; çalışanları için uygun bir çalışma ortamı sağlamak, çalışanlar aldıkları sorumlulukları yerine getirdiğinde onlara destek olmak, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında onlara destek olmak, eksikliklerini tamamlamak, başarılarını ödüllendirmektir. Güdülenme bireyin kendi isteğiyle başlasa da, yöneticiler tarafından bireyi kurum içerisinde motive edecek ortam ve şartlar oluşturulmazsa örgütsel amaçların verimli bir şekilde gerçekleşmesi beklenemez (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 58).

Örgüt yöneticilerinin personellerini motive etmek için kullandığı çeşitli unsurlar vardır. Motivasyon unsurları; “ekonomik unsurlar, psiko-sosyal unsurlar, örgütsel ve yönetsel unsurlar” olmak üzere kendi aralarında üç grupta incelenmektedir. Bu unsurlar, çalışan personelin istek ve ihtiyaçlarının farklı olmasından dolayı her personeli farklı düzeylerde motive eder. Örgütler de personellerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu araçları kullanarak en üst düzeyde verim ve motivasyon düzeylerini yakalamaya çalışır (Katı ve Düşükcan 2017, s. 2).

1.3.1. Ekonomik unsurlar

Motivasyonun evrensel unsurlarının olduğu her ne kadar kabul edilse de bu unsurları; topluma, kişiye, örgüte ve kuruma özel olarak uyarlamak zaman, uğraş ve derin araştırmalar gerektiren bir süreç olagelmıştır. Müteşebbislerin temel amacının gelirlerini artırma yoluyla kişisel çıkarlarını maksimize etmek ve çalışan bireylerin de kendi ve aile yaşamlarını idame ettirecek ücret gelirini elde etmek olduğunu düşününce; en önemli motivasyon unsurunun ekonomik unsurlar olduğu gerçekliği ile karşılaşmaktayız (Barutçu ve Sezgin, 2012, s. 91). Motivasyonu artırıcı ekonomik unsurlar; “ücret artışı, primli ücret, ödül, kâr payı sağlama ve sosyal imkân sunulması” olarak incelenecektir.

1.3.1.1. Ücret artışı

İnsanlar genel olarak yaşamlarını idame ettirmek ve sosyal yaşam seviyesini artırmak için, karşılığında ücret elde edebilecekleri işlerde çalışırlar veya iş arayışı içinde olurlar. Kurumlarda çalışan motivasyonunu sağlayan ekonomik unsurlardan günümüzde hala yaygın olarak kullanılan en etkin ve önemli olanı ücret unsurudur (Yıldırım ve Demirel, 2015, s. 134).

Geniş anlamıyla ücret; çalışanın emek, zaman veya bedensel gücünü harcaması karşılığında elde ettiği maddi ve maddi olmayan faydalardır. Dar anlamda ise; para veya parasal menfaatler olarak tanımlanır. Ücret artışları, çalışan bireylere iktisadi açıdan fazladan kaynak sağlarken ayrıca bireyin toplumdaki statüsünün ve

saygınlığının daha da yükselmesine olanak sunmaktadır. Ücret artışları ile ilgili var olan genel kanı; bireyde belirli bir motivasyon ve tatmin sağladığı yönündedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 166).

Bireyleri motive etmede kullanılan önemli ve güçlü bir araç olarak para; donanımlı ve yetenekli çalışanları işletmeye çekmede ve onları daha verimli çalıştırmada etkin bir araçtır. Bu araç; çalışanları terfi ettirmekle veya yüksek performans gösterdikleri takdirde kendilerine ek ücret olarak sunulabilmektedir (Bilgin, 2004, s. 105). Çalışan bireyler açısından; ne kadar performans gösterirse gösterebileceği sabit bir ücrettense, yüksek performans gösterdiği takdirde alacağı ücretin de artış göstereceği bir iş daha makuldür.

Ücret artışlarının motivasyonu artıran en etkin unsur olduğunu belirttik. Ancak bu unsurun optimum verimlilik düzeyini bilmek ve buna göre ücret artış zamanını belirlemek ücretin verilmesinden daha önemlidir. Ücret artışları ilk aşamada mutlaka olumlu etki sağlayacaktır, ancak bu durum geçici olup kısa dönemle sınırlı kalacaktır. Motivasyonu artırıcı politikalar belirlenirken uzun döneme ve bu dönemde getireceği verimliliğe odaklanılmalıdır. Ancak yapılan birçok araştırmada ücret unsurunun uzun vadede tek başına yeterli verimlilik ve performans düzeylerinin yakalanılmasında yetersiz kaldığı görülmüştür (Dobre, 2013, s. 57).

Birçok birey açısından önemli bir motivasyon unsuru olan para, motivasyonu sağlamak adına yeterli değildir (Gerçeker, 1998). Gelir düzeyi yüksek olan bazı bireyler; mal veya hizmet açısından belli bir tatmin düzeyinde olduklarından veya gereksinme duymadıklarından dolayı parasal unsurlarla motive olamamaktadırlar. Bu bireyler için; kendini kanıtlama, saygınlık kazanma, bilgi ve beceri edinme gibi amaçlar daha ağır basmakta ve bu yönde motive edici unsurlara ihtiyaç duymaktadırlar.

1.3.1.2. Primli ücret

Motivasyonu artırmaya yönelik olan faktörlerden biri de primli ücret vermedir. Çalışan personeli aynı pozisyonda terfi ettirmeden çalıştırarak; yapacağı

birim iş, fazla mesai veya hedef satış tutturması gibi fazladan üretim sağladığı tüm kalemler üzerinden kendisine sabit ücretine ek olarak ücret ödenmesi yöntemine prim denir (Ergül, 2006, s. 96). Bu sistemde personeller daha çok maddi kazanım elde ederler. Ücret gelirini artırmak isteyen çalışanlar da prim sistemine bağlı olarak motive olup daha verimli çalışmaya odaklanırlar (Tunçer, 2013, s. 100). Primli ücret sayesinde hem kurumların kârlılığı artmakta, hem de çalışan personellerin gösterdikleri verim ve yüksek performans ödüllendirilmektedir (Acuner, 2010, s. 49).

Çalışma hayatı içerisinde primli ücret, personellerin örgüt hedeflerine yönelik olarak çalıştıkları sürece bilgi ve becerilerine bağlı olarak ödenen ücrettir. Primli ücret sistemini savunanlara göre; bu sistemin ücret yapısını belirlemede objektiflik sağladığı, bireyin öğrenmesine ve kişisel gelişimine katkıda bulunduğu ileri sürmektedirler. Bu sava göre, “personel çalıştığı işletmeye ne kadar çok katkı sağlarsa o kadar fazla kazanç” elde eder (Barutçugil, 2004, s. 458).

Primli ücret, günümüzde daha çok özel sektörde kullanılmakta olup örgüt içerisinde çalışan personellerin verimlilik ve performanslarını artırmak amacıyla sıklıkla kullanılan bir faktördür. Ancak bu uygulamanın kullanılmasında bazı zorluklar vardır. Özellikle prim esaslı yapılan işin ölçümünde kullanılacak belli bir metot yoksa ve ölçüm kolay değil ise prim hesaplamalarında aksaklıklar yaşanabilir. Öte yandan primli çalışma, personelin daha çok çalışmasına ve daha çok çaba sarf etmesine neden olacaktır. Bu durumda çalışanın yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesi belli bir süre sonra kaçınılmaz olmaktadır.

1.3.1.3. Ödüller

Kurumlar belirledikleri örgüt amaçları ve hedeflerine ulaşmak için, çalışan personellerinin tutum ve davranışlarından dolayı; personellerine çeşitli ekonomik ve mali ödüller sunarak memnuniyetlerini gösterip bu davranışların sürekli olmasını sağlamaya çalışırlar. Bu ödüller genel olarak ikramiye gibi parasal bir ödül olabileceği gibi mal veya hizmet gibi aynı bir ödül de olabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 212).

Örgüt içerisinde daha çok performans ve verim göstererek çalışan bireylere ödül verilmesi yenilik ve yaratıcılığı özendircektir. Kurum içerisindeki yöneticiler, çalışanları ödüllendirdiklerinde daha çok verim ve gayret gösterdiklerini düşünmektedirler. Ancak bu durumun gerçekleşmesi için, verilen ödülün gayrete değer olması, zamanında verilmesi, çalışanın performansı ile ödül arasında bir denge bulunması gerekmektedir (Acuner, 2010, s. 50). Çalışanlara verilen ödüller; performans ve kalite artışı, işe devamlı ve zamanında gelme, işletmedeki araç-gereçlerin düzgün bir şekilde kullanılması olarak kuruma geri döner.

1.3.1.4. Kâr payı dağıtma

Kurum içerisinde çalışan personelleri daha verimli ve istekli bir şekilde çalıştırmaya yönlendirmek amacıyla, kurumun belli bir dönem içerisinde elde ettiği kâr payının, belli bir kısmının kurum çalışanları arasında dönem sonunda dağıtılması bu sistemin ana hatlarını oluşturmaktadır. Kâr payının işletme çalışanları ve yöneticilerle paylaşılması, çalışanların performans ve verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Bunun yanında kurumun çalışanına ve çalışanın emeğine verilen değer bir ölçüsü olarak da görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 212).

Çalışanlara kâr payı dağıtma sistemindeki temel amaç, çalışanın kendisine ve emeğine değer verildiği duygusunu çalışana yansıtmak ve örgüt içerisinde tamamlayıcı birer unsur olduklarını vurgulayarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır (Acuner, 2010, s.49). Motivasyonu artırmak amacıyla çalışanlarına kâr payı dağıtan ilk şirket Amerika'da 1886 yılında "Procter-Camble Co" adlı şirket uygulamaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 70).

Kurum içerisinde çalışan personellerin kâra katılarak maddi kazanç elde etmeleri performanslarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışan personel sabit yıllık gelirine ek olarak; başarısı ve gayreti oranında faydalanabileceği ek bir gelir elde edecektir. Ancak kâra katılma sistemi uygulanırken, kârın nasıl dağıtılacağı kolay olmayıp bazen sorun teşkil etmektedir. Kâra katılma sisteminde kârın dağıtılması dört şekilde gerçekleştirilebilir:

- Nakit olarak dağıtım: Dönem sonunda hesaplanan kârın, önceden belirlenen oranı çalışanlara nakden dağıtılır.
- Ertelenmiş dağıtım: Zorunlu sebepler ile işten beklenmedik şekilde veya emekliye ayrılma gibi durumlarda kâr payı ödemesinin yapılabilmesi için, yıllık kârın belirlenen oranının ayrı bir hesapta tutulmasıdır.
- Karma dağıtım: Nakit veya ertelenmiş dağıtımın duruma veya çalışan bireyin isteğine göre birlikte dağıtılması durumudur.
- Hisse senedi verilmesi: Bazı kurumlar nakit olarak kâr dağıtmak yerine dağıtılması planlanan kârı hisse senedi olarak çalışanlarına dağıtırlar.

Kâra katılma sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurum içerisindeki vasıflı personellerin kuruma olan bağlılıklarını artırmak,
- Yüksek performans gösteren personel ve yöneticileri ödüllendirmek,
- İşveren ve personelin ortaklık duygusu hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanların makine ve teçhizatları hor kullanmalarının önüne geçmek,
- Üretim maliyetlerinde çalışan eli ve isteğiyle tasarruf politikasını benimsetmektir.

Motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan kâr payı dağıtımı, genellikle özel şirketler tarafından benimsenen ve kullanılan bir ekonomik unsurdur. Bu sistem ile; çalışan dönem sonunda elde edeceği kârı düşünerek, kâr oranını artırmak amacıyla örgütsel amaçlarla bütünleşerek hareket etmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 29). Ancak bu durum bütün personeller için aynı olamayabileceğinden, yeterli performans göstermeyen çalışanların da adaletsiz bir şekilde kârdan pay alabilmelerine neden olacaktır. Bu durum da yüksek performans ve verimlilik gösteren diğer personeller açısından moral bozukluğuna neden olacaktır.

1.3.1.5. Sosyal imkân sunulması

Günümüzdeki modern çalışma sistemlerinde, bireyler gündelik yaşamlarının çoğunu iş yerlerinde çalışarak geçirmektedirler. Özellikle az gelişmiş veya

gelişmekte olan ülkelerin laneti olarak görülen bu durum kalabalık nüfus, kötü yönetilen ekonomik sistem ve işsizlik faktörlerinin doğurduğu bir sonuçtur. Kalabalık nüfus beraberinde talep artışını ve işsizliği getirir. Durum böyle olunca bireyler ellerinde var olan işlerini kaybetmeme pahasına; maddi, sosyal ve duygusal gereksinimlerini dahi iş yerlerinde gidermeye çalışmaktadırlar. Bu durumda çalışan personeller bazı ihtiyaçlarını gidermek amacıyla iş yerlerine ve işlerine dolaylı olarak bağımlı hale gelirler ve bu da onlar için riskli durumlar doğmasına neden olur. Bu riskler kamu sektöründe çalışanlardan çok özel sektörde çalışan kesimi etkilemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 212).

Kurumlar, örgüt içerisinde çalışan personellerinin geleceğe yönelik kaygılarını azaltmak amacıyla, çalışanlarına bazı sosyal güvenlik tedbirleri sunmaktadırlar. Kurumlar yaşanacak veya yaşanabilecek; emeklilik, kaza, hayat, hastalık veya işsizlik gibi durumlar için personellerini güvence altına almak amacıyla kendilerine bazı maddi güvenceler sağlarlar. Bu durum kurumların çalışanlarına sunduğu bir lütuf değil, aksine kurumların çalışanlarına karşı sorumluluğudur (Yılmaz, 2014).

Kurumlar, örgüt içerisinde çalışanlarının motivasyonunu artırmak amacıyla çalışanlarına; yemek, ulaşım, giyecek ve kira yardımı, çocuk yardımı, özel sağlık sigortası, bireysel emeklilik sigortası, yakacak yardımı, daha verimli çalışma ve yaşam imkânı gibi sosyal ekonomik faydalar sunulması çalışanları olumlu etkileyerek motivasyonun artmasına olanak sunmaktadır (Sav, 2014). Bu tür sosyal olanaklar; çalışan personelin işinden ve örgütünden memnun kalmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunacaktır.

1.3.2. Psiko-sosyal unsurlar

Kurum yöneticileri tarafından pek fazla önemsenmeyen, ancak çalışanlar açısından büyük önem arz eden psiko-sosyal unsurlar; çalışan bireylerin motivasyonunu sağlamada kullanılan etkili araçlardır. Önceden motivasyonu sağlamada ekonomik unsurların yeterli olduğu düşünülürken; günümüzde modern örgüt yönetimlerinde psiko-sosyal unsurlar, ekonomik unsurlarla beraber

uygulanmaya başlamıştır (Eyigün, 2015). Bu unsurlar genel olarak; bireyin kendi içinde içselleştirdiği, birey için önem taşıyan, takdir edilme, bilgi birikimi ve değerinin farkında olunması gibi psikolojik ödüllerle ilgilidir. Bireyin yaptığı iş, bireye başarı ve kişisel gelişim fırsatları sunduğundan çalışan birey için yaptığı iş motivasyonun kaynağı olur (Njambi, 2014, s. 14).

Örgüt içerisinde yapılan iş karşılığında personele ödenen ücretin adil ve rekabet edilebilir düzeyde olduğu varsayıldığında; personelin yaptığı işin ilginç ve farklı kılınması personelin bireysel olarak motivasyonunu sağlayabilecektir (Luecke, 2008, s.32). Psiko-sosyal motivasyon unsurlarının çalışma hayatında uygulanmaya başlanmasıyla, çalışan personelleri makine olarak gören bakış açısı değişmeye başlamıştır. Bu bakış açısı yerini; personellerini değerli ve saygın gören bakış açısıyla değiştirmiştir. Psiko-sosyal açıdan motive edilmiş çalışanların örgüt içerisindeki verimlilikleri, performansları ve işe bağlılıkları artış göstermiştir (Yumuşak, 2008, s. 245). Çalışma hayatında motivasyonu sağlayan psiko-sosyal unsurlardan bazıları aşağıda incelenecektir.

1.3.2.1. Sosyal katılma

Kurum içerisinde çalışmaya başlayan bireyin işe başlamasıyla beraber başlattığı sürece “sosyal katılma” denir. Genellikle bireyler farklı bir ortama girdiklerinde, farklı sosyal gruplarda yer edinebilmek için çaba sarf ederler. Bu durum bireyin yeni başladığı iş için de geçerliliğini korumaktadır ve iş yerinde birçok farklı çalışanla sosyal bir ortamda bulunma şansını yakalayan çalışan, gruba dâhil olup iletişimini devam ettirme eğiliminde olur (Keser, 2006, s. 168). Hawthorne araştırma şirketinin motivasyonla ilgili yaptığı bir araştırmaya göre; yeni bir gruba katılan ve bu grubun ilişkilerinden memnun olan personellerin motivasyonunun ve iş verimliliği artmaktadır (Silah, 2001, s. 94).

Örgüt içerisinde sürekli olarak beraber çalışan personellerin birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimleri; aynı zamanda personellerde bağlılık güdüsü de oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan sosyal bağlar, bazen iş hayatı dışında da devam eder. Kurulan yeni dostluk bağları sayesinde, personellerin çalışmaya devam

etme kararı da olumlu yönde sonuçlanacaktır (Köroğlu, 2011). Personeller, örgüt tarafından benimsenip kabul edilmezler veya kabul hissine ulaşamazlarsa, prestijli bir iş yerinde çalışıyor olsalar dahi işlerinden ayrılmak zorunda kalabilirler. Bu durumun tersine grup içerisinde kabul edilen ve sosyal ilişkilerinden tatmin çalışan bireyler daha iyi motive olarak verimliliklerini artıracaklardır.

Kurum yöneticilerinin birçoğu motivasyonu artırıcı unsur olarak ekonomik unsurların hep bir adım daha önde olduğunu savunarak sosyal katılımın faydasına pek inanmazlar. Ancak sosyal ilişkiler, organizma olarak bireyin doğasında vardır ve geliştirilen sosyal ilişkiler örgütsel amaçların daha verimli bir şekilde yürütülmesine olanaklar sunacaktır. Bu durumun bilincinde olan yöneticiler; sosyal ilişkileri engellemek yerine, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesini sağlama yönünde adımlar atarlar. Bu nedenle yöneticiler çeşitli araçlar kullanarak, örgütün sosyalleşmesi yönünde fırsatlar yaratmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 158).

1.3.2.2. Sosyal etkinlikler

Örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri güçlendirmek isteyen yöneticilerin çeşitli fırsatlar yaratması gerektiğini belirttik. Bu fırsatların en etkili yöneticilerin çeşitli sosyal etkinlikler organize ederek, çalışanların iş dışında da bir araya gelmelerini ve boş zamanlarını daha verimli değerlendirmelerini sağlamaktır. Sportif faaliyetler, geziler, özel günler, düzenlenen eğlenceler ve iş yerinde çalışanların kültürel seviyelerini yükseltmek adına oluşturulabilecek mini kütüphaneler işletmelerde yaygın olarak organize edilen motivasyon etkinliklerinden bazılarıdır. Bu tür organizasyonlar çalışanların mental olarak rahatlamasını ve işlerine daha çok motive olmasını sağlamaktadır. Çalışanların katıldığı sosyal etkinlikler kurumlar tarafından desteklenmesi, grup ruhunun gelişmesine de olanaklar sunar (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 214).

Sosyal aktiviteler iki açıdan önem taşır. Bu aktiviteler ilk olarak çalışan personellerin kendi aralarında ve yöneticileri ile hem kaynaşmalarını sağlar hem de boş zamanlarını değerlendirmelerinde yardımcı olur. İkinci olarak bu tür ortamlarda birey daha çok rahatlayıp kendini gösterdiğinden doğal liderlerin belirlenmesinde

yardımcı olmaktadır. Bir bütün olarak baktığımızda sosyal etkinlikler; örgüt içerisindeki sosyal katılım ve bağlılığı artıran, çalışanlara işlerini sevdiren ve daha çok özenmelerini sağlayan aktivitelerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 165).

1.3.2.3. Çevre ile uyum

İnsanların çoğu, yaşamlarının büyük kısmını iş yerlerinde geçirdiklerinden, kaliteli bir çalışma ortamı ve sağlıklı sosyal çevrenin oluşumunun ilk adımı buralarda atılır. Çevresiyle uyumlu ve iyi ilişkilere sahip çalışanların, uyumsuz ve sağlıksız ilişkilere sahip çalışanlara göre daha mutlu oldukları saptanmış bir gerçektir (Burton and Hughes 2012, s. 15). Personeller çalıştıkları iş yerinde var olan fiziki şartlara uyum sağlamayı bir yükümlülük olarak görüp şartlara riayet ettiği gibi, kurumun sosyo-psikolojik şartlarına da uyum sağlamalıdır. Çoğu örgüt içerisinde işe yeni başlayan personeller genel olarak diğerleri tarafından pek sıcak karşılanmayıp baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu durumda en büyük rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici en kısa zamanda, yeni başlayan veya örgüt içerisinde yer değiştiren personelini iş hakkında bilgilendirmeli, iş ortamına uyum sağlaması için personelini hazır hale getirmeli, mesai arkadaşları ile kaynaşmasını ve böylelikle grup dışında kalmasını önlemelidir (Acuner, 2010, s. 51).

1.3.2.4. Bağımsız çalışma

Kurumlarda örgüt içerisinde çalışanların büyük çoğunluğu kendisini iş konusunda tatmin edebilmek için, yöneticilerinin baskısı olmadan inisiyatif olarak bazı kararları kendi başına vermek ister. Birey rahat davranabilirse kendi çalışma planını ve prensiplerini rahatlıkla belirleyebilecek ve kendini değerli hissedecektir. Bu durum da motivasyonu sağlayarak bireyin çalışma performansını artıracaktır. ancak bu, bireyin her istediği kararı alabilmesi demek değildir. Kurum içerisinde örgütsel hiyerarşi ve otoritenin bozulmaması için yöneticinin varlığı bu noktada önem kazanır. Çalışanların ilgi ve becerisine göre sunulan belirli ölçüdeki çalışma bağımsızlığı ve inisiyatif; verimliliği artıracak olup, bireyin farklı ürün oluşturma yeteneği ve yapıcı düşüncelerinin ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır (Çiçek, 2005, s. 42).

1.3.2.5. Değer ve statü

Statü, bir kimseye toplumdaki diğer bireyler tarafından atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Bireyin yaptığı işle takdir toplaması ve toplumdaki kişilerin saygısını kazanması statüyle ilintilidir. Birey statüden doğan bu saygınlığı kazanmak için elinden geleni yapar. Çalışanın işindeki mevki fark etmeksizin; işinin takdir edildiğini görme veya kalifiye bir personel olarak kabul edilme, çoğu birey açısından büyük bir tatmin hissi yaratmaktadır. Emeklerinin karşılığında statü ve saygınlık elde eden birey daha gayretli çalışmaya özen gösterecektir (Eren, 2003, s. 517).

Toplumda statüye sahip bir birey, çalışma arkadaşları tarafından da saygı görür. Birey, yaptığı işin sahip olmaya ve yapılmaya değer olduğuna inandığında motive olarak daha çok çalışır. Çalışan bireyin yaptığı iş sonucunda; ürettiği mal veya hizmeti tüketen kişilerin memnuniyetini görmek, çalışan bireyin çektiği sıkıntıları ve zahmetleri en aza indirmektedir. Bu şekilde düşünen ve hisseden çalışanlar; fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal olarak daha fazla motive olup daha kaliteli mal ve hizmet üretme eğiliminde olurlar (Alper Ay, 2006).

İşgören bireylere değerli oldukları hissini vererek yaptıkları işi takdir etmek, hem çalışanları motive etmekte hem de örgütsel açıdan motive edici bir unsur olmaktadır (Sevinç, 2015, s. 959). Çalışan bireylerin üyesi olduğu toplumda ve iş hayatında takdir ve değere gereksinme duymaları, hatta bazen parasal veya maddi bir ödül almaktansa, yaptıkları işin toplum içerisinde beğenilip takdir edilerek sosyal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsü daha fazla önem arz etmektedir (Arzova, 2001, s. 21).

1.3.2.6. Gelişme ve başarının takdiri

İnsan doğasında var olan başarılı olma isteği, bireylerin özgüvenlerinin artmasına, mental olarak rahatlamalarına ve yeni başarılar elde etmek için harekete geçmelerine yardımcı olmaktadır. Bu durum iş hayatında da geçerliliğini korumaktadır. Birçok insan yeni bir işe başlamadan önce veya başladığında zaman kaybetmeden kısa sürede işinde yükselme veya gelişme imkânlarını araştırmaya ve

kendilerini geliştirmeye koyulurlar. Bu aşamada elde ettikleri kişisel gelişim ve kazanımlarından çalıştıkları örgütün de faydalanması çalışanları mutlu eder. Kurumlar çalışanlarının başarılarını takdir ettiğinde ve çalışanlarına yükselme imkânları sunduklarında, çalışanların örgütsel amaçlara olan bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 78-79).

1.3.2.7. İş güvenliği ve psikolojik güvence

İş güvenliği bireylerin yaptığı işe göre çeşitli önemiyet boyutları kazanmaktadır. İş kazası, emeklilik, hastalık ve işsizlik gibi sigortalar günümüzde önemli gelişmeler kaydedip çoğu devlet tarafından zorunlu hale getirilmiş ve kanunlarla koruma altına alınmışlardır. Burada kurumlara düşen görev ise; bu sigorta sistemlerini daha da genişletip geliştirerek faydalı hale getirmek ve bunu bir motivasyon aracı olarak kullanmaktır. Böylelikle çalışanların işlerinden memnun ve iş güvenliği konusunda tatmin olmaları sağlanmış olur (Ergül, 2005, s. 73).

Psikolojik güvence, iş yerindeki duygusal güvencedir. O halde iş yerindeki psikolojik güvencenin oluşmasından sorumlu olan kişi de yöneticilerdir (Sercan, 2010, s. 189). Çalışanlar iş yerlerinde iş güvenliğinin yanında bir de psikolojik güvenceye ihtiyaç duyarlar. Psikolojik güvence iş yerindeki ortama bağlıdır ve psikolojik güvencenin sağlanması iki aşamaya bağlanmıştır: ilk aşama çalışma ortamını bozan olumsuz psikolojik öğelerin kaldırılmasına veya en aza indirgenmesidir. İkinci aşama ise; olumlu çalışma ortamı koşullarının oluşturulmasına bağlıdır. Bunlar sağlandıktan sonra çalışan personeller; çalışma arkadaşlarının, örgüt yöneticilerinin veya işverenlerinin kendilerine karşı istenmeyen bir davranışta bulunmayacağına inanıyorlarsa yüksek bir motivasyonla işlerini yapabileceklerdir (Acuner, 2010, s. 52).

1.3.2.8. Öneri sistemi

Öneri sistemi; örgüt bünyesinde çalışan personellerin kurumun işleyişine yönelik, herhangi bir sorun karşısında görüş ve tekliflerini üst yöneticilerine sunabildiği sistemdir. İnsan doğası gereği faydalı olma eğilimini ve öneri oluşturma

kabiliyetini birleştirecek; üretken ve aktif çalışan personel kimliğinin ortaya çıkmasını sağlamakta, haliyle kurumun veya işletmenin verimliliğini artırma yönünde bir kıvılcım olarak ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2003, s. 36).

Görüş ve önerileri ciddiye alınarak dinlenen personeller kendilerini değerli hissedecek örgüt içerisinde daha çok motive olarak yüksek performans sergileyeceklerdir. Özellikle hizmet sektöründe, tüketici ile birebir iletişim halinde olan çalışanlar, örgüt içerisinde var olan sistemsel veya yönetsel eksikliklerin farkına kolayca varıp öneri sunabilmelidirler. Öneri, yöneticiler tarafından olumlu bulunursa, öneriyi sunan personel psikolojik yönden derin bir tatmin yaşayarak ve örgütle daha çok bütünleşerek azimle çalışacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 82).

1.3.3. Örgütsel ve yönetsel unsurlar

Örgüt içerisinde motivasyonu artırmak amacıyla kullanılan unsurlardan bir diğeri örgütsel ve yönetsel unsurlar olup, uygulanmaları kurum açısından maliyet yükü oluşturmazlar veya çok az maliyetle uygulamaya koyulabilirler. Örgüt yöneticileri az miktarda maddi kaynak ayırarak veya herhangi bir maddi kaynağa gerek duymadan, örgütsel ve yönetsel unsurları yerinde ve zamanında uygulamaya koyarak örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yükseltebilirler. Motivasyonu yükselen çalışanlar da örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha verimli bir şekilde çalışmaya koyulurlar (Çiçek, 2005, s. 46). Motivasyonu artırıcı unsurlar, doğru zamanda ve gerektiği yerde uygulandıklarında kısa ve uzun vadede verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler. Çalışma hayatında motivasyonu sağlayan örgütsel ve yönetsel unsurlardan bazıları aşağıda incelenecektir.

1.3.3.1. İşin özellikleri

Yapılan işin özellikleri, işi yapan çalışanların tatmin düzeylerinin belirlenmesinde belirleyici bir rol oynar. Her gün sıradan, dünün aynısı işleri yapmak çalışanları belli bir süre sonra sıkacak ve verimliliklerini düşürecektir. Çalışanlar kendilerini ve sınırlarını zorlayacak işleri yapmak isterler. Yapılacak olan işlerin çeşitliliği, çalışma yöntemleri ve çalışma adımlarının kontrolünün sağlanması çalışan

bireylerin yaptıkları işten elde ettikleri tatminlerini etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkarlar. Çalışanlar için yeterli miktarda iş çeşitliğinin olması, çalışanlar açısından olumlu karşılanmakta; motivasyon, performans ve etkinliklerinde artış gözlenmektedir. Ancak iş çeşitliliği azaldığında çalışanlar sıkılmakta ve daha çok yorulmaktadırlar.

Örgüt içerisinde, iş çeşitliliği talebi çalışanların karşılayabileceğinden çok çok fazla olursa, bu defa çalışanlar strese girmekte ve motivasyonları olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Çalışanları yapacakları işte metot yönünden özgür bırakmak motivasyonlarında olumlu etki yaratır. Yöneticiler, çalışanlarını sıkı kontrollerle takibe aldıklarında, çalışanlar gerilirler ve bu durum da çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve iş tatminsizliğine neden olur (Acuner, 2010, s. 53).

1.3.3.2. Amaç birliği

Örgüt içerisinde çalışan personeller ile örgüt yöneticilerinin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri mevcuttur. Bu durumdan dolayı çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasında bir bütünleşme sağlanması, her iki taraf için de fayda sağlayacaktır (Peker, 1995, s. 115). Amaç birliğinin sağlanması, örgüt içerisindeki birliğin de sağlanmasına ön ayak olacaktır.

Örgüt içerisindeki amaç birliği kendiliğinden oluşmaz. Çalışanlar ve örgüt açısından amaç birliğini oluşturulması sorumluluğu yöneticilerdedir. Yöneticiler, örgüt amaçlarını çalışanlarına açık bir şekilde ifade etmelidirler ve verimli bir şekilde işleri yürütmenin çalışanlar açısından da önemli olduğunu çalışanlarına benimsetmelidirler (Aslanadam, 2011).

Personeller ve yöneticiler amaç birliği içerisinde birlikte hareket ettiklerinde, örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır. Amaç birliği sağlandığında çalışanlar kendi amaçlarını örgütün amaçları ile birleştirdiğinden kendi kimliğini unutarak sadece örgütsel amaçlara odaklanarak çalışır ve sonuç olarak başarı elde edilir (Arslan, 2013).

1.3.3.3. Yetki ve sorumluluk

Kurum yöneticileri, bütün konularda karar verme ve tüm çalışanları denetleme sorumluluğunu tek başlarına yüklenemezler. Bu nedenle yöneticiler yetki ve sorumluluklarını ast yöneticileriyle, ast yöneticiler de kendilerine verilen bu sorumluluklarını kendi ast veya çalışanlarıyla paylaşarak örgüt işlerinin ve amaçlarının aksamadan devam etmesini sağlarlar (Silah, 2001, s. 96). Personellere yetki ve sorumluluk verilmesi; özgüven ve motivasyonlarını artırarak işlerindeki kalitenin yükselmesini sağlar. Ayrıca bu yolla çalışanlar; etkinliklerini ve yaratıcı yönlerini daha aktif kullanmak zorunda kalacaklardır (Barutçugil, 2004, s. 384).

Yetki ve sorumlulukların birkaç kişide toplandığı büyük kurumsal örgütlerde karar mekanizması yavaş işlemektedir. Bu durumun telafisi ise; yetki ve sorumlulukların örgütün diğer çalışanlarıyla paylaşılmasıdır. Çalışanın kendisine verilen yetki ve sorumluluğu yerine getirdiği ölçüde serbest bırakılması, kişinin işe bağlılığını ve motivasyonunu artıracaktır (Üçüncü, 2016, s.46).

1.3.3.4. Eğitim ve yükselme imkânları

Kurumlarda eğitim; yeni istihdam edilen bireylerin, örgüt içerisinde işlerini yürütürken ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve tutumların onlara aktarılmasıdır. Bunun yanında işe giren personellerin kendi beceri ve bilgi birikimlerine ek olarak, görev ve sorumluluklarını yürütebilmeleri için ihtiyaç duyacakları spesifik bilgi ve becerilerin de eğitim olarak kendilerine verilerek aradaki farkı kapatma süreçleri olarak da tanımlanabilir (Acunel, 2010, s. 55).

Eğitim, personellerin ihtiyacı olması nedeni ile; örgüt yöneticileri, çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak eğitim organizasyonlarını motivasyonlarını da artıracak şekilde düzenlemek durumundadırlar (Rasmusson, 1998, s. 75). Aynı zamanda bu eğitimler; çalışanların performans ve etkinliklerini de artırdığından, hem çalışanlar hem de örgüt yöneticileri açısından önem taşımaktadır (Johlke, 2006, s. 311). Personellere verilen eğitimler, modern yöntem ve teknolojilerle de desteklenmelidirler. Verilen

eğitimler yalnızca yeni çalışmaya başlayanları değil, tecrübeli ve eski çalışanları da kapsamalıdır (Yumuşak, 2008, s. 245).

Bireyler yeni bir işe başlayacakları zaman genellikle gelir, yükselme ve eğitim olanaklarına da bakarlar (Garip, 2000, s. 107). Terfi ettirilmeye uygun olup terfi beklentisi içinde olan çalışanlar terfi ettirildiğinde, beklentisi olan diğer çalışanlar da tatmin olup daha çok çalışıp kendilerini geliştirme yönünde motive olurlar. Ancak haksız bir terfi gerçekleştiğinde, örgüt içerisinde huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü olur (Özkalp ve Kırel, 2012, s. 116).

Çalıştığı iş yerinde yükselme, hemen her çalışanın arzu ettiği bir durumdur. Çünkü birey yaptığı iş üzerinde uzmanlaşıp tecrübe kazandıkça, işi kendisine tekdüze görünecektir. Çalışan birey mevcut pozisyonundaki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulup burada sabit kalmak istemeyecek ve daha fazla yetki ve sorumluluk alabileceği bir pozisyon arayışına girecektir. Yükselme olanakları kısıtlanmış bir çalışanın, verimliliği ve çalışma isteği azalacaktır. Bu halde diyebiliriz ki bir örgüt içerisindeki yükselme olanakları çalışanlar açısından teşvik veya güdüleme aracı olarak kullanılabilir (Işıksaçan, 2008, s. 190).

1.3.3.5. Çalışanların kararlara katılımı

Demokrasilerin var olma amacı, insanların kendilerini etkileyecek kararlarda söz hakkı sahibi olabilmelerini sağlamaktır. Bu durum kurumlarda çalışan bireyler için de geçerlidir. Çalışan bireyler kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olduklarında, çalışma potansiyelleri uyarılmış ve iş tatminleri sağlanmış olur. İş yerindeki kararlara katılma, yönetim bilimcilerin titizlikle incelediği motivasyon araçlarından olmuştur. Bu sistemde örgüt ve çalışanları ilgilendiren kararlar alındığında personellerin de söz hakkı sahibi olmalarını sağlar (Çetok, 2011, s. 61).

Personelleri ilgilendiren kararlar alırken yöneticiler, personellerinin fikir ve düşüncelerini de önemsemelidirler. Personele ve düşüncelerine önem verilmesi, personelde “biz” olgusunu oluşturarak birlikte çalışma havası yaratır. Çalışanların kararlara katılımı bu noktada önemli bir özendirme ve motivasyon aracı olarak

kullanılmaktadır (Ergül, 2005, s. 76 ; Eren, 2012, s. 524). Yöneten ve yönetilen arasındaki problemler genel olarak iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Personellerinin fikirlerine saygı göstererek onları dinlemek ve çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmek, yöneticilere örgüt içerisinde prestij ve saygınlık kazandırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 88).

Çalışanların kararlara katılması sürecinde; anket veya oylama gibi yöntemler kullanılmaktadır. Örgütün bütün personellerine karşı adil davrandığının gösterilmesi amacı ile; “iş değerlendirme, ücret belirleme, performans yönetimi, çalışan geliştirme” gibi konularda çalışanların fikir ve görüşlerine başvurulabilir (Akuoko, Dwumah ve Ansong, 2012, s. 13).

Personellerin karar verme aşamasında ortaya koydukları; fikir ve düşüncelerinin değerlendirilmesi veya iş yerlerinde kendi sundukları fikirlerinin uygulamaya koyulması, personellerin alınan kararları etkileyebildiklerini algılamaları motive edici bir unsur olmaktadır. Çalışanların alınan kararlara katılımı ‘iş davranışının yönetsel beklentilerini iletmenin dolaylı bir yolu’ olarak görülmekte ve personel performansı açısından motive edici bir unsur olarak görülmektedir (Malhotra, Budhwar ve Prowse, 2007, s. 2099).

1.3.3.6. Ekip çalışması

Karakteristik yapıları ne olursa olsun bireylerde ortak olan “başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisi” gibi özellikler mevcuttur. Verimli bir ekip çalışması; ekip üyelerinin başarısına, üyelerin birbirleri ile olan uyumlu çalışmalarına ve birbirlerine olan bağlılıklarına bağlıdır (Kılıç Aksoy, 2016).

Ekip çalışması gerçekleştirilirken; ekip üyelerinin birbirleri ile uyumlu seçilmeleri, örgüt misyon ve vizyonlarına ulaşmada yönetim ve destek süreçlerinde önem kazanmaktadır. Ekip temelli ödüllendirme sistemleri, çalışanları motive eder. Bir örgüt içerisinde kurulan ekipler, birbirleri ile sürekli yarış halinde olacağından,

performans ve verimliliklerini ve dolayısıyla da kurum karlılığını artıracaklardır. (Acuner, 2010, s. 59).

1.3.3.7. Adil ve sürekli bir disiplinin sağlanması

Örgütlerde çalışan personellerin motivasyonunu artırmak amacıyla kullanılan çağdaş disiplin sistemleri, personellerin kendi rızalarıyla isteyerek uydukları, önceden belirlenmiş uygulamalardır. Çağdaş disiplin sistemlerinde cezalandırma ve ödüllendirmeler, yerinde ve zamanında uygulanmalıdır. Disiplin kuralları adil davranmayı gerektirdiğinden, ast çalışanlar görevlerini kendi arzuları ile şevkle ve etkin bir şekilde yerine getirirler (Ergül, 2005, s. 76).

Disiplin kuralları ile nasıl ki yöneticiler, çalışanlarını kontrol altında tutuyor ve örgüt amaçlarına kendi istekleri ile riayet etmelerini sağlıyorsa; çalışanlar da aynı şekilde örgüt içinde memnun olmadıkları veya işin işleyişini aksatan muameleler hakkında şikâyette bulunabilmelidirler. Bu şikâyetler de en kısa süre zarfında yöneticiler tarafından işleme alınmalı yanıtlanmalı ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdırlar. Yöneticiler, kendi sorumlulukları altında çalışan astlarına karşı adil olmalı, onların çıkarlarını kollamalı ve örgüt içerisinde kendilerine yönelik gelen tehditlere karşı onları korumalıdırlar. Burada bahsedilen çıkarlar ücret, prim, çalışma şartları, terfi hakkı gibi çıkarlar olabilmektedir (Eren, 2012, s. 221).

1.3.3.8. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Çalışan bireyler zamanlarının büyük kısmını evlerinin dışında, iş yerlerinde geçirirler. Bu nedenle iş yerlerindeki sıcaklık, havalandırma, aydınlanma veya bireyin kendi çalışma alanındaki konforunu sağlayacak fiziksel çalışma koşulları; sağlık ve temizlik şartlarını da barındıracak şekilde uygun hale getirilmelidir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 60).

İş yerindeki fiziksel koşulların kaliteli ve iyi durumda olması bireyi motive eder. Bunların yanında bireyin çalışırken kullandığı donanımsal ürünlerin kaliteli olması ve iş yerine giderken ulaşım sıkıntısı yaşamaması gibi etkenler de bireyin

performansını ve motivasyonunu etkilemektedir. Birey, çalışma ortamında ne kadar rahat ve mutlu ise verimliliği de o denli artış gösterecektir (Alsat, 2016).

1.4. Motivasyonun Amaçları

Motivasyonun amaçları; kârlılık, verimlilik, etkinlik, kalite ve maliyet – fiyat avantajı başlıkları altında incelenecektir.

1.4.1. Kârlılık

İşletmelerin temel kuruluş amacı kâr elde etmektir. Kâr, “bir işletmenin belirli bir dönem içerisinde elde ettiği gelirlerle aynı dönem içerisinde katlandığı giderler arasındaki olumlu farktır.” Kâr genel olarak dönem sonlarında hesaplanır ve ticari kurum ve işletmelerin en temel başarı kriterlerindedir. Diğer bir deyişle; kurumun başarılı olup olmadığı, dönem sonunda ortaya çıkan kârlılıkla veya giderlerin gelirleri aşması durumunda ortaya çıkan zarara göre belirlenir. Bu nedenle işletme faaliyetlerini kâr üzerinden denetlenebilmektedir. Bunun yanında örgütün verimlilik, kalite, büyüme gibi diğer amaçlarının gerçekleştirilmesi de; işletmenin faaliyetlerinden kâr elde etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu açıklamalara istinaden bütün ticari işletmeler açısından önem taşıyan, vazgeçilmez amaçların en önemlisi kârlılıktır (Demirci, 2009, s. 65). Örgüt amaçlarının planlanan şekilde gerçekleştirildiği dönem sonunda; işverenlerin, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının ortak çıkarları için en büyük beklentileri dönemin kârla kapatıldığı haberi olacaktır. Bu nedenle kârlılık temel motivasyon aracı oluşturmaktadır (Kaplan, 2007).

1.4.2. Kalite

Kalite; ürünü tüketen tüketicinin, üründen yana beklentilerinin ne derecede karşılandığını ölçen bir kavramdır. İşletmede üretilen ürünlerin kalitesindeki artış, genel olarak ham maddelere ve bu ham maddelerin işleniş şekillerine bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle “kalite, maliyeti en fazla etkileyen unsurdur.” denilebilmektedir. Tüketici açısından kalite; işletmenin ürettiği bir ürün veya hizmeti

ilk defa alıp kullandığında elde ettiği tatmin düzeyi ile sonraki alımlardaki tatmin düzeyinin aynı olması veya yükselmesidir.

Başka bir tanıma göre kalite; herhangi bir ürün veya hizmetin, tüketicinin beklenti, amaç ve isteklerine uygun olmasıdır. Tüketici ürün veya hizmeti satın aldığı anda, tüketicinin beklentileri karşılanmalı ve tüketici tatmin olmalıdır (Efil, 2006, s. 145). Genel anlamda kalite ise; ürün veya hizmetin alıcı kitlesinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan, kullanımından veya tüketiminden tüketiciye belirli bir süre ile tatmin olanağı sağlayan ürün veya hizmetin özellikleri olarak ifade edilebilmektedir (Özgüven, 2003, s. 247). Bu tanımlamalara göre; kalite, hiç bir şekilde bireysel arzuya göre ayarlanabilecek bir ölçek değildir. Ürün veya hizmetin öngörülen amacını yerine getirebilmesi için gerekli olan bir altın orandır.

Klasik yönetim bilimciler; motivasyonu artırmanın genel olarak verimlilik, performans, etkinlik, üretim ve satış düzeylerinin yükselmesi amacıyla kullanmışlardır. 1970’li yıllarda General Motors firması, Japonlara meydan okuyarak rekabet başlatmışlardı. Bu rekabetin temel amacı; örgüt içerisindeki pozisyon fark etmeksizin bütün çalışanların “yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi” gerektiğini tüm dünyaya duyurmaktı. Böylelikle “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” dediğimiz yeni bir anlayışı başlatmış oldular (Kaplan, 2007).

1.4.3. Verimlilik

Verimlilik; herhangi bir kuruluş veya işletmenin, mal veya hizmet üretimi aşamasında, elde var olan kaynaklarını ne kadar üretken kullandıklarıyla ilgili bir kavramdır. Verimlilik çıktılar ve girdilerin birbirlerine oranlanması ile bulunmaktadır. Girdiler ne kadar az ve çıktılar da ne kadar fazla olursa; verimlilik düzeyi de fiziksel veya parasal olarak o oranda yüksek olacaktır. (Tutar, 2007, s. 94). Yani bir diğer ifadeyle minimum maliyet, maksimum kazanç sağlandığında verimlilik de sağlanmış olmaktadır (Aydın, 2010, s. 190).

İşletme veya kurumların üretme gücünün ölçüğü verimliliktir. Örgütün üretim kapasitesinin artması, örgüt içerisindeki alt sistemlerin ve çalışanların birbirleriyle uyum içerisinde başarıya ulaştığını da göstermektedir (Başaran, 1982, s. 30). Üretim aşamasında kullanılan girdilerin maliyeti, çıktılarının getireceği kazançtan daha az olması durumunda örgüt amaçlarından biri olan verimliliğe ulaşmış olacaktır. Örgütün verimliliği, örgütün iki amacının bütünleşmesi ile sağlanmaktadır. Bu amaçlar birinci olarak üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin en üst düzeyde olması ve ikinci olarak da çalışan personellerin tatminin sağlanmış olmasıyla doğrudan ilgilidir (Başaran, 1982, s. 31).

Çalışan personellerin bireysel yetenek ve tecrübelerinin yanında güdülenme de verimliliğin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışanların bütün yeteneklerini kendi istekleriyle kullanmalarını sağlamak için, çalışanları motive edecek bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Motivasyonun sağlandığı bir iş ortamında; çalışanların iş tatmini artar, örgüte ve işlerine olan bağlılıkları kuvvetlenir, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kendi iradeleriyle bütün yeteneklerini kullanarak işlerindeki başarılarını artırırlar ve dolaylı olarak örgütün verimliliğini de artırmış olurlar (Özgüven, 2003, s. 141).

Maddi ve manevi açıdan tatmin olmuş veya motive edilmiş olan çalışan personeller, örgüt içerisinde verimli ve etkin bir şekilde çalışırlar. Örgütün verimliliğinin sağlanması için, öncelikle beşeri sermaye olan çalışanlara değer verilmelidir. Çünkü sermaye malları olan makine ve teçhizatları motive edebilecek herhangi bir motivasyon unsuru yoktur. Bu nedenle yöneticiler; düşünebilen ve duygulara sahip olan emek faktörünü yani çalışanlarını iyi tanıyarak motive etmeli ve verimliliği artırmalıdır.

Örgüt içerisindeki verimliliklerini sürekli olarak artıran ve geliştiren çalışanlar, kurumlarının da gelişmesine katkıda bulduklarından belli bir süre sonra yükselme veya ücret artışı gibi beklentiler içerisine girmektedirler. Verimliliği artan çalışanlar, özellikle yönetici kadrolarına terfi etmeyi beklemektedirler. Çalışan

personellerinin verimliliğini artırdıktan sonra terfi isteyecekleri ihtimalini göz ardı eden işletmelerin motivasyonu eksik kalacaktır (Akdemir, 2009, s. 137).

1.4.4. Etkinlik

Etkinlik, işletme veya kurumların amaçlarına ulaşma seviyesi veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, örgütün elinde bulunan kaynaklarının en rasyonel şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik, doğru işin hangi yöntemlerle yapılacağı ile ilgilidir. Etkinliğin temel amacı; “bir işi doğru yapmak değil, doğru olan işi rasyonel planlamalarla yapmak” olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkinlik, üretim faktörlerinin rasyonel bir şekilde kullanılarak, bunlar arasında koordinasyonun oluşmasını sağlamaktır (Tutar, 2007, s. 209).

Bir işletmede etkinliğin sağlanması için; kalifiye emek gücü, sermaye mallarının iyi bir şekilde kullanılması, teknolojik ve yönetsel yeniliklerin takip edilmesi, üretim aşamasında kullanılan ham maddenin kalitesi ve fiyatı gibi kaynaklardan yararlanılmalıdır. Çalışan personellerin bireysel veya örgütsel olarak etkinliklerini artırmak için, güdülendirilmeleri ve özendirilmeleri gerekmektedir (Kaplan, 2007).

Etkinlik, çıktılarının örgütsel amaçlara uygunluk derecesini göstermektedir. Verimlilik, kârlılık veya maksimum kapasitede üretim gibi örgütsel amaç ve standartlarına en üst düzeyde ulaşan bir işletme mümkün olabilmektedir. Ama aynı zamanda bu işletme etkin de bir işletme olmayabilmektedir. Çünkü müşteri çevresinin veya rekabet ettiği firmaların standartları kendininkinden daha yüksek olabilir ve işletmenin çıktıları bu standartların altında kaldığında etkinlik gerçekleşmez. Sonuç olarak; dış çevrenin standartları da dikkate alınarak, doğru normların belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesi etkinliğin sağlanmasında temel ölçüt olacaktır. Örgütün amaçlarına ulaşması “etkililik”, ancak bu amaçlara en az çabayla ulaşmaya ise “etkinlik” denilmektedir (Akdemir, 2009, s. 138).

1.5. Motivasyon Türleri

Motivasyon türleri; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki grupta incelenmektedirler.

1.5.1. İçsel motivasyon

İçsel motivasyon; bireyi aktif olmaya iten, istek ve ihtiyaçlarını tatmin edene dek aktif tutan ve birey tatmin olduktan sonra durulan iç güdüsel bir güçtür. Organizma olarak birey, gününün büyük bir kısmını kendini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla aktif geçirir. Ruh bilimcilere göre bireyin bu kadar aktif olmasının nedeni; ihtiyaçlarından ve güdülerinden kaynaklanmaktadır. Bireyin sürekli olarak ihtiyaçlarını tatmin etme eğiliminde olması, içten güdülendiğinin bir göstergesi olmaktadır (Başaran, 2004, s. 264).

Çalışan bireylerin içsel güdülenme ile işlerini istek ve iştahla yapmaları, bunun sonucunda elde ettikleri çıktılardan veya başarılarından dolayı tatmin olmaları mümkün olabilmektedir. Bireyin kendi kendini motive etmesi ya da örgüt yöneticileri tarafından herhangi bir motivasyon aracı ile motive edilmeleri, verimliliği ve etkinliği artıracaktır (Başaran, 2004, s. 264). Bunun yanında “başarılı olma” ve “benlik tasarımının doyurulması” gibi duygusal tatminler, motivasyonun içsel boyutunu içermektedir (Özgüven, 2003, s. 148).

İçsel motivasyon, örgüt içerisindeki görevi veya çalışanın kendisine verilmiş bir işi; doğru ve etkin bir şekilde yapma ile bütünleşmiş duygularla güdülenmiş olmayı gerektirir. İçsel olarak kendini motive edebilen bireyler; ödül, zorunluluk gereksinim gibi dışarıdan gelen dışsal motivlerden güdülenmek yerine, eğlence veya yakalayacakları fırsatlarla güdülenmektedirler. Birey, yerine getirmekten hoşnutluk duyacağı görevi başarması halinde elde edeceği psikolojik ödüllerle ilgilenmektedir (Uludağ, 2019, s. 418). Örgüt içerisinde çalışan bireyler motive edilirken, bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bireylerin bir kısmı görevlerini yerine getirirken içsel olarak motive olabiliyorken, bazıları da dışsal olarak motive

edilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yani bir örgütün her çalışanın, aynı iş karşısında içsel olarak motive olması mümkün değildir (Kreitner ve Kinicki, 2004, s. 276).

İçsel olarak güdülenen bir birey, sadece kendi istediği için çaba sarf etmekte ve çabasının sonunda elde edeceği başarının ödülünü de sadece kendisine vermektedir. Bireyin yaptığı işle elde ettiği ödül arasında doğrudan bir ilişki vardır ve çalışan personel bu ödülü işi yaptığı zaman elde etmekte ve tüketmektedir (Selen, 2009). Elde edilen ödülün maddi veya parasal bir değeri yoktur. Birey yaptığı işten haz duymakta ve işin devam ettiği zaman dilimi içerisinde birey ruhsal olarak tatmin olmaktadır.

İçsel motivasyon, bireyi en verimli şekilde harekete geçiren motivasyon türüdür ve bireyin beklentilerini, gereksinimlerini, zevklerini, inançlarını, sergilediği davranışların nedenlerini ve bireyin kendisi için belirlediği hedeflerini ifade eder (Arslan, 2013). Bu durumda içsel motivasyonun tamamen bireye ait olduğunu ve bireyin hislerinden meydana geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eyigün, 2015). İçsel motivasyon; “bireyin yeteneğini kullanabilmesi, bir sorunla başa çıkabilmesi yeteneği ve başarı hissi, olumlu kabul görmesi, düşünceli tavır ve yardımseverlik sergilemesi” gibi psikolojik kazanımlarla doğrudan bağlantılıdır (Çakır, 2009).

1.5.2. Dışsal motivasyon

Dışsal olarak güdülenme, bireyin çalıştığı örgütün yöneticisi, üyesi olduğu bir grup veya dışarıdan gelen herhangi bir zorunluluk hali gibi bir etken tarafından çeşitli yöntemler kullanılarak belli bir amaç doğrultusunda kişinin yönlendirilmesi olarak tanımlanır. İçsel motivasyonda olduğu gibi dışsal motivasyonda da denetim odağı önemlidir. İçsel güdülenmede bireyin denetim odağı yaptığı iş ve bu anda elde ettiği şahsi tatmin iken; dışsal güdülenmede bu durum dışarıdan bir etki ile bireyin güdülenmesi olarak şekillenmektedir (Özgüven, 2003, s. 148). İşletme veya kurumlarda çalışanlardan sorumlu yöneticiler, çalışanlarının ne şekilde motive olacaklarını iyi bir şekilde belirlemelidirler. Çalışırken dışsal olarak motive olan çalışanlar için, dışsal motivasyon unsurları uygulanabileceği şartlar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Birey genel olarak; toplum tarafından kabul edilen ve onaylanan, iyi ve güzel olarak görülen, gelenek ve göreneklerin gerektirdiği davranışlara sahip olmayı amaçlar. Yani yaşadığı toplumun beğeni, takdir ve saygısını kazanmak için bireyin sergileyeceği davranışlar birer dışsal güdü rolü üstlenmektedir. Bu durumda dışsal motivasyonun çevre etkisiyle oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bozkurt, 2014). Bu motivasyon türü çevre etkisiyle oluştuğundan sürekliliği kısadır (Arslan, 2013). Dışsal motivasyonda devamlılığın sağlanabilmesi için, bireyler motivasyon unsurları ile sürekli olarak güdülenmeli ve ödüllendirilmelidirler. Motivasyon unsurları ile güdülenen çalışanlar, işlerini benimsemezler ise; bu güdülenmenin etkisi uzun sürmeyecek, zamanla azalarak ortadan kalkacak ve motivasyon süreci başa dönecektir (Aslantürk, 2014).

Örgütlerde yöneticilerin yürüttüğü dışsal motivasyon teknikleri ile çalışanlarını ulaştırmak istedikleri üç temel amaç vardır:

- Örgüt amaçlarının etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak (birim zaman diliminde birim üretimin gerçekleşmesi gibi),
- Personellerin iş tatminini artırmak,
- Üretim süresi içerisinde, örgütün potansiyel iş gücü ve verimlilik kaybının en aza indirgenmesini sağlamaktır.

Yöneticiler; çalışanlarını bu amaçların etrafında toplamak amacıyla, çalışan personellerinin bireysel ve toplumsal olarak nelerden etkilenebileceğini inceleyerek uygun olan motivasyon unsurlarını kullanmalıdır. Dışsal boyutta motivasyon sağlayan en önemli unsurlar; çalışanın eline geçen likit para ve sosyo-ekonomik kazanımlardır (Özgüven, 2003, s. 148).

Dışsal güdülenmenin temelinde bireyin kendisini doğrudan ilgilendirmeyen, ancak birey tarafından gerçekleştirildiğinde de olumlu sonuçlar doğuran davranışlar vardır (Demir, 2011, s. 1399). Dışsal motivasyon ile sergilenen davranışlar, yapılacak olan iş veya görev sonucunda elde edilecek kazanım ve sonuçlar dolayısı ile gerçekleştirilmektedirler. Yani bireyler cezalandırılmamak veya karşılığında ödüllendirilmek amacıyla davranışlarının yönlerini dışsal motivasyon ile

değiştirmektedirler (Özkal, 2013, s. 99). Dışsal motivasyonda ödüller ve kazanımlar, içsel motivasyonda olduğu gibi işin yapıldığı sırada değil de; iş bittikten sonra bireyin eline geçmekte ve dolayısıyla çalışan bireyin tatmini de iş bittikten sonra oluşmaktadır.

1.6. Motivasyonun Faydaları

Motivasyon süreci; örgüt içerisinde doğru zamanda, doğru yerde, doğru ölçüde ve başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde örgütsel amaçlara istenen şekilde erişilmesini sağlayacaktır. Doğru motivasyon; çalışma sistemi, çalışan personeller, verimlilik, işlevsellik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunmaktadır. Bu faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Sökmen, 2010, ss. 167-168):

- Parasal veya maddi destek sağlayan motivasyon unsurları ile çalışan personellerin ekonomik gereksinimlerinin giderilmesi sağlanmış olur.
- Çalışan personellerin; sosyal, kültürel, güvenlik vb. toplumsal gereksinimlerinin karşılanması sağlanmış olur.
- Motivasyon sonucu vaat edilen maddi ve maddi olmayan kazanımlar, çalışan personellerin örgüte ve örgüt kültürüne olan bağlılıklarını güçlendirir.
- Personelin yapmakla yükümlü olduğu işin, o iş için verilen zaman dilimi içerisinde ve etkin bir şekilde yapılmış olması sağlanır.
- Personelin iş tatmin oranı yükseliş yönünde olurken, işten kaytarma isteği oranı azalma gösterir.
- Personeller işlerini iştahla yapacakları için, yaptıkları iş nitelik ve nicelik bakımından ilerleme gösterir.
- Uygun yöntemlerle motive edilmiş personel sayesinde otokontrol veya denetim gerekmeden, bazı üretim kalemlerinin maliyetlerinde personelin özen ve dikkatiyle tasarruf sağlanabilir.
- Personeller; performans, verimlilik, etkinlik, aktiflik, yeteneklerini geliştirme ve artırmaları bakımından ilerleme kaydederler.
- Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve egolarını tatmin etmeleri (toplantılara davet, görüşlerinin alınması vb.) sağlanır.

- Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması, kaliteli ve verimli bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin keşfedilmesine olanak sağlar.
- Çalışanlar, motivasyonun kendilerine sağlayacağı faydalardan daha çok elde etmeyi isteyeceklerinden, örgüt çalışanları arasında rekabet ortamı doğar ve bu da doğrudan verimliliği artırır (Sökmen, 2010, ss. 167-168).
- İşletme veya kurumun; verimliliği, kârlılığı, işlevselliği ve etkinliği artış gösterir.
- Personel ve örgüt açısından çalışma yaşamındaki kalite artış gösterir.
- İşletme veya kurum içerisinde üretilen mal veya hizmetlerin kalitesinde gözle görülür bir artış sağlanır.
- Doğru ve etkili bir şekilde uygulanan motivasyon süreci yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması noktasında büyük önem arz eder (Çeltek, 2004).

1.7. Çalışma Hayatında Uygulanan Motivasyon Teknikleri

Günümüz küresel ekonomik sistemlerinde hemen her piyasada rekabetçi pazar anlayışı hâkimdir. Rekabetçi pazar şartlarında kurumların ve işletmelerin personellerini örgütte tutmaları da zorlaşmaktadır. Kalifiye personellerini kaybetmek istemeyen kurum ve işletmeler, hem istihdamlarını optimum düzeyde tutmak hem de verimlilik ve kârlılık gibi örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli motivasyon tekniklerini kullanmaktadırlar. Bu motivasyon teknikleri aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde incelenecektir:

1.7.1. İş dalı veya çalışan kurumla bütünleşme

Kurum veya işletmelerdeki örgüt yöneticileri, sorumluluklarında bulunan personellerine; faaliyet gösterdikleri iş dalını veya çatısı altında buldukları kurumlarını sevmelerine ve benimsemelerine yardımcı olmakla yükümlüdürler. Bunu gerçekleştirmek amacıyla; yöneticiler, çalışanlarına uygun çalışma ortamı ve olanakları sağlayarak yapılan işi personeller için cezbedici hale getirmelidirler. Çalışan personellerin meslekleri ve kurumları ile bütünleşebilmeleri için, öncelikle yaptıkları işi ve çalıştıkları kurumu sevmelidirler (Güney, 2008, s. 355).

Personellerin kurumlarına olan bağlılıklarını artırmak amacıyla, yöneticiler tarafından çeşitli organizasyonlar veya etkinlikler düzenlenmelidir. Örneğin; kurumlar arası bir yarışta; personellerden oluşan ekipler yarıştırdıklarında, personeller sorumluluk bilinci ve takım ruhuyla hareket ederek kendi kurumlarının kazanması için olağan üstü bir çaba sarf ederler. Bu kurumlarıyla bütünleştiklerinin bir göstergesi olur.

1.7.2. Çalışanların motive edilmesine yönelik iş tasarımları

Yönetim biliminde örgütsel açıdan iş; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için mal veya hizmet üretimi aşamalarından, bir veya birkaç çalışanın sorumlu tutulduğu çalışmanın bir birimi şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan personelin işine verdiği önem; iş karşılığında elde edeceği gelire, ödüllere, primlere ve sosyal getirilere göre şekillenmektedir. Yöneticiler de bu durumun farkında olarak; örgüt içerisindeki işlerden hangilerinin motive olarak ve hangilerinin istemsizce yapıldığına göre, işlerin yeniden tasarlanmasını veya yapılandırmasını sağlamakla yükümlüdürler.

Örgütün verimliliğinin ve çalışanların iş doyumunun optimum düzeyde sağlanması gerekir. Bu nedenle motivasyon uygulamalarının yapılan işle uyum sağlaması için, yapılacak iş yeniden tasarlanabilir ve yapılandırılabilir olmalıdır. İşin yeniden tasarlanması veya yapılandırılması örgüt gereksinimlerini karşılamasının yanında, çalışanların da bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini konusunda işlerin; içerik ve yöntem bakımından belirlenmesi anlamına da gelmektedir (Güney, 2004, s. 237). İş tasarımları; yapılacak işin sadeleştirilmesi, genişletilmesi, zenginleştirilmesi, iş ve işçi rotasyonu şeklinde sınıflandırılmaktadır.

1.7.2.1. Yapılacak işin sadeleştirilmesi

Örgüt içerisinde çalışan personelin yapmakla yükümlü olduğu işin, aşamaları içerisinde yer alan gereksiz adımları eleyerek işin etkinliğini yükseltmesini ve hızını artırmasını amaçlayan motivasyonel bir iş tasarımı şeklidir (Şimşek, 2007, s. 232). Bu tasarım şekli, özellikle hizmet sektöründe müşterilerle sözel iletişim halinde olan

personelin; zaman kazanmak veya müşterisinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gereksiz gördüğü prosedürleri atlaması şeklinde görülmektedir.

1.7.2.2. Yapılacak işin genişletilmesi

İnsanlar sürekli olarak her gün aynı işi yaptıklarında, belli bir süre sonra yaptıkları işten sıkılacaklardır ve bu da hem iş tatminlerine hem de verimliliklerine yansiyarak motivasyonlarını düşürecektir. Bu durumun yaşanmaması için, yapılacak işin genişletilmesi öngörülmüştür. İşin genişletilmesinden kasıt, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu ana işinin yanında bir de ek olarak; farklı yöntem ve prosedürler bulunduran başka bir işin herhangi bir aşamasının görev olarak kendisine verilmesidir. İşgörenler, değişik işlerde görev almaktan mutlu olacaktır ve mesai süresi içerisinde işlem değişikliği yaptığında mental veya bedensel yorgunluğundan da kurtulacaktır. Çalışan için iş genişletilmesi yapılırken; çalışanın yeteneklerine uygun yapabileceği veya nasıl yapılacağını öğrenebileceği, örgüt yetki sıralamasında yatayda veya dikeyde olan değişik işlerden derlenmelidir (Başaran, 2004, s. 275).

Yapılacak işin genişletilmesi; örgüt işlerinden birkaçının eskisinden daha nitelikli tutulup, yeni bir iş çerçevesinde birleştirilip bütünleştirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Bu iş tasarımının amacı; çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve çalışanlar açısından işin çekiciliğini artırmaktır (Şimşek, 2007, s. 232). Genel olarak tekdüze bir iş genişliğine sahip olan çalışanların motivasyonlarını artırmak ve işlerindeki monotonluğu kırmak amacıyla, yöneticileri tarafından yeni görevler verilmektedir. Bu yolla sorumluluğundaki işleri genişletilen çalışan birden fazla iş yapacağından; işinden sıkılması azalır, motivasyonu, verimliliği ve etkinliği de artış gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 171).

1.7.2.3. Yapılacak işin zenginleştirilmesi

Yapılacak işin zenginleştirilmesi, bir işin başlangıcından bitirilmesine kadar olan bütün aşamaların birleştirilerek tek bir kişinin sorumluluğu ve hakimiyetine bırakılmasıdır. Yapılacak işin tek bir kişinin altından kalkamayacağı kadar büyük olması durumunda ise, işin tamamı parçalanmadan bir ekibe de verilebilmektedir.

Buradaki temel amaç; çalışanın yaptığı işin sonuçlarını görmesi ve potansiyelinin farkına varmasını sağlamaktır. Çalışanın yaptığı işin sonucunda; başarılı veya başarısız bir sonuca ulaşması, mal veya hizmet üretmesi, ürettiği çıktılarla motive olarak verimliliğini ve etkinliğini artıracacağı varsayılmaktadır (Başaran, 2004, s. 274).

Şimşek'e göre; "İşin zenginleştirilmesi tekniğiyle, bir işgörenin yerine getireceği görevlerin sadece sayısı ve sıklığını değiştirmekten çok, Herzberg Kuramında sözü edilen çekici iş ve tanınma gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ile gelişme, öğrenme ve başarı fırsatlarının bir işte birleştirilmesi hedeflenmektedir." (Şimşek, 2007, s. 232). Böylece iş gören; yaptığı işten daha fazla "başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu" elde edebilecektir (Güney, 2004, s. 242). Güney, iş zenginleştirmenin ilkelerini şöyle sıralamıştır (Güney, 2004, s. 243):

- "Sorumluluğu azaltmadan bazı kontrolleri kaldırmak, (Sorumluluk ve Kişisel Gelişme)
- Sorumluluklarının farkında olan bireyleri tanımak, (Sorumluluk ve Tanınma)
- Kişiye işin bir biriminin tamamını vermek, (Sorumluluk, Kişisel Gelişme ve Tanınma)
- Çalışana, işini yaparken özgürlük vermek, (Sorumluluk, Kişisel Gelişme ve Tanınma)
- Periyodik raporların çalışan tarafından okunmasını sağlamak, (İşsel Tanınma)
- İşe, daha önce yapılmayan yeni ve daha zor görevler eklemek, (Gelişme ve Öğrenme)
- Kişileri belli işlere atayarak onların uzmanlaşmasını sağlamak (Sorumluluk, Gelişme ve İlerleme)" (Kılıç Aksoy, 2016).

1.7.2.4. İş ve işçi rotasyonu

Çalışan personeller açısından, tekdüze iş ve işten sıkılmanın yaratacağı negatif sonuçların yaşanmaması ve çalışanların motivasyonunun sağlanması amacı ile personellerin değişik işlerde sırayla iş görmelerini amaçlayan iş tasarımı yönetimine iş ve işçi rotasyonu denmektedir (Şimşek, 2007, s. 232).

Örgüt içerisindeki monotonlaşma zincirinin kırılmasındaki en etkili ve kolay uygulanabilir olan yöntem iş ve işçilerin rotasyonudur. Bu yöntem ilk olarak; Ford, Western Electricity ve Bethel Steel gibi köklü firmaların örgütlerinde kullanılmıştır. İş görenin mevcut pozisyonunda yaptığı işten tatmin düzeyi negatife düştüğü zaman, çalışan aynı düzeyde benzer yetenekleri gerektiren başka bir işe verilir. Bu durum; örgüt içerisinde sadece iki personelin yer ve iş değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışanın rotasyonunu da içerebilmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 127).

İş rotasyonu; çalışanın faaliyetlerinde değişiklik ve çeşitlilik sağladığından, monotonluğu önlemek açısından fayda sunmaktadır. Bunun yanında çalışanlar; başka alanlarda yeteneklerini geliştirebilme, planlama ve değişikliklere uyum sağlama imkanları bulabilmekte, herhangi bir çalışanın işten ayrılması veya gelememesi durumlarında işin aksamaması açısından boşlukları doldurabilmektedirler. Bu faydaların yanında; eğitim maliyetlerinin artması, yeni gelen personellerin rotasyona uyum sağlayamaması ve iş rotasyonunun yapıldığı ilk günlerde verimliliğin azalması gibi kaçınılmaz sonuçlar olmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 127).

1.7.3. Alternatif çalışma programları

İşletme ve kurumlar, çalışanlarının motivasyonlarını artırmak ve beşeri kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla; alışlagelmiş olan günde sekiz saat mesai veya sadece hafta içini çalışma günleri olarak belirlemenin dışında alternatif çalışma programları arayışına girmişlerdir. Bu çalışma programlarının en çok bilinenleri; esnek çalışma günleri, iş günlerinin azaltılması, yarı zamanlı çalışma, telecommuting ve iş paylaşımıdır (Güney, 2004, s. 248).

1.7.3.1. Esnek çalışma saatleri

Günümüzde işletme veya kurumların çoğunda, personelin günlük mesaiye başlangıç ve bitiş saatleri yazılı bir şekilde belirtilmiş olup, bu saatlerin değişmesi de pek kolay olmamaktadır. Ancak esnek çalışma saatleri uygulamasının uygulandığı örgütlerde; örgütün çalışmayı zorunlu tuttuğu gün ve saatler dışında, çalışanlar geriye

kalan çalışma sürelerini, çalışma günleri içerisinde istedikleri herhangi bir zaman dilimi içerisinde çalışma yükümlülüklerini yerine getirebilmektedirler. Esnek çalışma saatleri uygulandığında, çalışan daha çok motive olarak verimlilik, etkinlik ve performansını en üst düzeylerde gerçekleştirecektir

Esnek çalışma saatlerinin birçok faydası bulunmaktadır. Bu sistem; çalışanın kendisine özerklik sağladığından, çalışan işine daha büyük bir özveri ve sorumlulukla yaklaşır, iş tatmin düzeyi de artmış olur. Çalışan, çalışma saatlerini genellikle kendi belirlediğinden; çalışanın kendine ayıracağı zaman artar ve işten kaytarma veya devamsızlık gibi durumların da önüne geçilmiş olur. Bunun yanında, çalışanın iş yokken işletme veya kurum sınırları içerisinde olma zorunluluğu olmadığından, örgüt yöneticilerine karşı oluşması muhtemel olumsuz tutumların da önüne geçilmektedir. (Güney, 2004, s. 248).

1.7.3.2. İş günlerinin azaltılması

İş günlerinin azaltılması; klasik olarak tam gün olan bir işin, haftalık beş gün olan çalışma programlarından gün eksiltilerek, işin daha erken bitirilmesine olanak sunan bir sistemdir. Bu uygulamada en çok kullanılan sistem 4-40 programıdır. Yani haftanın dört günü çalışma günü ve her gün için günde on saat çalışma saati olarak belirlenmektedir. Bu programın uygulanması, çalışan personele özel işleri ve hayatı ile daha çok ilgilenme fırsatı sunduğundan, personelin motivasyonunu, örgütüne ve işine olan bağlılığını da artırmaktadır. Bu durumda örgüt içerisindeki devamsızlıklar ve işten ayrılmalar da önlenmiş olacak olup, yeni iş arayanlar için bu örgüt cazip bir seçenek haline gelecektir.

Bu sistemin yararlarının yanında sakıncaları da mevcuttur. İş günleri azaltıldığında; diğer çalışma günlerinde, çalışma saatleri arttığından çalışan personel açısından aşırı yorgunluk ve dinlenememe gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yeterince dinlenemeyen personel de ertesi çalışma gününde verimlilik ve performans kaybı demektir. Bu sistem, özellikle çalışan annelerin; işleri ve aile hayatları arasındaki dengeyi tutturamamalarına neden olmaktadır (Güney, 2004, s. 248).

1.7.3.3. İş paylaşımı

Örgüt yöneticilerinin de onayıyla; tam gün olan bir işin, iki veya daha fazla çalışan personel arasında anlaşılarak adil bir şekilde paylaşılmasına “iş paylaşımı” denir. Çalışma saatleri genel olarak “yarım gün çalışma” düzeninde uygulanır. Bunun yanında haftalık veya aylık çalışma programları da düzenlenebilmektedir. İşletme veya kurumlarda bu uygulamaya gidilmesinin temel nedeni, tam gün olarak çalışmak istemeyen çok yetenekli bireylerin, işletme veya kurum bünyesinde kısmi zamanlı da olsa istihdam edilebilmelerini sağlamaktır. Bu uygulama, tam gün çalışmak istemeyen üstün düzeyde yetenekli personellere; hem işlerine hem de özel hayatlarına zaman ayırabilme imkânı sunacağından, bu personellerin verimlilik ve performansları da artış gösterecektir. Ancak bu programı uygulamanın bir de zorluğu bulunmaktadır. Birbirleri ile çatışmadan, uyum içerisinde iş paylaşımını sağlayıp çalışabilecek personellerin bulunması zorluk teşkil edecektir (Güney, 2004, s. 249).

1.7.3.4. Yarı zamanlı çalışma

Çalışma hayatında, haftalık toplam çalışma saatleri açısından standart ölçü kırk saat olarak belirlenmiştir. Ancak yarı zamanlı çalışma programlarında, iş gören haftalık olarak kırk saatten daha az çalışmaktadır. Yarı zamanlı çalışma; geçici ve sürekli yarı zamanlı çalışma olarak ikiye ayrılmaktadır. Geçici yarı zamanlı uygulamada işveren ihtiyaca göre personel istihdam etmekte ve ihtiyaç durumu ortadan kalkınca da geçici olarak istihdam ettiği bu personelleri işten çıkarmaktadır. Özellikle sektörel yoğunlukların yaşandığı dönemlerde bu uygulamaya başvurulmaktadır. Sürekli yarı zamanlı çalışmada ise; bireyler tam gün çalışan personellerle aynı haklara sahip olmakla beraber bir tür iş paylaşımı uygulaması olarak görülmektedir (Güney, 2004, s. 249).

Bu çalışma sisteminin en belirgin faydası, herhangi bir nedenden dolayı sadece yarım gün çalışmak isteyen veya çalışabilecek durumda olan bireylerin istihdam edilmesini sağlamaktadır. Özellikle hem okuyup hem de çalışmak zorunda kalan veya çalışmak isteyen öğrencilerin tercih ettiği bir uygulama türüdür.

1.7.3.5. Telecommuting (esnek çalışma yeri uygulaması)

Telecommuting; personelin, sanal olarak iş yerine bağlanabilen bir bilgisayar aracılığı ile evden (home-office) veya ev dışında herhangi bir yerde çalışarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise; çalışan personelin mesaisinin çoğunu işvereninden veya iş yerinden bağımsız olarak uzakta geçirdiği, merkezi iş yeri ile modern teknolojinin bilişim ve iletişim araçlarını kullanarak alternatif bir bağlantı kurmasına telecommuting denilmektedir (Akkirman, 2004, s. 10). Bu çalışma sistemi, esnek zaman uygulamasına benzemekle beraber, iş yerinin merkez çalışma yerinden farklı bir mekânda olması yönüyle esnek zaman uygulamasından ayrılmaktadır.

Telecommuting, bu sistemde çalışan personelde, bağımsızlık ve sorumluluk bilinci oluşturarak, personelin motivasyonunu ve iş doyumunu artırmaktadır. Bunun yanında; yönetimin çalışandan uzak kalarak denetim ve kontrol gücünün yetersiz kalması, personelde ekip ruhunun oluşmaması, bilgisayarda veya iletişim ağlarında çıkabilecek herhangi bir teknik aksaklığın oluşabilmesi gibi sorunlara sahiptir (Güney, 2004, s. 249). Ancak günümüz dünyasında birçok hizmet alanında çalışanlar, telecommuting sisteminde home-office olarak çalışmaktadırlar.

1.7.4. Ceza ve ödül

Çalışma hayatında uygulanan motivasyon tekniklerinden ceza ve ödül unsurları; örgüt içerisinde istenmeyen davranışların engellenmesine, istenen davranışların ise sürekli hale getirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisinde personele yönelik ceza veya gözdağı verilmesinin yerine verilecek ödüller, çalışan personelin kendini daha çok geliştirmesine ve verimliliğini artırmasına olanaklar sunmaktadır.

Ceza ve ödül teknikleri uygulanırken çok dikkatli olunmalıdır. Özellikle cezai işlem gerektiren davranışlara karşı verilen cezalar, ölçülü ve adaletli olmalıdır. Aksi takdirde çalışan bütün personellerin motivasyonunu negatif yönde etkilemek kaçınılmaz olacaktır. İşletme veya kurumun kurallarına ve amaçlarına ters düşecek

bir davranış oluştuğunda, örgüt içerisindeki disiplini korumak amacıyla çalışan için cezai işlem uygulanabilmektedir. Ancak cezalar, yöneticinin kibrini tatmin etmesi veya otoritesini sağlamlaştırarak örgüt içerisinde kendinden korku duyulmasını sağlaması gibi bireysel amaçlarıyla verilmemelidir (Güney, 2008, s. 354).

Örgüt içerisinde hangi durumlarda ödüllendirme yapıldığına dair çalışanlara net bir şekilde bilgi verilmelidir. Ast personellere verilen ödüller; astları tatmin edecek düzeyde olmalı ve beklenenden az olmamalıdır. Aksi takdirde emeğinin karşılığını alamayacağını düşünen çalışan olumsuz etkilenecek ve başarılı olma yönünde motive olmayacaktır. Ödülün çalışan personelleri verimli bir şekilde motive etmesi isteniyorsa ödül hak eden personele verilecek ödül; çalışma arkadaşlarının, örgüt yöneticilerinin ve hatta ödülü alacak olan personelin yakınları önünde verilmelidir (Güney, 2008, s. 355).

1.7.5. Yarışma ve rekabet

Maddi veya manevi bir kazanım elde etmek amacıyla; örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara verilen işin, diğer çalışanlardan daha iyi sonuçlandırma çabası içine girmeye ve sürdürmeye “yarışma” denir. Yarışmaya girme hali rekabeti de kendiliğinden getirir. Yarışma ve rekabet ortamı bazı durumlarda kendiliğinden oluşabileceği gibi genel olarak yöneticiler tarafından motivasyon ve verimliliği artırmak amacıyla bilinçli bir şekilde kullanılan bir tekniktir. Yarışma ve rekabet ortamı, “bireysel, kurumsal ve toplumsal ilerleme ve kalkınmayı” hızlandırmaktadır.

Örgüt içerisinde yarışma düzenleneceği zaman, örgüt yöneticileri adil bir rekabet ortamı yaratmalı ve taraf tutmamalıdır. Aksi halde örgüt içerisinde, çalışan personeller arasında düşmanlıkların doğmasına neden olacaktır (Güney, 2008, s. 354).

1.7.6. Ayrıcalıklar sunma

Örgüt yöneticileri tarafından gerekli görüldüğü durumlarda bazı çalışanlara belli ayrıcalık, yetki veya sorumlulukların verilmesi; çalışanların kişisel gelişimlerine

olumlu katkıda bulunup özgüvenlerini artırmalarında önemli bir rol üstlenmiş olacaktırlar. Çalışanlara ayrıcalık sunarak kendilerine yetki ve sorumluluk verilmesi; çalışanların ekip içindeki değerlerini, çalışma arkadaşlarına nasıl davranılması gerektiğini ve hatta yöneticilerin üstlenmiş oldukları görevlerin zorluklarını gerçekçi bir şekilde anlamaları açısından önem arz etmektedir. Kısacası, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi; çalışanların yöneticilerinin görevlerinin zorluğunu anlamalarına ve yöneticilerin çalışanlarını tanımalarına olanaklar sunmaktadır (Güney, 2008, s. 354).

1.7.7. Personel güçlendirme

Personel güçlendirme; çalışan personellerin yaptıkları işin yönetim sürecinde de söz hakkı sahibi olması ve bu hakkın kullanım gücünün desteklenerek daha da kuvvetlendirilmesi anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme, Ceylan tarafından da şöyle tanımlanmaktadır: “Çalışanların çevre ile etkileşimde inisiyatif olarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan, paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması ve gelişimidir.” (Ceylan, 2002, s. 115).

Çalışanın işiyle ilgili olarak karar alabilmesi ve bu hakkının genişletilmesi; çalışanın bilgi düzeyi, becerisi, özgüveni ve motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan personel işi konusunda kendini yetkin, uzman, motive olmuş hissettiğinde ve olaylarını kontrol altında tutabileceğine dair kendine güven duyduğunda; işletme amaçlarına uygun ve anlamlı bulduğu işleri kendi başına uygulayabildiği koşullar olarak da tanımlanmaktadır (Atalay, 2010, s. 3).

Bir başka tanıma göre ise; personellerin donanımlarına uygun olarak kendilerine uygun sorumluluk, kabiliyet, güç ve otorite verilmesine güçlendirme denilmektedir. Çalışan personeller, kendilerine verilen bu gücün farkında olmalı ve bu güçlerini örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalıdırlar.

Personel güçlendirme ve motivasyon birbirlerinden farklı kavramlarken aynı zamanda da birbirleriyle ilişkilidirler. Personel güçlendirme tekniklerini uygulayan örgütlerde, personellerin kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmaları için de motive edilmeleri ihtiyacı doğmaktadır. Motivasyonda ise, yöneticilerin astları ile beraber hedefledikleri vizyon önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde çalışan personelleri motive eden faktörler genellikle hedeflenen idealler ve çalıştıkları kurumun sahip olacağı imaj etrafında şekillenmektedir (Atalay, 2010, s. 11).

1.7.8. Gözdağı

Örgüt içerisinde yapmakla yükümlü olduğu görevini beklenen düzeyde ve şekilde gerçekleştirilmeyen çalışanları kötü muamele ile bıktırma ve istenmeyen sonuçlarla korkutma yöntemlerine “gözdağı” denilmektedir. Bu yöntemde; çalışan personel sürekli olarak denetim ve gözetim altında tutularak, başarısızlığı sık sık yüzüne vurulur ve sürekli olarak kusuru aranır. Bu yöntem, örgüt içerisinde uygulandığında yarardan çok zarar getirmektedir. Bunlar;

- Bireyde sürekli olarak kaygı ve stres oluşur.
- Bu yöntemden etkilenen kişi sadece gözdağının uygulandığı çalışan olmaz. Kurum içerisindeki diğer tüm çalışanlar da dolaylı olarak bu durumdan etkilenirler.
- Bu yöntemi uygulayan yöneticiye karşı astlar düşmanca bir tavır takınırlar.
- Bu yöntemin uygulandığı işletme veya kurumlarda, çalışma ortamında sürekli olarak cezalandırıcı bir hava hâkim olmaktadır.
- Gözdağı durumuna maruz kalmamak için çalışanlar farklı davranışlar göstermeye başlarlar.

Bu yöntem, kurum içerisinde bulunan ve örgüt amaçlarına ters davranan, aykırı çalışanlar üzerinde faydalı olabilmektedir (Güney, 2008, ss. 353-354).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ

2.1. Motivasyonun Kuramsal Çerçevesi

Motivasyonun kuramsal çerçevesi; klasik (geleneksel), neo-klasik ve modern yönetim teorileri olmak üzere üç grupta incelenmektedirler.

2.1.1. Klasik (geleneksel) yaklaşım

Klasik yaklaşım, üç temel düşünce etrafında gelişmiştir. Bunlar; işlerin yürütülmesinde emek faktöründen makineler yardımıyla etkin bir şekilde yararlanılması, kurumsal örgüt yapısının düzende olması ve verimliliğin sağlanabilmesi için kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Genç, 2007, s. 94).

Geleneksel yaklaşım; farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve farklı kişiler tarafından ileri sürülen fikirlerin toplamından oluşmaktadır. Bu fikirler; üç ana görüş üzerinde yoğunlaşmışlardır (Koçel, 2014, s. 237). Bunlar; fikir babası Taylor olan bilimsel yönetim, Henri Fayol'un öncülüğünü ettiği yönetim süreci ve Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımlarıdır.

2.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı

Klasik yaklaşımın içerisinde yer alan bilimsel yönetim; 1880 ile 1930 yılları arasında, üretimin artırılması amacıyla uygulanma alanı bulmuştur. Klasik teori genel olarak emek faktörü dışındaki unsurlara odaklanmıştır (Genç, 2007, s. 93). Bilimsel yönetim, örgüt içerisinde verimliliğin artırılması amacıyla; çalışanların kişisel nedenlerle değil de bilimsel açıdan uygunluk durumlarına göre seçilip geliştirilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Demirci, 2009, s. 169).

Amerika'da fiilen yöneticilik yapmış olan Frederick W. Taylor'un uyguladığı ve ilkelerini 1911 yılında yayımladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabının

önderliğinde yoğunlaşan görüşler, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2014, s. 237).

Taylor tarafından ileri sürülen bu fikirler, o dönemde kabul görerek Taylorizm adıyla anılmaya başlanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı veya Taylorizmin temel ilkeleri şunlardır (Ataman, 2009, s. 86):

- İşlerin yürütülmesinde kullanılan araç, gereç, yöntem ve süreler önceden standart bir ölçüde belirlenmeli ve bu standartlar belirlenirken hareket ve zaman araştırmalarından faydalanılmalıdır.

- Bilimsel esaslar ışığında, yapılan işe uygun olarak personel seçimi yapılmalıdır.

- Çalışanlara belli periyodik aralıklarla, işleri ile ilgili olarak eğitim verilerek, işlerini daha etkin ve verimli yapmaları sağlanmalıdır.

- Bütün çalışanların tüm yeteneklerini kullanacakları şekilde çalıştırılmaları sağlanarak, maksimum düzeyde çıktı esas alınmalı ve çalışanlar performans ve çıktılarına göre ödüllendirilmelidirler.

- Örgüt içerisinde çalışan personelle örgüt yöneticileri birbirinden ayrılmalı ve yönetim ile ilgili yükümlülükler ve sorumluluklar örgüt çalışanları üzerinden alınmalıdır.

- Çalışanların iş tanımı net bir şekilde belirtilerek, uzmanlaşmaya önem verilmeli ve işlevsel ustabaşılık sistemi gerçekleştirilebilmelidir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve verimliliğin sağlanabilmesi açısından Taylor’un yönetim bilimine yaptığı en önemli katkılar; emeği birim başına ücretlendirme, optimum çalışma şartlarını belirleme, hareket ve zaman etütlerini geliştirme, iş tasarımı ve ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi alanlarında olmuştur (Genç, 2007, s. 96).

Taylorizm ekonomik rasyonelliğin etrafında biçimlenmiştir. Bireyin her daim rasyonel davranacağı varsayımı ile; çalışanlar daha yüksek ücret beklentisi içinde olacağından, kendilerine en yüksek ücreti sunacak olan davranışları sergilerler (Koçel, 2014, s. 241).

Bilimsel yönetimin amaçları şöyle sıralanabilmektedir (Genç, 2007, s. 98):

- Düşük performansla çalışmayı önlemek ve tasarrufu sağlamak,
- Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki çatışmaları minimuma indirmek,
- Çalışan personeller ve yönetim arasındaki amaç birliğini sağlamaktır.

Bilimsel yönetimin temel varsayımları ise şunlardır (Genç, 2007, s. 98):

- Sınai süreçler, bilimsel gözlem ve deneylerle takip edilebilecek şekilde ayrılabilir. Örneğin, çalışanın faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.
- Her çalışma için standart bir süre belirlemek mümkündür.
- Çalışanların işlerini önceden belirlenen standartlara uygun olarak yapabilmeleri amacıyla, çalışanlara en uygun yöntemler öğretilir.
- Çalışanların yeni çalışma metotlarını benimsemeleri sağlanabilir.

2.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı

Yönetim süreci teorindeki görüşlerin temellerini Fransız Henri Fayol atmış olup, kendisi de Fransa'da fiilen yöneticilik yapmıştır. Fayol'un uygulama ve fikirleri, 1916'da yayımlanan "Administration Industrielle et Generale" adlı kitabı etrafında şekillenen fikirlere oluşmaktadır. Bu görüşler "Yönetim Süreci Yaklaşımı" olarak nitelendirilmektedir. Fayol'un bu kitabı, 1939 yılında Asım Çalikoğlu tarafından "Sınai ve Umumi İşlerde İdare" adı ile dilimize çevrilmiştir (Koçel, 2014, s. 245).

Fayol, yönetimi günümüzde de geçerliliğini sürdüren fonksiyonlara ayırmıştır. Bu fonksiyonlar; “Planlama, Örgütleme, Yönelme, Koordinasyon ve Denetim” olmak üzere beş başlığa ayrılmıştır (Genç, 2007, ss. 98-99). Fayol’a göre; işletme veya kurum faaliyetleri de altı grupta incelenebilmektedir. “Bunlar;

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri),
- Ticari faaliyetler (Alım satım ve benzeri faaliyetler),
- Mali faaliyetler (para bulma ve kullanmaya ilişkin faaliyetler),
- Muhasebeye ilişkin faaliyetler,
- Güvenlik faaliyetleri,
- Yönetim faaliyetleridir.”(Şimşek, 2007, s. 48).

Fayol’un yönetim faaliyetleri için, on dört ilkesel görüş öne sürmüştür. Bu ilkeler; “İş Bölümü, Yetki, Disiplin, Emir-Komuta Birliği, Amaç Birliği, Genel çıkarların bireysel çıkarlardan üstün olması, Ücretleme- bedel ödeme, Merkeziyet-Merkezcilik, Hiyerarşik Yapı, Düzen, Hakkaniyet, İş güvenliğinde denge, İnisiyatif ve Moral gücüdür .” (Koçel, 2014, s.247). Fayol’un fikir babalığını yaptığı, yönetim süreci yaklaşımında, “iktisadi etkinlik, verimlilik ve rasyonellik” düşünceleri temel alınmaktadır. Fayol, yönetim etkinliklerini de beş gruba ayırarak incelemiştir:

- “Öngörmek,
- Organize etmek,
- Kumanda etmek (yürütmek),
- Koordine etmek,
- Kontrol etmektir.” (Koçel, 2014, s.247).

2.1.1.3. Bürokrasi yaklaşımı

Sosyolog ve akademisyen olan Max Weber'in görüşleri etrafında şekillenen üçüncü klasik teorimiz bürokrasi yaklaşımıdır. Weber'in 1904 yılında yayımladığı "The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism" ve ölümünden dört yıl sonra 1924'te yayımlanan "The Theory of Social and Economic Organisation" adlı kitaplarında var olan bürokrasi ile ilgili fikirleri ön plana çıkararak bürokrasi yaklaşımının temel görüşlerini oluşturmuştur (Koçel, 2014, s.237).

Örgütsel yapı içerisindeki bürokrasi kavramı; günlük hayatta kullanılan işlerin sonuçlandırılmasını aksatan, lüzumsuz yazışmalar ve ortaya çıkan zaman kayıplarının tersine; olması istenen organizasyon ve yönetim biçimi ve ahengi ifade etmektedir (Parlak, 2013, s.71).

Bürokrasi, kamu veya özel kurum ve işletmelerinde; merkeziyetçi ve büyük örgütleri ifade etmektedir. Bürokrasinin ideal tarzda örgüt yapısı olarak düşünülen Weber'e göre; yönetimde söz sahibi olanların bireysellik içermeyen profesyonel yönetim teknikleri ile kontrolü sağlamaları, örgütsel açıdan verimliliği artırmaktadır. Yani bürokrasi; yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan büyüleyiciliği veya toplumsal kontrolü sağlayabilme yetenekleri yerine; profesyonel anlamda örgütsel kurallar, düzenlemeler ve iş tanımlamalarının netliği ile kontrol sağlamayı öngörmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 12).

Weber'in öncülüğünü yaptığı bürokratik modelde örgüt yapısı hiyerarşik bir sisteme dayanmaktadır. Hiyerarşinin bütün tabakalarında yer alan çalışanların görev ve yetkileri önceden belirlenmiş olup, idari kurullarla biçimsel yönden sınırları çizilmiştir (Ataman, 2009, s. 114). Weber tarafından geliştirilen bürokratik örgüt yapısının temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- "Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,

- İlke ve yöntemler; her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

- Şahsi olmayan ilişkiler,

- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi,

- Yasal yetkinin uygulanması, (Genç, 2007, s. 102 ; Koçel, 2014, s. 265).

- Kanunilik,

- Memur ile görevin birbirinden ayrılması,

- Organizasyona dış müdahalelerin önlenmesi,

- Çalışanlara maaş ve aylık verilmesi,

- Çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması.” (Parlak, 2013, s. 72).

2.1.2. Neo-klasik (davranışsal) yaklaşım

Neo-klasik teori; yönetim bilimine yeni teoriler katmaktan ziyade, klasik teoride göz ardı edilen insan faktöründen kaynaklanan boşluk ve eksiklikleri tamamlama yönünde yaklaşımlar sunmuştur. Klasik teorideki temel eksiklik; “insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği” gerçeğinin göz ardı edilmesidir ve bu da davranışsal yaklaşımın temellerini oluşturmaktadır. Neo-klasik yaklaşımın göze çarpan bir diğer niteliği de örgütü yapısal bir süreçten ziyade, farklı ihtiyaçlara sahip bireylerin oluşturduğu sosyal bir yapı olarak kabul etmesidir (Şimşek, 2007, s. 76). Davranışsal yaklaşımın teorisyenleri “sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji” gibi birbirleri ile ilişkili alanlardan gelmişlerdir. Bu teorisyenlerin örgütsel yapı konusuna yaptıkları en temel ve önemli katkı “organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak” olmuştur. (Parlak, 2013, s. 81).

2.1.2.1. Klasik beşeri ilişkiler (Hawthorne araştırmaları)

1924-1933 yılları arasında Western Electricity.Co firmasının Chicago banliyösündeki Çiçero'da bulunan Hawthorne fabrikasında yapılan Hawthorne araştırmaları, başlangıçta klasik teorinin bir uygulaması iken; elde edilen sonuçlar yeni bir akımın doğmasına neden olmuştur (Genç, 2007, s. 109 ; Ataman, 2009, s. 135). Araştırmacılar; fabrikadaki ışıklandırma, ısıtma, fiziksel yerleşim nizamı ve yorgunluğun çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elten Mayo ve ekip arkadaşları bu araştırma sonucunda şu bulguları elde etmişlerdir:

- Çalışanların birim zamanda ürettikleri mal ve hizmetlerin miktarı; çalışanın fiziki kapasitesi ile değil de sosyal kapasitesi ile belirlenmektedir.
- Çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan motivasyon faktörlerinden ekonomik ve parasal olmayan faktörlerin de çalışanları motive etmede rol oynadığı saptanmıştır.
- Örgüt içerisinde çalışanların maksimum düzeylerde uzmanlaşmaları, iş bölümünün yeterli düzeyde gerçekleştiğinin göstergesi değildir.
- Çalışanlar, yönetimin belirlediği kural ve normlara riayet ederken; bireysel olarak değil de grupça ve grubun üyesi olarak hareket etmektedirler (Özalp, 2010, s. 106).

2.1.2.2. Modern beşeri ilişkiler (Douglas McGregor'un X ve Y kuramı)

McGregor'un 1957 yılında yayımlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitabına göre; örgüt yöneticilerinin davranışları, diğer bireyleri algılama şekillerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bundan hareketle bazı yöneticiler X Kuramı, bazıları ise Y Kuramı altında toplanabilecek niteliklere sahiptirler (Koçel, 2014, s. 278).

Klasik yönetim üslubu; otoriter olmakla beraber, bireyin doğasını ve güdülenmeleri hakkında bazı temel varsayım ve önyargılarla ilişkilendirilmektedir. X Teorisi kapsamında otoriter ve disiplinli yönetimi benimsemiş yöneticiler, genel olarak astlarının gösterdiği performans ve etkinlik açısından olumsuz sonuçlar almaktadırlar (Torlak, 2008, s. 242).

X Teorisinin temel varsayımları şöyle özetlenebilmektedir:

- Birey çalışmaktan haz etmez ve elinden geldiğince işten kaçmaya çalışır.
- Birey sorumluluk yüklenmeyi sevmez, işe karşı isteksizdir ve güvenlik ihtiyacı öncelikli amacdır.
- Çalışan olarak bireye iş yaptırabilmek için onu sürekli denetim altında tutmak, zorlamak ve cezalandırmak gerekir.
- Çalışan birey için maddi kazanımlı ödüller önem taşımaktadır.
- İnsanların büyük bir kısmı değişime karşı tepkilidirler ve yaratıcılıkları sınırlıdır.
- Çalışma hayatında birey, kişisel çıkarlarını, örgüt amaçlarından üstün tutar.
- Çalışan birey açısından iş güvencesi, kendini geliştirme veya iş tatmininden daha önceliklidir (Ertürk, 2009, s. 149).

Endüstriyel üretim ve geleneksel yönetim üsluplarından uzaklaşıldıkça, emek faktörü olarak bireye verilen değer artmış ve insana verilen bu değerın yönetimsel kontrolü terk olmadığı idrak edilmiştir. Bunun yanında; endüstriyel demokrasinin isteyen herkesin istediğı kararı vermesiyle örtüşmediğini, çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olmasının verimliliğı her daim artırmadığını ve örgütsel sağlık açısından endüstriyel barış ve çelişkilerin olmaması bazen yetersiz kalabildiğı anlaşılmıştır. Buna göre örgüt yöneticileri etkili olabilmek amacıyla; McGregor'un ikinci teorisi olan Y Kuramının şu varsayımlarını kabul etmelidirler:

- Çalışan birey açısından; çalışırken fiziksel veya zihinsel çaba sarf etmek, çalışan birey için dinlenmek veya oyun oynamak kadar doğal bir olaydır.
- Bütün bireyler tembel değillerdir. Yapılan işin zevkle yürütülmesi için; yöneticiler, gerekli olan iş ortamının yaratılması ile yükümlüdürler. Çalışan bireylerin tembel davranması, önceki işlerinden kaynaklanmaktadır.
- Normal bir birey, uygun şartların oluşturulması halinde sorumluluk almaktan kaçınmaz, aksine daha fazla sorumluluk yüklenmek ister.

- Çalışan birey, kendi kendini denetleyip yöneterek, örgütsel amaçlara katkıda bulunabilir.
- Çalışan birey açısından iş güvencesi öncelikli amaç olmaktan çıkıp; kendini geliştirme, iş tatmini sağlama ve kendini gerçekleştirme daha öncelikli amaçlar olmaktadır (Torlak, 2008, s. 243).

X ve Y kuramlarının daha iyi anlaşılması için Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kavramlarla bu teorileri ilişkilendirmek gerekmektedir. Y Kuramı, daha yüksek düzeydeki gereksinimlerin bireyi yönlendirdiğini varsaymaktadır. McGregor'a göre de; Y Kuramının varsayımları, X Kuramından daha fazla geçerlidir. Bundan dolayı; çalışan bireyin kararlara katılım göstermesi, sorumluluk alması, kendini ve yeteneklerini geliştirebileceği zorlayıcı işleri isteyerek yapması ve örgüt içerisindeki sağlıklı ilişkilerinin olması çalışan bireyin motivasyonunda yükseltmektedir.

2.1.2.3. Z teorisi

Japonlar; verimliliği yüksek ve başarılı iş hayatlarıyla bilinen bir millettir. Japonların bu başarılı yönetim süreçlerine "Z Kuramı" denilmektedir. William G. Ouchi tarafından 1981 yılında incelenerek yönetim bilimi ve dünyasına sunulan Z Teorisi; özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da verimliliği, Amerika'ya oranla dört kat daha fazla artırarak büyük bir ilerleme ve gelişme meydana getirmiştir (Genç, 2007, s. 138).

Z Kuramı, insan ihtiyaçlarının bireye ve zamana göre farklılık gösterebileceğini temel alır ve bireyi motive olma yönünde güdüleyecek unsurların, bireyin ihtiyaçlarına ve zamana göre saptanması gerektiğini savunmaktadır. Z kuramında her birey bir enerjiye sahiptir. Bireyin örgüt içerisindeki davranışları da, bireyin enerji durumunun bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Bu teoriye göre; yöneticiler, örgüt içerisinde motivasyonu ve verimliliği sağlayabilmek amacıyla öncelikle örgüt üyesi çalışanlarının sergilediği davranışlara göre enerji durumlarını ölçerek hangi aşamada olduklarını saptamalıdır.

Z Kuramı, bütünüyle yedi temel faktör üzerinde odaklanmaktadır. Bu faktörler; “Ömür boyu istihdam, yavaş ilerleme ve terfi sistemi, uzmanlaşmış mesleki gelişme, ortak karar verme, müşterek sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve bütünlük kavramı” olarak sıralanmaktadır. (Genç, 2007 ss. 138-139). Bu teorinin birey davranışları konusundaki varsayımları şöyledir:

- Birey çalışkan veya tembel olarak gruplandırılmaz. Birey, düşünebilme, karar verebilme ve azmetme becerilerine sahiptir.
- Birey doğuştan iyi veya kötü değildir, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak her ikisine de yatkındır.
- Birey çalışma ortamı ve çevresel koşullara bağlı olarak motive olabilmektedir.
- Motivasyonun içten veya dıştan zorla sağlanması mümkün değildir. Birey ancak kendi isteği ile motive olmaktadır.
- Bireyler iyi veya kötü olarak değil de tarafsız olarak değerlendirilmelidirler.

Z Kuramı ile yönetilen işletme ve kurumların çalışanları, hayatları boyunca burada çalışacaklarını düşündüklerinden; işletme veya kurumlarıyla aralarındaki ilişki bir sözleşmeden çok duygusal bağlılık ve yakınlığa dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar; daha iyi bir iş bulduklarında mevcut işlerini bırakmayı düşünmezler ve işverenler veya yöneticiler de aynı şekilde durum ne olursa olsun çalışanlarını işten çıkarmak istemezler. Bu tür örgütlerde; örgüt üyesi çalışanların önerileri dikkate alınır ve çalışana önemli yetki ve sorumluluklar verilir. Çalışan personeller de iş yerindeki disiplin kurallarına ve iş ahlakına riayet etmektedirler (Ertürk, 2009, s. 153).

William G. Ouchi'nin araştırmaları neticesinde, Ouchi Z Teorisi ile ilgili elde ettiği bulgularını;

- “Çalışan personellerin isteyken geçirdikleri zaman: Japon örgütlerinin en belirgin özelliklerinden biri “yaşam boyu iş” tir.

- Çalışan personellerin gelişimlerine katkı sunarak onların değerini artırma ve personele yükselme imkânlarının sunulması: çalışanlarını uzun süreli olarak değerlendirme sisteminin varlığı.
- Çalışanların uzmanlaşma ve mesleki gelişimi: uzmanlaşmayan mesleki gelişme ve kariyer,
- Kararların veriliş biçimi: Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır.
- Sorumluluk kaynakları: Japonların kurumlarında ekip sorumluluğu esastır.
- Kontrol mekanizmasının işleyiş biçimi: Örtülü bir kontrol mekanizması vardır.
- Örgütün çalışanlarına bakış açısı: Japon yaşantısının ortak yönü özel hayata önem vermesi.” olarak açıklamaktadır (Ouchi, 1981, ss. 145-147).

2.1.3. Modern yönetim yaklaşımı

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımları, örgütü dış çevre ve etkenlere karşı kapalı bir sistem olarak ele alırken; modern yönetim yaklaşımı, çevresel etkenlere açık bir sistem olarak değerlendirmiştir. Modern yönetim kuramı, bu iki temel kuramın ilke ve varsayımlarını farklı yönleriyle inceleyip yorumlayarak bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Bu nedenle, bu kuramı diğer kuramlardan ayırt edecek net bir çizgi yoktur (Ertürk, 2009, s. 34).

Litchfield'in 1956 yılında klasik ve neo-klasik yaklaşımların birleştirilebileceği yeni bir teori geliştirme girişimi olmuştur. Devamındaki çalışmalar ise; modern yönetim kuramında ilerleme kaydedebilmek amacıyla, araştırmalarını bireysel ilişkilerin gerilerine götürmeye başlamışlardır. Modern yönetim teorisi ile ilgili araştırmalar; elde edilen yeni boyutlarla “sistem teorisyenlerini, yöneylem araştırmacılarını, karar teoristlerini, istatistikçileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde uzman diğer kişileri” bünyesinde toplamayı başarmıştır (Ertürk, 2009, s. 34). Bu araştırma sonuçlarına göre modern yönetim kuramı; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir (Genç, 2007, s. 125).

2.1.3.1. Sistem yaklaşımı ve özellikleri

Sistem, birbirleri ile ilişki içerisinde olan parçalar veya bireylerden oluşan ve aynı zamanda dış çevre ile de ilişkileri olan bir bütün olarak tanımlanabilmektedir. Bütünleşmiş veya birleşik aşamalarından oluşan yapılar, kavramlar, yazılımlar veya olaylar sisteme örnek olarak verilebilir (Koçel, 2014, s. 306). Sistem; “girdi, işleyiş, çıktı ve geri bildirim” aşamalarından oluşan bir süreçtir.

Bir teori olarak sistem; “her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanı” olarak tanımlanmaktadır (Parlak, 2013, s. 102). Sistem yaklaşımı, yönetim kavramını anlamak amacıyla; yönetim yapısını veya birey davranışlarını yalnız başına incelemenin yeterli olmayacağı görüşündedir. Buna göre yönetimi anlamının en etkili yolu; yönetimi bir sistem veya bir bütün olarak incelemektir. Sosyal faktörlerin; dinamik ve çok yönlü olmalarından dolayı sistem yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın, 2010, s. 134). İşletme veya kurumlarda örgüt; birbirlerine bağlı ve birbirlerini etkileyen alt sistemlerden oluşmaktadır. Buna istinaden sistem üç temel özellik göstermektedir:

- Sistemler, başka sistemlere bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır.
- Sisteme ait parçalar birbirleri ile tamamen uyumlu çalışırlar.
- Sisteme ait her parçanın yerine getirmekle yükümlü olduğu bir görevi vardır (Genç, 2007, s. 128).

Yönetim biliminde bir yaklaşım olarak sistem yaklaşımının özellikleri şunlardır:

- Sistem ve alt sistem ilişkisi: Sistemler çeşitli alt parçalardan oluşarak alt sistemleri oluştururlar. Sistemin bütün alt sistemleri ve parçaları bir harmoni gibi birbirleri ile kusursuz bir uyum içerisinde çalışırlar (Ataman, 2009, s. 159).
- Bütün sistemler, faaliyet gösterdikleri bir çevreye sahiptirler: Sistemler faaliyet gösterirken, sistemin sınırları dışında kalan bütün her şey çevre olarak nitelendirilmektedir. Çevresel faktörler; sistemi ve sistemsel parçaların verimlilik düzeylerini ve performanslarını etkileyebileceğinden önem taşımaktadırlar

(Şimşek, 2007, s. 92). Örgütün dış çevresini oluşturan faktörler; “Örgütü doğrudan etkileyen yakın çevre, Örgütü dolaylı olarak etkileyen ulusal çevre, Örgütü hem doğrudan hem de dolaylı etkileyen küresel dış çevre.” Olmak üzere üç ayrı grupta incelenmektedir (Ataman, 2009, s. 163).

- Açık ve kapalı sistemler: Kendi sistemi dışında, dış sistemlerle ilişki halinde olan sistemler açık sistemi; kendi sistemi dışında dış sistemlerle ilişki kurmayan sistemler de kapalı sistemleri oluşturmaktadır.

- Sistemin limitleri: Sistemin kapsam alanı ile çevresi arasında oluşan hat, sistemin sınırlarını oluşturmaktadır ve her sistem belli limitlere sahiptir (Parlak, 2013, s. 105).

- Değişkenler ve parametreler: Sistemlerin yapı ve işleyişini etkileyen faktörlerden sistemin sınırları içinde olanlara değişken; dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılmaktadır. Kapalı sistemler değişkenler tarafından, açık sistemler ise parametreler tarafından etkilenmektedirler (Koçel, 2014, s. 317).

- Sistemlerde “olumlu veya olumsuz entropiler” görülebilmektedir: Sistem işleyişinde, herhangi bir nedenden kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek; karışıklık, düzensizlik, bozulma, durma veya tamamen durma gibi çeşitli aksamalar söz konusu olabilmektedir (Koçel, 2014, s. 316). Sistem yaklaşımı, örgüt yöneticilerine çeşitli faydalar sunmaktadırlar. Koçel’in de belirttiği üzere “bunlar; (Koçel, 2014, s. 316).

-Yönetici, görevini dar bir şekilde yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişkide olduğu değer alt sistemleri ve çevre koşullarını dikkate alma olanağı sağlamıştır.

-Yöneticiye, kendi alt sisteminin amaçlarını, parçası olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatını vermiştir.

-Yönetici örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşmuştur.

-Yönetici alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sistemlere yaptıkları katkıyı saptama fırsatı vermiştir.” (Can, Aşan ve Aydın, 2006, ss. 16-17).

2.1.3.2. Durumsallık yaklaşımı ve özellikleri

Durumsallık yaklaşımı; 1967 yılında çevresel şartların ve belirsizliklerin örgütlere olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorcrh tarafından ilk defa terimsel olarak kullanılmıştır. Çevresel unsurların, yönetim üzerindeki yansımalarının şiddetli olması bu yaklaşımın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Durumsallık kuramının temel amacı; yöneticilere, örgüt yapısı içerisinde etkin ve başarılı olmanın olası stratejilerini önermektir (Genç, 2007, s. 132). Bu yaklaşıma göre; “en iyi tek bir yol yoktur, kullanılan her bir yolun etkisi ve verimliliği farklıdır ve örgüt yapısı ve yönetim biçimi, içinde bulunulan çevreye göre şekillendirilebilmektedir.” (Ataman, 2009, s. 173).

1965 yılında Woodward tarafından İngiltere’de yapılan araştırmalara göre; etkili ve verimli örgütlerin, işletme veya kurumun teknolojiyi kullanma düzeylerine göre değişkenlik gösterdiği ortaya koyulmuştur. Kitle üretimi klasik yöntemle başarılı olurken; ünite ve sürekli üretim, davranışsal yöntemleri kullandığından daha başarılı olmaktadır (Ertürk, 2009, s. 43).

Durumsallık yaklaşımı genel olarak; işletme veya kurumun büyüklüğü, kullandığı teknoloji ve çevre etkenlerinin, örgüt üzerindeki tasarım ve etkinliğinin etkilerini araştırmışlardır. Örgüt yöneticileri daha kaliteli bir yönetim uygulamak istediklerinde, işletme veya kurumun içerisinde bulunduğu durumu ve çevresel şartlarını çok iyi değerlendirmelidirler. Yöneticiler örgüt içerisindeki sorunlara çözüm ararken; işletme çalışanlarını, çevreyi ve teknolojiyi bir bütün olarak incelemelidir.

- Durumsallık, işletme büyüklüğü ve yaşı: İşletme ne kadar köklü olursa çalışanlarının davranışları da o denli biçimsel olacaktır. İşletmenin büyüklüğü örgüt yapısını karmaşık hale getirir. Sonuç olarak işte uzmanlaşma ve birimlerin ayrışması sağlanırsa; çalışanların davranışları da kurumsallaşacaktır (Parlak, 2013, s.116).

- Durumsallık ve teknoloji: İşletme veya kurumların kullandıkları teknoloji, örgüt yapısını da etkilemektedir (Şimşek, 2007, s. 98). Emek yoğun veya

teknoloji yoğun üretim gerektiren örgütlerin yapısı, kullanılan teknoloji düzeyine göre birbirinden farklılıklar göstermektedir.

- Durumsallık ve dış çevre: Organizasyonun müdahale sınırları dışında kalan her şey dış çevre olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2014, s. 352). Bu yaklaşımın çevre ile ilgili elde genel sonuç; çevresel şartların niteliklerine bağlı olarak, örgüt yapısı ve örgütte kullanılan süreçler farklılık göstermektedirler (Ataman, 2009, s. 188).

Dış çevre, örgütün kontrol alanının dışında olan bütün unsurların toplamıdır. Bu unsurlar; “demografik, ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasal, coğrafi, fiziksel vb.” olarak sınıflandırılabilir. Çevresel koşullar sürekli olarak değişen dinamiklerden oluşmaktadır (Şimşek, 2007, s. 99). Bu değişimin nedenleri;

- Örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesinde; sürekli olarak, hızlı yenilikler ve değişiklikler yaşanmaktadır.

- Yeni teknolojilerin üretim sürecine dâhil edilmesi,

- Müşteri kitlesi ve rakiplerde değişikliklerin yaşanması,

- Devletin yürüttüğü politikalarda değişimlerin yaşanması olarak sıralanabilmektedir.

2.2. Motivasyon Teorileri

20. yüzyılın başlarında yönetimin bilimselleşmesiyle motivasyon kavramı da önem kazanarak literatürde yer almaya başlamıştır. 20. yüzyıl öncesinde klasik yöntem kuramcıları, bireyin rasyonel davranarak kendisine maksimum getiriyi kazandıracak davranışlar sergileyeceğini öne sürmüşlerdir. Ancak neo-klasik yönetim kuramcıları buna karşı çıkarak, bu varsayımın eksik yönlerini ortaya çıkarmışlardır. Elton Mayo'nun çalışmalarına göre bireysel ilişkiler ve bireyin işyerindeki beşeri ilişkiler motivasyon açısından önemlidir (Balçık, 1997, s. 147). Buna göre; bireyin motive olmasında sosyal ilişkileri önem arz etmekte ve birey sosyal gereksinimlerle motive olmaktadır (Baransel, 1993, s. 224). Daha sonraki araştırmalar; para ve iş tatmininden ziyade, yönetici ve çalışanların sorumluluk paylaşmasının da motivasyonu artırıcı bir faktör olduğunu göstermiştir.

Motivasyon kavramı; insanların yapısı, davranışları, ihtiyaçları vb. unsurların insandan insana sürekli değişkenlik göstermesinden dolayı karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle oluşturulan motivasyon teorileri; çalışanların verimliliklerini artırmak, performansları yükseltmek ve etkin bir şekilde çalışmaya yönlendirmek amacıyla personelleri en iyi şekilde motive etmek için; yöneticilere kolaylık sunan çerçeve veya taslaklar sunmaktadır (Venugopalan, 2007).

Yönetim bilimi literatüründe motivasyon ile ilgili teoriler; “Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri” olmak üzere iki karşıt grupta incelenmektedir. Kapsam teorileri, içe dönük faktörleri dikkate alırken; süreç teorileri de dışa dönük faktörleri dikkate almaktadırlar (Önen ve Kanayran, 2015, s. 50).

2.2.1. Kapsam teorileri

Birey, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar bakımından sürekli olarak gelişmekte olan bir varlıktır. Kapsam teorileri de, kişinin içinden gelen ve kişiyi davranışlara iten davranışları anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 2014, s. 584). Kapsam teorilerine göre; bireyi güdüleyerek harekete geçiren etkenler, bireyin sahip olduğu dürtü ve ihtiyaçlardır. Bu teoriler, günümüz veya geçmişteki konuları kapsadığından statik olarak nitelendirilmektedirler. Bu nedenle bu teoriler; işletme veya kurum örgütlerinde çalışanları nelerin güdüleyebileceğini anlama ve belirleme hususunda önem taşımaktadırlar (Yüksel, 1997, s. 122).

Kapsam teorileri; bireyin gelişimini, kapasitesini, yeteneklerini, rasyonelliğini ve duygusal özelliklerini ele alarak; bireyi anlama ve bireyin içinde bulunan bu güdüleri harekete geçirerek, kişiyi motive etmeyi amaçlamaktadırlar (Sökmen, 2010, s. 172). Bireyleri belli davranış şekillerine yönlendiren ve kişilerin gereksinmelerine önem veren bu teoriler; çalışanların da ihtiyaçlarına dikkat çekerek, örgüt yöneticilerinin çalışanlarını nasıl motive etmeleri gerektiği yönünde onları yönlendirmektedir (Barutçugil, 2004, s. 375). Bu da çalışanların, örgüt amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine olanaklar sunmaktadır. Bu teoriler sayesinde; kurum, örgüt yöneticileri ve çalışan personeller arasındaki iletişim daha sağlıklı olmaktadır.

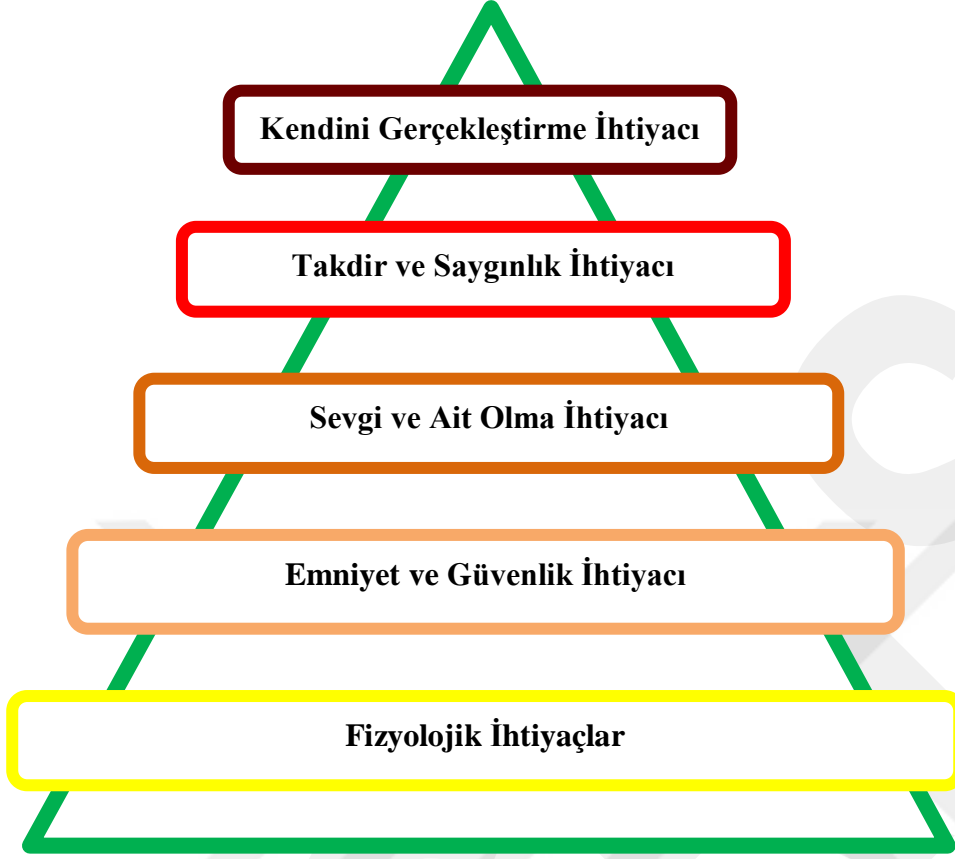
2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen, günümüzde de geçerliliğini koruyan, Abraham Maslow tarafından geliştirilen, bireysel ihtiyaçların en kapsamlı Şekilde incelendiği ve bu ihtiyaçların bir hiyerarşı sistemine tabi olduğunu savunan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır (Çetinkanat, 2000, s. 11). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; A. Maslow tarafından üç varsayıma dayandırılmıştır:

- Birey, belli gereksinimlerini karşılamak amacıyla çeşitli davranışlar sergiler. Bireyi harekete geçiren davranışlar, tatmin edilmemiş gereksinimlere yöneliktir. Yani tatmin edilen gereksinimler, bireyin davranışları üzerinde etkili olamamaktadırlar (Güney, 2001, s. 226).
- Bireyin ihtiyaçları önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutulabilmektedir.
- Alt sırada bulunan temel ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe, st sıralardaki ihtiyaçlar için birey gdlenemez (Budak ve Budak, 2010, s. 61).

Maslow'a göre iki tür güdü vardır: yetersizlik ve gelişme. Birey, yetersizlik güdüsü ile psikolojik ve fiziksel dengesini sağlamaya çalışırken; gelişme güdüsü ile de geçmişte yapmış olduğu ve mevcut yapmakta olduğu işlerin daha iyisini yapmak için çaba sarf ederek mükemmeliyeti yakalamak istemektedir (Keser, 2014, s. 100).

Bireyi belli davranışa iten etmenlerin, bireyin ihtiyaçlarından kaynaklandığını belirtmiştik. Maslow, ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya koyarken; bireyin ihtiyaçlarını giderebileceği örgütsel araçların belirlenmesini amaçlamıştır. Bu kurama göre, her birey aynı Şekilde ve düzeyde motive olamamaktadır. Bireyleri kişisel olarak motive edebilmek amacıyla; yöneticiler, astlarının bireysel ihtiyaçlarını bilmelidirler (Yapıcioğlu, 2019 ; Karakuzu, 2013). Maslow; organizma olarak bireyin gereksinmelerini; "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı" olarak sıralamaktadır (Maslow, 1970, ss. 35-46). Maslow'un bireysel ihtiyaçlar hiyerarşisi, Şekil 2'de gösterilmiştir:



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: E.G. Chinaemerem, 2017, Motivational Communication Between Managers and Employees, International Journal of Management and Commerce Innovations, s. 587.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; üst sıralardaki ihtiyaçların oluşması için öncelikle alt sıradaki ihtiyaçların tatmin edilmiş olması gerekmektedir. İnsan ihtiyaçları önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru dizilmektedir(Bozkurt, 2014).

Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar; tatmin edilmemesi durumunda bireyin hayatını riske atan, tatmin edilmesi durumunda ise biyolojik varlığını sürdürmesine olanaklar sağlayan beslenme, barınma, giyinme, cinsellik ve dinlenme gibi temel ihtiyaçlardır (Şimşek, 2007, s. 218). Birey kısa aralıklarla, bu gereksinmelerini tatmin etmek zorunluluğu duyar ve bu gereksinmelerin tatmini birbirlerinden bağımsızdır (Sökmen, 2010, s.

172). Örneğin; birey beslenip karnını doyurduğunda sadece karnını doyurmuş olur ve bu durum bireyin barınma ihtiyacını tatmin edememektedir.

Fizyolojik ihtiyaçlar, bütün organizmaların ilkel ihtiyaçlarındandır. İlk olarak bu ihtiyaçlar yönünden güdülenen birey, fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe üst basamaktaki diğer ihtiyaçların eksikliğini hissedemez ve bu yönde güdülenemez (Ertürk, 2009, s. 145). Fizyolojik ihtiyaç duyan bir birey, bütün yeteneklerini öncelikle bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yönünde kullanıp tatmin olduktan sonra üst düzeylerdeki ihtiyaçlar için gereksinme ve güdülenme duyabilmektedir.

Emniyet ve Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların bir kısmının tatmin edilmesinden sonra, hiyerarşide bir üst sırada bulunan emniyet ve güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Maslow, bu ihtiyaçları; “kendini koruma, istikrar, güven duyma; korkudan kaçınma, kaygıdan kaçınma, planlama, düzen, kural ve özgürlük” olarak sıralamaktadır (Maslow, 1970, ss. 39). Emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarından herhangi birinin oluşması durumunda, fizyolojik ihtiyaçlarda da olduğu gibi; ihtiyaç giderilene kadar bireye hâkim olmakta ve yeteneklerine yön vermektedir.

Emniyet ve güvenlik ihtiyaçları; bireylerin iş, aile ve çevre yaşantılarında kendilerini güvende hissetmelerine olanaklar sunan ihtiyaçlardır (Koroğlu, 2011). Bu ihtiyaç grubu örgütsel çalışma ortamı açısından; çalışanların huzurlu ve kaygısız bir şekilde çalışmaları, çalışanların asıl ücretlerinin yanında yan ödemelerle desteklenmeleri, tehdit altında olmamaları, kaza ve risklere karşı sosyal güvencelerinin olması ve çalışanlara verilen sosyal yardımlar olarak ortaya çıkmaktadırlar (Şimşek, 2007, s. 218).

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: Bireyler, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ilk iki basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra; bireylerin bir gruba ait olma, sevmeye, sevilme, başkalarıyla iletişim kurma gibi sosyal ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır (Sav, 2014). Bu ihtiyaç grubu örgütsel çalışma ortamı açısından; çalışan bireyin iş arkadaşları tarafından kabul edilmesi, gruplara katılabilmesi, örgütçe yapılan etkinlik ve kutlamalara katılabilmesi olarak örneklendirilebilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların bu ihtiyaçları tatmin edilemezse, çalışanlar reddedilmiş ve yalnızlığa

itilmiş hissederek motive olamayıp verimliliklerini düşüreceklerdir (Çetinkanat, 2000, s. 12). Tersine durumda ise; örgüt içerisinde beğenilip kabul edilen çalışanlar pozitif yönde motive olup verimliliklerini artırır (Soykenar, 2008).

Takdir ve Saygılık İhtiyacı: Toplum içerisinde yaşayan bireylerin büyük bir kısmı takdir edilme ve kendisine saygı duyulması ihtiyacını hissederler. Bireyler; “güç, başarı, yeterlilik, beceri gösterme, bağımsızlık ve özgürlük, ün, statü, şan, şeref, tanınma, özen, önem, saygılık” gibi ihtiyaçlarını karşılamak için çabalarlar (Arslan, 2013). Maslow, bu ihtiyaç türünü iki grupta incelemektedir: Bireyin kendisine duyduğu saygı ve başkalarından gördüğü saygı. Bireyin kendisine duyduğu saygı, bireye güven verirken; başkalarından gördüğü saygı ise bireyin motivasyon kaynağı olmaktadır (Sökmen, 2010, s. 173). Takdir ve saygılık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi veya engellenmesi; bireyin kendini güçsüz ve küçük görmesine, çaresiz hissetmesine neden olmaktadır (Çetinkanat, 2000, s. 12).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin zirvesinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, önceki bütün ihtiyaçların tatmin edilmiş olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Tüm ihtiyaçlarını tatmin eden bireyin bütün potansiyelini kullanamaması halinde; birey memnuniyetsizlik ve huzursuzluk duymaya başlayarak yeni bir arayışa girecektir. Bireyin yetenek ve potansiyelini en üst düzeyde kullanarak ulaşmak istediği pozisyon, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Maslow, 1970, s. 46). Bu ihtiyaç; bireyin kendini tanıması, sınırlarını bilmesi, kişisel özellik ve yeteneklerine hâkim olması gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Kendini gerçekleştirmek; bireyin kendini geliştirmek, olmak için doğduğu ve istediği konum için bütün yeteneklerini ortaya koyarak çabalaması olarak da tanımlanabilmektedir (Aslanadam, 2011 ; Eyigün, 2015). Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde zirveye ulaşan birey; başarı ve yaratıcılık özelliklerini ortaya koyarak, gerçek potansiyel gücünü ve sınırlarını ortaya çıkarır. Örgüt içerisinde de çalışanlara kariyer geliştirme fırsatları sunulduğunda, çalışanlar daha yaratıcı ve başarılı olabileceklerdir. Bu da çalışanları motive ederek; örgüt içerisindeki verimlilik ve etkinliği artıracaktır (Sökmen, 2010, s. 173).

2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

1950'li yıllarda, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı; hijyen faktörler ve motive edici faktörler şeklinde incelenmektedir. Çift Faktör kuramı; çoğunluğu mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik bir araştırma grubu üzerinde yapılan anketin sonuçların oluşmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993, s. 129). Araştırma kapsamında çalışanlara; “işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.” diye sorulmuş ve elde edilen cevaplar kaydedilerek analiz edilmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008, s. 10).

Analiz sonuçları ile; işten memnuniyet ve memnuniyetsizliği oluşturan faktörler; hijyen ve motive edici faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Güzel, 2010, s. 3417). Hijyen faktörler; bireyin iş ortamı dışında kalan ancak işle ilgili olan fiziksel ve psikolojik koşullar tarafından etkilenmesini ifade etmektedir. Motive edici faktörler ise; doğrudan işle ilgili olup, işe yönelik olan ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlik gösteren faktörlerdir.

Hijyen faktörler; “şirket politikası, yönetim ile ilişkiler, denetim, çalışma koşulları, ücret, örgüt üyeleriyle ilişkiler ve güvenlik” gibi unsurlardan oluşmaktadır. Hijyen faktörler; çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı olan memnuniyetsizlikleri azaltmaya yönelik ve çalışma ortamı koşullarının bireyin çalışabilmesi için uygun hale getirilmesini kapsamaktadır. Hijyen faktörlerinin olması gereken standartların altında olması veya hiç olmaması; bireyde işine yönelik olarak bir memnuniyetsizlik meydana getirmektedir. Bu faktörler, çalışan bireyi işine yönelik olarak tatmin etmez ancak olmamaları halinde de bireyin tatmin olması mümkün olmamaktadır. Yani bu unsurlar; bütün işletme ve kuruluşlarda olması gereken minimal şartları kapsamaktadır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s. 334).

Motivasyonel faktörler ise “başarı, sorumluluk alma, işte yükselme, itibar, gelişme, takdir edilme ve ödüllendirilme” gibi unsurlardan oluşmakta olup; bunlar çalışanın iş tatminini artırmaya yönelik unsurlardır. Bu faktörler; çalışanı motive edip, işine karşı güçlü bir arzu ile yaklaşmasına ve iş tatmininin gerçekleşmesine

olanaklar sunmaktadır. Bu faktörlerden birinin noksan olması halinde, çalışan bireyde motivasyon boşluğu oluşmakta ve bu noksanlıklar giderildiği ölçülerde bireye iş tatmini ve motivasyon sağlamaktadır (Akdemir, 2009, s. 286). Motive edici faktörlerin varlığı; çalışan bireylere, kişisel başarı duygusu verdiğiinden motivasyonu artırıcı faktörler olarak kabul edilmektedirler (Koçel, 2014, s. 737). Bu faktörler; çalışanları yönlendiren, özendiren ve giderildikleri ölçüde doyum yaratan niteliktedirler (Tınaz, 2013, s. 9).

Herzberg'e göre, örgüt içerisinde hijyen faktörleri var olmadığında veya yetersiz olduklarında doyumsuzluk yaratırken; var olduklarında da motivasyon üzerinde çok büyük etkiler yaratmayıp, belli bir düzeyde motive edici olmaktadır. Motivasyonel faktörler ise, var olduklarında yüksek düzeyde motivasyon sağlarken; var olmadıklarında da herhangi bir tatminsizlik yaratmamaktadır (Acuner, 2010, s. 40). Motivasyonel ve hijyen faktörlerinin aynı birleşimi dört olasılık doğurmaktadır:

- Yüksek hijyen ve motive edici faktörlerin bulunduğu bir iş yerinde çalışanlar; yüksek seviyelerde motive olacak ve işlerinden daha az şikayet edeceklerdir. Bu durum da çalışanların performans ve verimliliğini artıracaktır.

- Düşük hijyen ve motive edici faktörlerin bulunduğu bir iş yerinde çalışanlar; hem motive olmayacaklardır, hem de sürekli olarak işlerinden ve iş yerlerinden yakınacaklardır.

- Yüksek hijyen ve düşük motive edici faktörlerin bulunduğu bir iş yerinde çalışanların motivasyonu istenmeyen düzeyde düşük olup, bu çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden yana pek şikayetleri bulunmayacaktır.

- Düşük hijyen ve yüksek motive edici faktörlerin bulunduğu bir iş yerinde çalışanların motivasyonları verimli olacak düzeylerde yüksek ve bu çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden yana şikayetlerinin olması kaçınılmaz olacaktır. Ancak çalışanlara verilecek olan ödüller, negatif koşullara rağmen çalışanların motivasyonlarını yüksek tutabilecektir.

Hijyen faktörleri, çalışan bireylere sadece kısa vadeli olarak memnuniyet sağlarken; motivasyonel faktörler ise daha uzun vadeli iş doyumunu sağlamaktadır (Haque, Haque ve Islam, 2014, s. 64).

2.2.1.3. Alderfer'in E.R.G. kuramı (existence, relatedness and growth)

Clayton P. Alderfer tarafından 1972 yılında ortaya atılan bu teori; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin daha basite indirgenerek modernize edilmiş halidir (Can, 1995, s. 324). Alderfer, Maslow'dan farklı olarak; ERG kuramı ile bireyin ihtiyaçlarını üçe indirgemıştır. Bunlar; Varoluş (Existence), İlişkilerde bulunma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Alderfer, ERG kuramı ile ihtiyaçlar hiyerarşisini birleştirdiğinde; varoluş ihtiyacı ile bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, ilişkide bulunma ihtiyacı ile bireyin sevgi ve ait olma ihtiyaçları, gelişme ile de kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları birbirlerine karşılık gelmektedir (Pynes, 2013, s. 308).

Var olma ihtiyacı; bireyin fiziki olarak varlığını sürdürebilmesi ve neslini devam ettirmesi ve bu amaçlara zarar verebilecek her türlü tehlikeden uzak durması ile ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk iki ihtiyaç düzeyi olan, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Ball, 2012, s. 10). Bireyin temel ihtiyaçları olan; açlık, susuzluk, barınabilme, güvenlik gibi gereksinimleri bu grupta değerlendirilmektedir. Alderfer'e göre; bu ihtiyaçlar, bireyin çalışarak emeği karşılığında elde ettiği ücretle karşılanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 105).

İlişkide bulunma ihtiyacı; bireyin aile hayatında, iş ortamında veya sosyal hayatında başka bireylerle karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurması ve bu ilişkilerini devam ettirmesi ile ilgilidir (Acuner, 2010, s. 42). Sosyal çevre ile karşılıklı ilişki odaklı olan bu ihtiyaç; sevgi, saygı, toplumda başkalarının takdiri gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. İlişki kurma ihtiyacı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, üç ve dördüncü düzeyde bulunan ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Ball, 2012, s. 10).

Gelişme ihtiyacı ise; bireyin beşeri yetenek ve potansiyellerini geliştirme veya kişisel gelişme gereksinimlerine destek olma ile ilgilidir (Eren, 2003, s. 543). Gelişme ihtiyacı; bireyin kendisi veya çevresi üzerinde yaratıcı ve üretici etkiler oluşturması, potansiyelinin farkında olması, amaçlarını gerçekleştirme, başka bireylerin de gelişimini desteklemesini de kapsamak üzere, bireyin başarılarını ifade

etmektedir (Yang, Hwang ve Chen, 2011, s. 7887). Bu ihtiyaç, Maslow'un öz saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 105).

ERG teorisine göre; ihtiyaçlar birbirleri ile sıkı sıkıya ve kati şekilde bozulmayacak bir sıraya sahip değildirler. Gereksinimler, aşağıdan yukarıya doğru hareket edebileceği gibi, yukarıdan aşağıya doğru veya herhangi bir sıra gözetmeden de hareket edebilirler. Bu kuram; örgüt yöneticilerine, iş ortamı içerisinde motivasyon sağlanması konusunda oluşabilecek sorunların giderilmesinde kısmen yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 376). Maslow ve Alderfer'in teorileri arasındaki temel fark; ERG kuramının, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki daha üst düzeylerde bulunan bir ihtiyaç için bireyin güdülenmeden önce, alt seviyelerdeki ihtiyaçlarının tatmin edilmiş olması zorunluğunun bulunmamasıdır. ERG kuramı; bireyin aynı anda, farklı hiyerarşi düzeylerindeki türlü ihtiyaçlar için güdülenebileceklerini ve tatmin olabileceklerini varsaymaktadır (Elding, 2005).

2.2.1.4. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Bu kuram, ilk olarak Henry Murray tarafından kişilerin davranışlarının nedenlerinin araştırılması ile ortaya konmuş ve 1960'lı yılların başında da David McClelland tarafından da geliştirilmiştir. McClelland, motivasyonun temeli olan üç ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve bu ihtiyaçların da bireyin sonradan öğrenmesiyle oluşacağını iddia etmiştir. Bu ihtiyaçlar; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık veya bağlanma ihtiyaçlarıdır. Diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak bu teoride; herhangi bir hiyerarşik sıralama gözetmeksizin, farklı bireylerin, farklı zaman ve şartlarda, farklı gereksinim düzeylerinde, farklı şekillerde davranışlar sergileyecekleri varsayılmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008, s. 98).

Başarıma ihtiyacı: Bireyin işinde, eğitim hayatında veya sosyal hayatında başarı odaklı olarak kusursuz bir performans sergilemesinin arka planında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2012, s. 522). Başarıma güdüsü, hemen hemen bütün bireylerde bulunan bir ihtiyaçtır. Başarıma güdüsü yüksek düzeyde olan bireyler; problem çözme odaklı olarak amaca yönelik hareket ederler, sorumluluk almaktan

kaçınmazlar, rasyonel amaçlar için belirli düzeyde risk alırlar, çalışma şartları zorlaştığında çalışmak için daha güçlü arzu duyarlar ve kazanım elde etme ve yükselme eğiliminde olurlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 156). Çünkü başarı güdüsü ile hareket eden bireyler; başarmak için yenilikçi olurlar, üretkenliklerini artırır ve daha evvel yapılanların daha iyisini en verimli şekilde ortaya koymak için büyük çaba sarf ederler (Venugopalan, 2007).

Güç ihtiyacı: Bu ihtiyaç; bireyin dış çevresini etkileme isteğini, başka bireylerin davranışlarını veya olayların yönünü değiştirme dürtüsünü, yaşamda farklılıklar yaratma arzusunu, başkalarına karşı üstünlük kurmasını, isteklerini baskı ile yerine getirmesi gibi davranışları kapsamaktadır. Güç ihtiyacı, başkalarını etki altına almayı amaçladığından bireyler arası gerçekleşmektedir. McClelland, kişilerin yararına olan kurumsallaşmış güç ile kişisel çıkarlar için kullanılan kişiselleştirilmiş güç arasında bir ayrım olduğunu belirtmiştir. Bu ayrım Nelson ve Quick (2010) tarafından şöyle açıklanmaktadır: “Kurumsallaşmış güç yapıcı güç iken kişiselleştirilmiş güç yıkıcı bir güçtür. Kişiselleştirilmiş güce ihtiyaç duyan bireyler başkalarını yönlendirmeye, kontrol etmeye çalışırken kurumsallaşmış güce ihtiyaç duyan bireyler örgüt amaçlarını geliştirmek için çaba sarf etmektedir (Nelson ve Quick, 2010, s. 73).

Bağlılık ihtiyacı: Bağlılık ihtiyacı; bireylerin “başkaları ile ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmesi” ile ilgilidir (Koçel, 2014, s. 739). Yalnız başına yaşamını idame ettirmenin zor olmasından dolayı topluluklar halinde yaşayan insanların doğası gereği, birey sosyal bir varlıktır ve bu nedenle birey; diğer insanlarla sürekli olarak temas halinde ve çeşitli bağlanma yöntemleri ile ilişki kurma eğilimindedir. Bağlılık ihtiyacında diğer insanlarla kurulan ilişki çeşitleri, bireyden bireye farklılık göstermekle beraber; bunlar kendiliğinden gerçekleşen; arkadaşlık, dostluk, samimi ve yakın ilişkiler kurma gibi kasıtsız dürtülerdir. Bağlılık veya bağlanma ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireyler; iletişim kurma konusunda başarılı olduklarından çatışmaktan hiç haz etmezler ve sorunlarda konuşarak çözüm elde etmek için yüksek motivasyona sahip olurlar etmektedir (Nelson ve Quick, 2010, s. 73).

McClelland, bireyin motivasyonunun sağlanması için başarı güdüsünün gerekliliğini vurgulamış ve yöneticilerin de bu kuramla ilgili eğitimlerle desteklenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre; örgüt yöneticileri çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyerek, onların motivasyonunun sağlanması için ihtiyaç duyulan ortamın hazırlanmasını ile yükümlüdürler. İhtiyaçları belirlenen çalışanlar; ihtiyaçlarına uygun olarak en verimli olacakları işlere yönlendirilebilecekler, bilgi ve yeteneklerini tam olarak işlerine yansıtacaklardır (Koçel, 2014, s. 643). Böylece çalışanlar motive olabilecekler ve yüksek performans düzeylerinde tam kapasite çalışabileceklerdir. Başarma duygusunun verdiği hazzı erişen çalışanlar ise; daha fazla çalışarak daha fazla başarı elde etmek isteyecekler ve bunun için de daha fazla motive olacaklardır (Künarcı, 2016).

Başarı gereksinimi, sadece hedeflenen zirve olarak algılanmamalıdır. Başarı hedefe ulaşılması ve hedefin gerçekleştirilmesidir. Bunların yanında; bireyin hedefe ulaşırken için gösterdiği çaba, kişiliğini geliştirmeye olanak bulması gibi kazanımlar da en az başarı sonucunda elde edilen ödüller kadar değer ve önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri, çalışanlarına ulaşılabilir ve onların kişisel gelişimine katkıda bulunacak zorlayıcı görevler tasarlamalıdır.

2.2.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleriyle ilgilenmektedir. Bu teoriler; “çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar” şeklinde de ifade edilebilmektedirler (Şimşek, 2003, s. 233). Süreç yaklaşımlarının temelinde; gereksinimlerini karşılamak isteyen bireyleri güdümlendiren içsel etmenlerin yanında, dışsal etmenlerin de bireyin güdülenmesinde ve motive olması üzerinde etkili olduğu düşüncesi yatmaktadır (Koçel, 2014, s. 740). Süreç teorileri, “belirli bir davranış sergileyen bireyin bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusuna yanıt aramaktadırlar (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 12). Süreç teorileri içerisinde işlenen başlıca yaklaşımlar bu araştırma kapsamı içinde açıklanacaktır.

2.2.2.1. Victor H. Vroom'un beklenti kuramı

Victor H. Vroom; Kurt Levin ve Edward Tolman'ın çalışmalarından esinlenerek, kendi beklenti kuramını geliştirmiş ve 1964 yılında da "Work and Motivation" adlı kitabında da bu kuramı detaylandırarak açıklamıştır. Bu yaklaşım ile motive edilmiş bir davranışın amaçsallığına açıklık getirilmektedir. Bu kuram; bireyin kendisine en yüksek faydayı sağlayacak davranışları tercih edeceğini ve kendi bireysel hazzını artıracığı şekilde hareket etme eğiliminde olacağını savunmaktadır (Suciu, Mortan ve Laz, 2013, s. 183). Vroom'un beklenti kuramı dört temel varsayımdan oluşmaktadır. Lunenburg (2011), bu varsayımları şöyle açıklamaktadır:

- İlk varsayıma göre; çalışanlar motivasyonlarını, gereksinimlerini ve tecrübeleriyle ilgili beklentilerini örgütün amaçlarıyla ilişkilendirmektedir. Bu durum çalışanların örgütteki davranışlarına etki etmektedir.
- İkinci varsayıma göre; çalışan bireyin davranışı, isteyerek yaptığı seçimin bir sonucudur. Yani çalışan bireyler, beklentilerinin etkisiyle davranışlarına özgürce karar verebilmektedirler.
- Üçüncü varsayıma göre; çalışan bireyler, çalıştıkları örgütlerden farklı şeyler (iyi bir maaş, iş güvenliği, ilerleme, görev) isteyebilmektedirler.
- Dördüncü varsayıma göre ise; çalışan bireyler kendi bireysel özelliklerine göre seçenekler arasından bir seçim yapmaktadırlar (Lunenburg, 2011, ss. 1-2).

Bu varsayımlardan da anlaşılacağı üzere; çalışan bireylerin çabaları sonucu gösterdikleri performans ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Vroom'a göre; çalışan personellerin bir iş için çaba sarf etmeleri iki unsura bağlanmaktadır. Bunlar; bireyin iş sonunda kendisine verilecek ödüle duyduğu arzu ve biçtiği değer olarak ifade edilen "valens" ve bekleyiştir. Vroom, bu unsurları kullanarak motivasyonu aşağıdaki şekilde formülize etmiştir: (Koçel, 2014, s. 744).

$$[\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}]$$

Bu kuramın temelinde; çalışan bireyin sarf edeceği çabanın gücüne inanması ile göstermesi gereken performans ve bu performansın getireceği ödüller yatmaktadır. Bu ödüller, bireyin kişiliğine göre pozitif veya negatif olabilmektedir. Birey açısından pozitif ödüller, bireyin motivasyonunu artırırken; negatif ödüller de tersi yönde bireyin motivasyonunu azaltmaktadır (Talukder ve Saif, 2014, s. 126). Bu kuram; üç kavramla açıklanabilmektedir: Beklenti, araçsallık ve valens (değer). “Birey motive olurken göstereceği uğraşın istenilen performansa götüreceğine (beklenti) performansın bireyi ödüle ulaştıracağına (araçsallık) ve davranıştan sonra alınacak ödülün değerli olacağına inanmaktadır.” Bu kavramlar kısaca şöyle açıklanabilmektedir:

Beklenti (Expectancy): Çalışan bireyin işinde göstereceği çabanın sonucunu olasılıklarla tahmin etmesidir. Beklenti; çalışanın göstereceği çabası sonucunda arzu ettiği bir sonuç ile ödüllendirileceğine olan inancıdır. Çalışan ödülü alabileceğine inanıyorsa; çabasını daha da artırarak işine yoğunlaşacaktır (Eren, 2003, s. 537). Beklenti “0 ve +1” arasında değerler almaktadır. Birey, çabası ile arzuladığı ödüle ulaşacağına inanıyorsa beklenti değeri +1; birey ne kadar çabalarsa çabalasın, arzuladığı ödüle ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti değeri 0 olmaktadır (Budak ve Budak, 2010, s. 67).

Araçsallık (Instrumentality): Çalışan bireyin işinde daha fazla çaba sarf ederek, belli bir performans düzeyine ulaşması ve ulaştığı bu performans düzeyine göre ödüllendirilebilmektedir. Araçsallık da “0 ve +1” arasında değerler almaktadır. Birey, yüksek düzeyde performans göstermesi halinde karşılığında ödüllendirileceğine inanıyorsa araçsallık değeri +1; birey yüksek performans sergilemesi ile ödüllendirilmesine inanmıyorsa araçsallık değeri 0 olmaktadır. (Budak ve Budak, 2010, s. 67).

Değer (Valens – Valance): Çalışan bireyin yaptığı iş sonunda kendisine verilecek ödüle duyduğu arzu ve biçtiği değere ulaşmak için göstereceği çaba olarak tanımlanmaktadır. Bekleyiş ve araçsallıktan farklı olarak değer hem pozitif hem de negatif değerler alabilmektedir. Çalışan güçlü bir şekilde ödüle ulaşmak için çabalıyorsa değer pozitif, tersi durumda ise negatiftir (Kermally, 2004, s. 52).

2.2.2.2. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı

Bu kuram; Edward Lawler III ve Lyman Porter tarafından Vroom'un beklenti teorisine bazı eklemeler yapılarak ortaya konmuştur (Ramlall, 2004, s. 56). Vroom'un teorisine ek olarak; örgütsel şartlar ve bazı gerçeklikler göz önünde bulundurulmuş ve "ödüllendirme adaleti, rol çatışması, çalışan personelin bilgi birikimi ve yetenekleri" gibi unsurlar geliştirilmiş beklenti kuramına dâhil edilmiştir. Geliştirilmiş beklenti kuramı; çaba, performans, ödüller ve memnuniyet arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır (Venugopalan, 2007). Örgüt içerisinde çalışan birey, başarıya ulaşmak isteginde olup da işi için gerekli olan bilgi birikimi ve yeteneklerden yoksunsa; bu birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarı ve ödül için yeterli performansı gösteremeyecektir.

Lawler ve Porter; çalışan personelin göstermiş olduğu performansa karşılık elde ettiği ödülün adil olarak verildiğine inanması gerektiğini savunmuşlardır. Çünkü çalışan birey kendisine ve başkalarına verilen ödülleri daima kıyaslamakta ve başarısının karşılığı olan ödülle çabasının örtüşmediği düşüncesine kapıldığında; çalışanın iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 13). Çalışanın gösterdiği çaba ve performans ölçüsünde kendisine ödüllendirme yapılmazsa, birey daha düşük uğraş verecek ve dolayısıyla da performansı düşecektir. Lawler ve Porter, çalışanın elde edebileceği ödülleri içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayırmaktadırlar. İçsel ödüller; çalışanın kendisine verdiği ve Maslow'un da belirttiği üst düzey ihtiyaçlarının; başarı ve gurur gibi duyguların tatmin edilmesiyle elde edilir. Dışsal ödüller ise; örgüt tarafından bireye verilen alt düzey ihtiyaçları tatmin eden maddi kazanımlardır (Hicks ve Gullett, 1981, s. 230).

Örgüt içerisinde çalışan bireyden beklenen davranış biçimleri "çalışan rolü" olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bireyin, kendisinden beklenen performansı sergileyebilmesi için, örgüt içerisinde kendisi için belirlenen bir rol olmalı ve çalışanın bu rolünü algılaması da motivasyon açısından önem taşımaktadır. Çalışan birey, örgüt içerisinde kendisine uygun olmayan roller aldığı anda; bu durum rol çatışmalarına neden olmakta, performans ve motivasyonu da düşürmektedir (Omırtay, 2009, s. 42).

Lawler ve Porter modeli; çalışan personellerin ve örgütün aynı anda motivasyondan sorumlu olduklarını savunmaktadır. Ancak bireyin motive olması sorumluluğun büyük kısmı çalışana aittir. Bu nedenle personellerin motive olması ve iş doyumlarının sağlanması, çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü performans; çalışan bireylerin “elde edeceği ödüllere verdiği değer; çabasının ödül ile sonuçlanması olasılığı, kişinin sarf ettiği gayret, sahip olduğu yetenek ve nitelikler, kendisine düşen işlerle ilgili düşünceler” gibi unsurlardan büyük oranda etkilenmektedir (Hicks ve Gulett, 1981, s. 231).

2.2.2.3. Adams’ın eşitlik kuramı

1960’lı yıllarda John Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre; motivasyonun temelinde “bireylerin kendilerine eşit davranılması isteği ve kendi kurumundan başka bir kişiyle kendini karşılaştırarak algıladığı durumun ortaya konması” düşüncesi yer almaktadır (Efil, 2006, s. 157). Çalışan bireyler, örgüt yöneticilerinin kendilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı adil bir şekilde davranılmasını beklerler. Çalışan bireyin sergilemiş olduğu performans karşılığında, kendisine ve diğerlerine eşit davranıldığına olan inancı ne kadar kuvvet kazanırsa, motivasyonu da o düzeyde yüksek olacaktır (Önen ve Kanayran, 2015, s. 55). Adams’ın eşitlik kuramının dayandığı dört temel kavram vardır ve bu kavramların kurama göre tanımları şöyledir:

1- Birey: Çalıştığı örgüt içerisindeki eşitlik veya eşitsizliği algılayan kişi veya kişiler olarak tanımlanmaktadır.

2- Diğer kişilerle karşılaştırma: Bireyin gördüğü iş karşılığında kendisine verilen ödülü karşılaştırdığı kişi veya kişiler olarak tanımlanmaktadır.

3- Girdiler: Bireyin yaptığı işe taşıdığı; beceri, zeka, eğitim, yaş, cinsiyet, kıdem, sosyal statü, kişisel görünüm gibi bireysel özellikleri olarak tanımlanmaktadır.

4- Çıktılar veya sonuçlar: Bireyin yaptığı iş sonucunda elde ettiği ve kazandığı maaş, ödüller, statü sembolleri, kıdem tazminatı, iş doyumunu ve denetimler gibi unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2011).

Eşitlik kuramında, bireyin eşitlik yönünden kendisi ile karşılaştığı diğer kişilerle girdi ve çıktı düzeyleri eşit olmalıdır. Eğer girdi ve çıktı düzeylerinde eşitlik yoksa oluşan farklılıktan dolayı birey kendisine adaletsiz davranıldığı düşüncesine kapılabilir ve bu durum da bireyin motivasyonunu düşürebilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012, s. 145).

Eşitlik kuramına göre, motivasyonun korunabilmesinde en büyük görev örgüt yöneticilerine ve işverenlere düşmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından belirlenen ödüllendirme ölçütleri; tarafsız olmalı ve çalışan bireylerin gösterdiği eşit düzeydeki gayretlere, eşit veya birbirine yakın ödüllendirmeler yapılmalıdır (Efil, 2006, s. 157). Aksi takdirde örgüt içerisinde eşitlik olmadığı düşüncesine kapılan bireylerin, performansları ve motivasyonları düşüş gösterir. Bununla bağlantılı olarak da işletme veya kurumun verimlilik ve etkinliği de düşüş gösterecektir.

2.2.2.4. Locke'un amaç kuramı

Amaç; bireylerin veya örgütlerin ulaşmayı hedeflediği ve gerçekleştirmeye çalıştıkları durumlar; belirli bir zaman içerisinde davranışların planlanmış bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham, 2002, s. 705). Edwin Locke ve Gary Latham tarafından 1970 yılında, Thomas Ryan'ın çalışmalarından etkilenerek ortaya atılan bu kuram; bireylerin davranışlarının asıl nedeninin bilinçli amaç ve niyetlerinin olduğunu savunmaktadır.

Amaç kuramının temelinde; yöneticiler ve çalışanların, belirli bir hedefin ve bireyin kişisel amaçlarının belirlenmesinin motivasyon üzerindeki olumlu etkileri olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu kuram; bireyde var olan değer yargıları ile bireyin düşüncelerine liderlik etmekte ve davranışlarını da şekillendirerek yönlendirmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 57).

Örgüt içerisinde çalışan bireylerden; kendisine zor ancak ulaşılabilir hedef belirleyen bireyler, ulaşılması kolay hedefler belirleyen bireylere göre daha yüksek performans göstermekte ve dolayısı ile daha çok motive olmaktadır. Farklı örgütlerde binlerce çalışan üzerinde yapılan araştırmalara göre; yüzden fazla görevi olan personellerin performans, verimlilik ve motivasyonlarının diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Latham, Erez ve Locke, 1998, s. 753). Locke ve Latham (2002) “amaç teorisinin varsayımlarını şöyle sıralamaktadırlar:

- İlk olarak, amaçlar bireylerin dikkat ve çabalarını gereksiz faaliyetlerden uzak tutarak amaçlarıyla ilgili faaliyetlere yönlendirmektedir.
- İkincisi, amaçlar bireylerin daha fazla çaba harcaması için teşvik eder, diğer bir deyimle, bireyler yüksek bir amaç belirlediğinde düşük amaçlara oranla daha fazla çaba göstermektedir.
- Üçüncüsü amaçlar sürekliliği/kalıcılığı artırmaktadır. Bireyler bir göreve harcadıkları zamanı kontrol edebildiklerinde daha zor bir amaç için çaba gösterebilirler.
- Son olarak bireylerin belirlediği amaçlar, işle ilgili bilgi ve stratejilerin uyarılmasına keşfine ve/veya kullanımına yol açarak dolaylı olarak davranışı etkileyebilmektedir.” (s. 706).

Amaç kuramının; belirlilik, güçlük ve yoğunluk gibi üç önemli özelliği bulunmaktadır. Kuramdaki bu kavramlar; “Belirginlik, amacın sayısal ölçü değerini; güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğini; yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini” ifade etmektedirler. Amaç yaklaşımı, bütün bireylerin bilinçli olarak amaçlarının olduğunu savunmakta, ancak bu bireyler amaçlarına yönelik davranışta bulunamayabilmektedirler. Bireysel farklılıklar nedeniyle; bütün bireyler amaçlarını belirlerken rasyonel davranmayabilir ve kendi duygu ve öz yargılarına göre farklı seçenekleri tercih edebilirler. Bu nedenle bireysel amaçların tek tek belirlenmesi ve bunlara uygun politikaların yapılması büyük güçlükler barındırmaktadır. Bunun yanında amaç kuramı; bireysel ve örgütsel amaçların birbirleri ile uyumlulaştırılması

hususunda taşıdığı önem nedeniyle rehber olarak kullanılabilir (Eren, 2003, s. 522).

2.2.2.5. Skinner'in davranışsal şartlandırma (pekiştirme) kuramı

Burrhus F. Skinner, davranış değişikliklerinin geliştirilmesinde adını en fazla duyurmuş davranış bilimcilerdendir (Labrador, 2004, s. 178). İlk olarak Watson tarafından ortaya atılan ve 1930'lu yıllarda Skinner tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin davranışları sonucunda elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre; söz konusu davranışı yeniden gösterip veya göstermeyecekleri konusuna netlik kazandırmaktadır. Bu kuram; "Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve bireysel davranış ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillendirilmektedir." görüşünü ve şartlandırma ile davranış şekillendirilmeye çalışıldığında cezalandırma ile şekillendirmeden daha etkili olduğunu savunmaktadır (Diedrich, 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve buna benzer diğer kuramlar, içsel ihtiyaçların davranışları şekillendirdiğini savunurken; davranışsal şartlandırma teorisi, dışsal sonuçların davranışların şekillendirilmesi ve belirlenmesi üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Skinner; "bireyin davranışlarının istenen davranışları güçlendirerek kontrol edilebildiği ve şekillenebileceği" görüşünü savunmaktadır. Güçlendirilmiş davranış tekrar edildiğinde, henüz başlamamış davranış ortadan kalkma eğilimine girecektir. Bu teorinin temel amacı, ödüllendirilen davranışın devamlılığını sağlamaktır (Venugopalan, 2007, s. 55).

Şartlandırma; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırmada organizmanın davranışları dışsal etkenlerle uyarılmış ve organizma davranış için harekete geçmiştir. Organizma, bu eyleminden haz almışsa davranışı tekrar etmeye devam edecek, acı duymuşsa davranışı terk edecektir (Mıkayılova, 2015). Sonuçsal şartlandırma, organizmanın davranışlarının sonuçlarını değerlendirerek öğrenmesidir. Organizma, sonucundan memnun kaldığı davranışları tekrarlayacak ve bu durum da organizmanın davranışı öğrenmesini ve pekiştirmesini sağlayacaktır (Köroğlu, 2011). Klasik ve sonuçsal şartlandırma arasındaki temel fark; "davranışların sürekliliğinin olup olmaması" ile ilgilidir. Ödül

ve ceza ise; şartlandırmanın temel unsurlarıdır (Aslantürk, 2014). Organizma olarak bireyin olumlu davranışları tekrar etmesini ve pekiştirmesini sağlamak amacıyla dört yöntem bulunmaktadır:

Olumlu pekiştirme: Olumlu pekiştirme; “Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. İçsel veya dışsal ödüller kullanılarak bireylerin motive olması sağlanmaktadır. İçsel ödüller; “bireyin yaptığı işi benimseme ve gurur duyması, takdir edilmesi, prestij, kabul edilmesi” gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dışsal ödüller ise; “bireyin prim, ikramiye, zam, terfi alması” olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2009, s. 542). Yönetim bilimi açısından olumlu pekiştirme; örgüt yöneticileri tarafından kabul edilen ve çalışanların olumlu davranışlarını tekrarlamalarını sağlamak amacıyla ödüllendirilmelerini esas olarak gören bir yöntemdir (Şimşek, 2007, s. 230).

Olumsuz pekiştirme: Olumsuz pekiştirme, “İstenilen davranış gerçekleştirildiği zaman karşılaşılabilecek istenmeyen sonuçlarla bireyin başa çıkabilmesini sağlamak” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile; çalışan birey kendisinden istenen bir davranışı gerçekleştirdikten sonra ortaya çıkan olumsuz sonuçların örgüt yöneticileri tarafından istenmediğini cezalandırma yöntemleri kullanmadan, konuşma dili ile ilgili bireye davranışın tekrarlanmaması gerektiğini hissettirmeleridir (Eren, 2012, s. 546).

Ortadan kaldırma (son verme): Örgüt içerisinde, istenilmeyen davranışın tamamen ortadan kaldırılması durumudur.

Cezalandırma: Bu yöntemde, örgüt içerisinde cezalandırma yöntemlerinden faydalanılarak; istenilmeyen davranışın sonuçlarının ortadan kaldırılması ve davranışın tekrarlanmasının önlenmesi amaçlanmaktadır. Cezalandırma yöntemi, ödüllendirme yöntemine kıyasla daha az başarılı sonuçlar vermektedir. Çalışan bireylerin

motivasyonunun ve davranış değişikliklerinin sağlanması için, cezalandırmadan ziyade ödüllendirme unsurlarının kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmada çok daha etkilidir (Mıkayılova, 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ANKARA VE DİYARBAKIR ÖRNEğİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma hipotezleri, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler, bulgular ve yorumlar açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, alt ölçeklere ayırdığımız motivasyon faktörlerinin, gıda sektörü çalışanlarının motivasyonunu ve performansını nasıl etkilediğini saptamak ve alt ölçeklere ayırdığımız motivasyonu etkileyen faktörlerin gıda sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini tespit etmektir.

İşverenlerin, daha verimli iş gücü ve daha sadık çalışanlar için istihdam sağladıkları bireylerin motivasyonunu yüksek tutması çok önemlidir. Bu araştırma, sektör çalışanlarının motivasyonunu olumlu ya da olumsuz şekilde en çok hangi faktörlerin etkilediğini tespit etmeyi amaçladığından; özellikle sektördeki işverenler açısından oldukça önemlidir. Gıda sektöründeki işverenler, sektör çalışanlarının motivasyonunu olumsuz olarak etkileyen faktörleri görebilecek ve bu konularda iyileştirme ve düzenlemelerini daha rahat bir şekilde yapabilecekler. Yine aynı şekilde gıda sektöründeki işverenler, sektör çalışanlarının motivasyonunu olumlu olarak etkileyen faktörler üzerinde daha çok çalışma yapabilecek ve farkındalık yaratabilecekler.

3.2. Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmada anket soruları son ve kesin haline getirilmeden önce, mevcut anket formu Ankara ilinde 20 kişi ve Diyarbakır ilinde 20 kişi olmak üzere toplamda 40 kişiye uygulanarak bir ön çalışma yapılmıştır. Anlaşılmadığı düşünülen kısımlar düzeltildikten sonra anket yeniden düzenlenmiş ve uygulamaya geçilmiştir. Araştırma anketlerinin son ve kesin hali 100 adet Ankara ili ve 100 adet Diyarbakır ili olmak üzere toplam 200 sektör çalışanına uygulanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler IBM SPSS Statistics programı yardımıyla analiz edilmiştir. İlk aşamada Cronbach Alpha katsayısı değerinden faydalanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından faktör analizi yapılarak değişkenler kategorize edilmiştir. Sonrasında katılımcıların demografik özelliklerinin verileri frekans analiziyle ve şehirlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılması çapraz tablo analiziyle hesaplanarak yorumlanmıştır. Katılımcıların motivasyonunu etkileyen faktörleri test eden sorulara verilen cevaplar ortalama ve standart sapma verileri olarak hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Son olarak katılımcıların motivasyonunu etkileyen faktörleri test eden sorulara verilen cevapların ortalamaları, *T testi* ve *Anova testi* yardımıyla analiz edilerek hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ve Diyarbakır illerinde bulunan ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 36 kurumun toplam 324 çalışanı oluşturmaktadır. 36 kurumun 14 tanesi Diyarbakır ilinde ve kalan 22 tanesi Ankara ilinde bulunmaktadır. Sadece gıda sektöründe faaliyet göstermesi kriteri aranmıştır. Zaman kısıtı ve maddi yetersizliklerden dolayı araştırma anketi bu iş yerlerinin tüm çalışanlarına uygulanamamış olup yalnızca 200 çalışana uygulanmıştır. Bu kurumların tüm departmanlarını kapsayacak şekilde hazırlanan ve anket uygulanan toplam 200 çalışan ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.5. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Diyarbakır ilinin anket verileri 2019 yılı Kasım ayı içerisinde, Ankara ilinin verileri ise 2019 yılı Kasım ve Aralık ayları içerisinde uygulanmıştır. Araştırma anketinde yer alan toplam 32 soru literatür taraması ve detaylı araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu hazırlanırken uzman görüşlerinden ve literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket formunda motivasyon faktörlerini inceleyen sorular hazırlanırken Ferda Alper Ay'ın "İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Çalışması" isimli tezinde kullandığı anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu tez çalışmasının sonundaki ekler kısmında bulunmaktadır.

Araştırma anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara 8 adet soru sorulmuştur. Bu sorular; çalıştığı il, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, sektör deneyimi, aylık gelir ve pozisyon gibi katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde ise, ankete katılan gıda sektörü çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler 6 kategoriye ayrılmış olup, bu kategorilerin olumlu ya da olumsuz etkilerini ölçme amaçlı sormuş olduğumuz kapalı uçlu sorulardan oluşan 24 soru bulunmaktadır. Bu alt ölçekler; müşterilerin çalışan motivasyonuna etkisi, işverenin çalışan motivasyonuna etkisi, çalışma şartlarının çalışan motivasyonuna etkisi, çalışma arkadaşlarının çalışan motivasyonuna etkisi, maddi etkenlerin çalışan motivasyonuna etkisi ve kişisel tercihlerin çalışan motivasyonuna etkisinden oluşmaktadır.

Değişkenlerin kategorize edilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda hesaplanan *KMO* değerinin 0,86 çıkması, Bartlett Sphericity testinin anlamlı çıkmış olduğunu göstermektedir. Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında toplamda 6 faktör tespit edilmiş olup, bu faktörlerin toplam varyansı %63,26'dır.

Tablo 1: Araştırma Anketindeki Kategorilere Ait Tutum Ölçen Sorular

Müşterilerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 4,11,17,20	İş verenin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 2,5,16,19	Çalışma şartlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 1,14,15,24
Çalışma arkadaşlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 3,12,18,23	Maddi boyutun çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 7,10,21,22	Kişisel tercihlerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorular 6,8,9,13

Kategorileri oluşturan sorular karışık şekilde sorulmuştur ve ankette olumlu ifade belirten soruların yanında olumsuz ifade belirten sorular da bulunmaktadır. İkinci bölümdeki soruların 5 tanesi (2,15,18,20,21) olumsuz geriye kalan 19 soru ise olumlu sorulardır. Araştırma anketinde 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Tablo 2: Olumlu ve Olumsuz Sorular İçin Ölçek Değerleri

	Olumlu sorular için ölçekler	Olumsuz sorular için ölçekler
1	Kesinlikle katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2	Katılmıyorum	Katılıyorum
3	Kararsızım	Kararsızım

4	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum

3.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma anketinde sorular içerisinde pozisyon, cinsiyet ve yaş gibi soruların yer alması sebebiyle anketi dolduran bireylerden bir kısmı işvereni tarafından tespit edileceğine dair bir endişe duyup anketi doldurmak istememiştir. Araştırma sırasında yaşanan bir diğer sorun ise anketi dolduracak bireylerin buna zaman ayırmak istememesi olmuştur.

Araştırmanın kısıtı, anket çalışması bireylerin çalıştıkları iş yerinde yüz yüze olarak yapıldığı için özellikle işverenin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara katılımcılar gerçek düşüncelerinden çok işverenin görme ihtimalini göz önünde bulundurup cevaplarını ona göre verme eğilimleri olmuştur.

Araştırma kapsamı olarak daha rahat veri elde edeceğimi düşündüğümden dolayı çalıştığım sektör olan gıda sektörünü seçmiş olup, Ankara ve Diyarbakır illerini ele alan ve demografik özellikleri fark etmeksizin tüm sektör çalışanlarına yönelik olan bir çalışma yapılmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmayla ilgili geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Hipotez1: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, yaşadıkları şehir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez2: : Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez3: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez4: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez5: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez6: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, sektör deneyimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez7: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez8: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen müşteri tutum ve davranışları, pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez9: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, yaşadıkları şehir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez10: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez11: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez12: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez13: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez14: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, sektör deneyimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez15: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez16: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen işverenin tutum ve davranışları, pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez17: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, yaşadıkları şehir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez18: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez19: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez20: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez21: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez22: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, sektör deneyimi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez23: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez24: Katılımcıların motivasyonunu etkileyen çalışma şartları, pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliklerini test etmek için önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ise çapraz tablo analizlerinden yararlanılmıştır. Son olarak katılımcıların motivasyonlarını etkileyen faktörlerini test eden sorulara verilen cevapların ortalamaları t testi ve ANOVA analizi ile hesaplanmıştır.

3.8.1. Güvenilirlik analizi

Uygulanan araştırmanın ne derece güvenilir olduğunu görmek için öncelikle güvenilirlik analizine başvurulmalıdır. Analiz sonucunda hesaplanan *Cronbach's Alpha* değerinin 0,70 üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Gıda Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri Ölçen Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

<i>Cronbach's Alpha</i> değeri	Anket Soru Sayısı	Katılımcı Sayısı
,775	24	200

Anketin motivasyon faktörlerinin gıda çalışanlarının motivasyonuna etkisini araştırdığımız ikinci bölümünde, 200 gıda çalışanına toplam 24 soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda uyguladığımız araştırma anketin *Cronbach's Alpha* değeri 0,775 çıkmış olup, verilerin güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

3.8.2. Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili çapraz tablo analizleri

Bu bölümde anket katılımcılarının demografik özelliklerine dair istatistiksel bilgilere tablolar halinde yer verilmiş ve bu bilgilere ait çözümlenmeler yapılmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşadıkları Şehre Göre Dağılımı

		n	%
Yaşadığı şehir	Ankara	100	50,0
	Diyarbakır	100	50,0
	Toplam	200	100,0

Anketi dolduran katılımcıların yaşadıkları şehir tablosuna bakıldığında %50'si (100) Ankara, %50'si (100) ise Diyarbakır illerinde yaşamaktadırlar. Araştırma anketi iki il içinde eşit sayıda uygulanmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Ankara	58	58,0	42	42,0	100	100,0
Diyarbakır	31	31	69	69	100	100,0
Toplam	89	45,5	111	55,5	200	100,0

Cinsiyet tablosuna bakıldığında, anketi dolduran katılımcıların çoğunluğunun %55,5 (111) ile erkek ve %45,5 (89) ile kadın katılımcı olduğu görülmektedir. Ankara ilinde kadın katılımcıların sayısı (58) erkek katılımcıların sayısına (42) oranla daha fazla iken, Diyarbakır ilinde erkek katılımcıların sayısı (69) kadın katılımcıların sayısına (31) oranla daha fazladır.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Evli		Bekar		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Ankara	47	47,0	53	53,0	100	100,0
Diyarbakır	52	52,0	48	48,0	100	100,0

Ankara	20	20,0	30	30,0	50	50,0	100	100,0
Diyarbakır	17	17,0	58	58,0	25	25,0	100	100,0
Toplam	37	18,5	88	44,0	75	37,5	200	100,0

Eğitim düzeyi tablosuna bakıldığında, anketi dolduran katılımcıların çoğunluğunun %44 (88) ile lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranı, %37,5 (75) ile ön lisans ve lisans mezunları izlemektedir. %18,5 (37) ile ilkokul ve ortaokul mezunları katılımcılar içinde en düşük oranı almışlardır. Ankara ilinde ön lisans ve lisans mezunlarının sayısı (50) diğer katılımcıların sayısına oranla daha fazla iken, Diyarbakır ilinde lise mezunlarının sayısı (58) diğer katılımcıların sayısına oranla daha fazladır.

Tablo 9: Katılımcıların Sektör Deneyimlerine Göre Dağılımı

Sektör Deneyimi	5 Yıl ve Altı		6-16 Yıl Arası		17 Yıl ve Üzeri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ankara	47	47,0	41	41,0	12	12,0	100	100,0
Diyarbakır	60	60,0	29	29,0	11	11,0	100	100,0
Toplam	107	53,5	70	35,0	23	11,5	200	100,0

Sektör deneyimi tablosuna bakıldığında, anketi dolduran katılımcıların çoğunluğunun %53,5 (107) ile 5 yıl ve altında deneyimi olduğu görülmektedir. Bu oranı, %35 (70) ile 6-16 yıl arası deneyimi olanlar izlemektedir. %11,5 (23) ile 17 yıl ve üzeri deneyimi olanlar katılımcılar içinde en düşük oranı almışlardır.

Tablo 10: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Gelir Dağılımı	2.500 tl ve altı		2.501 tl 5.001 tl arası		5.002 tl ve üzeri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ankara	36	36,0	39	39,0	25	25,0	100	100,0
Diyarbakır	52	52,0	32	32,0	16	16,0	100	100,0
Toplam	88	44,0	71	35,5	41	20,5	200	100,0

Gelir dağılımı tablosuna bakıldığında, anketi dolduran katılımcıların çoğunluğunun %44 (88) ile 2.500 tl ve altında kazancı olduğu görülmektedir. Bu oranı, %35,5 (71) ile 2.501 tl – 5.001 tl arasında kazancı olanlar izlemektedir. %20,5 (41) ile 5.002 tl ve üzeri kazancı olanlar katılımcılar içinde en düşük oranı almışlardır. Ankara ilinde 2.501 tl – 5.001 tl arasında kazancı olanların sayısı (39) diğer katılımcıların sayısına oranla daha fazla iken, Diyarbakır ilinde 2.500 tl ve altı kazancı olanların sayısı (52) diğer katılımcıların sayısına oranla daha fazladır.

Tablo 11: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon Dağılımı	Mutfak Elemanı		Servis Elemanı		Yönetici		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Ankara	30	30	21	21	23	23	24	24	100	100,0
Diyarbakır	33	33	30	30	16	16	21	21	100	100,0

Toplam	63	31,5	51	25,5	39	19,5	47	23,5	200	100,0
--------	----	------	----	------	----	------	----	------	-----	-------

Pozisyon dağılımı tablosuna bakıldığında, anketi dolduran katılımcıların çoğunluğunun %31,5 (63) ile mutfak elemanı olduğu görülmektedir. Bu oranı, %25,5 (51) ile servis elemanı olanlar izlemektedir. %23,5 (47) ile diğer kategorisindeki katılımcılar 3. Sırada gelirken, %19,5 (39) ile yönetici pozisyonundaki katılımcılar en düşük oranı almışlardır.

3.8.3. Katılımcıların motivasyonunu etkileyen faktörleri test eden sorulara verdikleri cevapların analizi

Bu bölümde katılımcıların motivasyonlarını etkileyen faktörleri ölçmeye yönelik ve 5’li likert ölçeği ölçüsü kullanılarak hazırlanmış ifadelere verilen 1 ile 5 arasındaki cevapların aritmetik ortalamaları t testi yardımıyla hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Cevapların hesaplanan ortalamalarının 2,18 ile 4,60 aralığında olduğu görülmektedir. Diyarbakır ili katılımcılarının verdiği cevaplar sonucunda 2,18 ile en düşük ortalamaya sahip olan “*Aldığım maaş beklentimi karşılamıyor.*” maddesi iken, yine Diyarbakır ili katılımcılarının verdiği cevaplar sonucunda “*Performansımıza bağlı olarak aldığımız prim ve ikramiyeler beni daha başarılı olmaya teşvik eder.*” maddesi 4,60 ile en yüksek ortalamaya sahip olmuştur.

Tablo 12: Müşterilerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
Müşterilerin olumsuz tutum ve davranışları beni çok etkiler.	100	3,46	100	3,27
Kibar ve gülümseyen müşteriler beni mutlu eder.	100	4,20	100	3,88
Müşteri memnuniyeti ve devamlılığı beni motive eder.	100	4,02	100	3,73
Müşterilerin bıraktığı bahşiş beni tatmin etmez.	100	3,63	100	3,06

Katılımcıların müşterilerin tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 3,46 ile 4,20 aralığında ve Diyarbakır ili için 3,06 ile 3,88 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,82 ve 3,48 olup, bu verilerden yola çıkarak müşteri tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 13: İşverenin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
İşverenim, iş yerimizle ilgili alınan kararlarda görüş ve önerilerimi dikkate almaz.	100	3,36	100	2,77
İşverenimin bize olan davranışları genel olarak motive edicidir.	100	3,95	100	3,75
İşverenimiz tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	100	3,76	100	3,69
İşverenimiz, iş eğitimlerimize önem verir ve bizi destekler.	100	3,35	100	2,78

Katılımcıların işverenin tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 3,35 ile 3,95 aralığında ve Diyarbakır ili için 2,77 ile 3,75 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,60 ve 3,24 olup, bu verilerden yola çıkarak işveren tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 14: Çalışma Şartlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
Çalışma ortamında yapılan iyileştirmeler motivasyonumu olumlu etkiler.	99	4,49	100	4,16

İş yerim tarafından uygulanan çalışma saatleri verimli çalışmamı engelliyor.	100	2,51	100	2,60
İş yerindeki araç gereç ve malzemeler yetersizdir.	100	3,84	100	3,90
İş yüküm ağır olduğundan, mesai saatleri dışında çalışmam gerekebiliyor.	100	3,72	100	3,31

Katılımcıların çalışma şartlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 2,51 ile 4,49 aralığında ve Diyarbakır ili için 2,60 ile 4,16 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,64 ve 3,49 olup, bu verilerden yola çıkarak çalışma şartlarının çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 15: Çalışma Arkadaşlarıyla Olan İlişkilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
İş arkadaşlarımla iyi anlaşabilmek daha verimli çalışmamı sağlar.	99	4,19	100	4,08
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında aktiviteler düzenlemek beni mutlu eder.	100	3,33	99	2,93
Çalışma arkadaşlarım takım çalışması yapmaya uygun değiller.	100	4,02	99	3,84
İş yerimizde iş bölümü herkesin yeterliliklerine göre yapılır.	99	3,63	100	3,47

Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 3,33 ile 4,19 aralığında ve Diyarbakır ili için 2,93 ile 4,08 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,79 ve 3,58 olup, bu verilerden yola çıkarak çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 16: Maddi Etkenlerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
Maaşım dışında bir de yol parası alıyorum.	100	3,29	100	3,08
Yaptığım işe para kazanmak zorunda olduğumdan devam ediyorum.	100	3,17	100	3,86
Aldığım maaş beklentimi karşılamıyor.	99	2,37	100	2,18
Performansımıza bağlı olarak aldığımız prim ve ikramiyeler beni daha başarılı olmaya teşvik eder.	100	4,55	100	4,60

Katılımcıların maddi etkenlerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 2,37 ile 4,55 aralığında ve Diyarbakır ili için 2,18 ile 4,60 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,34 ve 3,43 olup, bu verilerden yola çıkarak maddi etkenlerin çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 17: Kişisel Tercihlerin Çalışan Motivasyonuna Etkisini Ölçen Sorulara Katılımcıların Verdikleri Cevapların Analizi

Şehir	Ankara		Diyarbakır	
	n	Ortalama	n	Ortalama
İş yerimin bulunduğu yere ulaşımın kolay olması benim için önemlidir.	100	3,84	100	4,00
Çalıştığım sektörde ya da meslekte kariyer hedefim var.	99	3,33	100	3,19
Bulduğum pozisyonda çalışırken yeteneklerimi sergileyebiliyorum.	100	3,62	100	3,27
Çalıştığım kurumun sosyal sorumluluk projeleri düzenlemesi beni mutlu eder.	100	4,37	100	3,84

Katılımcıların kişisel tercihlerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalaması Ankara ili için 3,33 ile 4,37 aralığında ve Diyarbakır ili için 3,19 ile 4,00 aralığındadır. Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması sırasıyla 3,79 ve 3,57 olup, bu verilerden yola çıkarak kişisel tercihlerin çalışan motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.8.4. Hipotez değerlendirmeleri

Tablo 18: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden Müşteri Tutum ve Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Değişimi

DEĞİŞKENLER			F	P
Müşteri Tutum ve Davranışları / Şehir (H1)			5,14	0,02
Müşteri Tutum ve Davranışları / Cinsiyet (H2)			4,61	0,03
Müşteri Tutum ve Davranışları / Medeni Durum (H3)			0,32	0,57
Müşteri Tutum ve Davranışları / Yaş (H4)			4,14	0,01
Müşteri Tutum ve Davranışları / Eğitim Düzeyi (H5)			16,32	0,00
Müşteri Tutum ve Davranışları / Sektör Deneyimi (H6)			0,89	0,41

Müşteri Tutum ve Davranışları / Aylık Gelir (H7)	10,93	0,00
Müşteri Tutum ve Davranışları / Pozisyon (H8)	10,14	0,00

Katılımcıların demografik özelliklerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerden olan müşteri tutum ve davranışlarına yönelik sorulara verdikleri cevapların verileri incelendiğinde, tabloda görüldüğü şekilde anlamlılık değerleri (P) 0,05'in altında çıkan Hipotez1, Hipotez2, Hipotez4, Hipotez5, Hipotez7 ve Hipotez8 hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre müşteri tutum ve davranışları ölçeği katılımcıların yaşadığı şehre, cinsiyetine, yaşına, eğitim düzeyine, aylık gelirine ve pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden İşverenin Tutum ve Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Değişimi

DEĞİŞKENLER	F	P
İşverenin Tutum ve Davranışları / Şehir (H9)	0,06	0,79
İşverenin Tutum ve Davranışları / Cinsiyet (H10)	3,25	0,07
İşverenin Tutum ve Davranışları / Medeni Durum (H11)	0,00	0,96

İşverenin Tutum ve Davranışları / Yaş (H12)	9,33	0,00
İşverenin Tutum ve Davranışları / Eğitim Düzeyi (H13)	29,19	0,00
İşverenin Tutum ve Davranışları / Sektör De neyim (H14)	1,66	0,19
İşverenin Tutum ve Davranışları / Aylık Gelir (H15)	44,68	0,00
İşverenin Tutum ve Davranışları / Pozisyon (H16)	25,90	0,00

Katılımcıların demografik özelliklerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerden olan işverenin tutum ve davranışlarına yönelik sorulara verdikleri cevapların verileri incelendiğinde, tabloda görüldüğü şekilde anlamlılık değerleri (P) 0,05'in altında çıkan Hipotez12, Hipotez13, Hipotez15 ve Hipotez16 hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre işverenin tutum ve davranışları ölçeği katılımcıların yaşına, eğitim düzeyine, aylık gelirin ve pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerden Çalışma Şartlarının Demografik Özelliklere Göre Değişimi

DEĞİŞKENLER	F	P
Çalışma Şartları / Şehir (H17)	2,03	0,15
Çalışma Şartları / Cinsiyet (H18)	3,37	0,06
Çalışma Şartları/ Medeni Durum (H19)	0,71	0,39
Çalışma Şartları / Yaş (H20)	2,88	0,058
Çalışma Şartları / Eğitim Düzeyi (H21)	3,43	0,03
Çalışma Şartları / Sektör Deneyimi (H22)	0,25	0,77
Çalışma Şartları / Aylık Gelir (H23)	1,45	0,23
Çalışma Şartları / Pozisyon (H24)	0,22	0,88

Katılımcıların demografik özelliklerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerden olan çalışma şartlarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların verileri incelendiğinde, tabloda görüldüğü şekilde anlamlılık değerleri (P) 0,05'in altında çıkan Hipotez21 kabul edilmiştir. Buna göre çalışma şartları ölçeği katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim biliminde motivasyonun yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmesinden sonra, bu alanda yapılan çalışmalardaki artış motivasyonun üzerinde durulması gereken önemli bir alan olduğunun kanıtı olmuştur. Literatürde motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen bilimsel çalışmalarda, gıda sektörü çalışanları genellikle göz ardı edilmiştir. Bu çalışma ile literatürdeki bu eksikliğin tamamlanması ve daha sonra bu alanda yapılacak diğer çalışmalara yol gösterici nitelikte olması amaçlanmaktadır.

Çalışma hayatında başarılı olan kurumlar incelendiğinde, başarının temel kaynağının ardında çalışanlarıyla tam koordine olmuş başarılı bir yönetim sisteminin varlığı dikkatleri çeken ilk faktör olmaktadır. Çalışanlarının kişilik özellikleri ve performans kapasitelerinin farkında olan yöneticiler, hedef odaklı motivasyon ve yönetim politikalarıyla kurumlarının amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir.

Ankara ve Diyarbakır illerinde gıda sektöründe çalışan toplam 200 kişiye araştırma anketi uygulanmış olup, bu ankete verilen cevapların verileri analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi, faktör analizi, T testi ve Anova analizi kullanılarak yapılan verilerin analizinde ortalama, standart sapma ve anlamlılık değeri gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Tüm bu yöntem ve analizler doğrultusunda oluşturulan hipotezlere cevap aranmıştır.

Anket katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, Ankara ve Diyarbakır illerindeki katılımcıların sayısının birbirine eşit olduğunu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında erkeklerin sadece 22 kişi ile kadınlardan fazla olduğu ve erkek ile kadın katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarının birbirine çok yakın olduğu ve bekârların sadece

2 kişi ile evlilerden fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında en yüksek oranı %39 ile 26-36 yaş aralığı almış olup, 25 yaş ve altı ile 37 yaş ve üstü katılımcılar %30,5 ile aynı sayıdadırlar. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %44 ile lise mezunları almış olup, onu %37,5 ile ön lisans ve lisan mezunları izlemiş ve en düşük oranı %18,5 ile ilkokul ve ortaokul mezunları olmuştur. Katılımcıların sektör deneyimine bakıldığında en yüksek oranı %53,5 ile 5 yıl ve altı sürede çalışanlar almış olup, onu %35 ile 6-16 yıl arası sürede çalışanlar izlemiş ve en düşük oranı %11,5 ile 11 yıl ve üzeri sürede çalışanlar almıştır. Katılımcıların maaş skalasına bakıldığında %44'ü 2.500 tl ve altı maaş ile çalışmakta olup en yüksek oranı almış, onu %35,5 ile 2.501 ve 5.001 tl maaş aralığı ile çalışmakta olanlar izlemiş ve en düşük oranı %20,5 ile 5.002 tl ve üzeri maaş ile çalışanlar almıştır. Son olarak, katılımcıların pozisyon dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %31,5 ile mutfak elemanı pozisyonunda çalışanlar almış olup bu oranı sırasıyla %25,5 ile servis elemanı pozisyonunda çalışanlar ve %23,5 ile diğer pozisyonlarda çalışanlar izlemiş ve en düşük oran ile %19,5 ile yönetici pozisyonunda çalışanlar izlemiştir.

Katılımcıların motivasyonlarını etkileyen faktörleri ölçmeye yönelik ve 5'li likert ölçeği ölçüsü kullanılarak hazırlanmış ifadeler verilen 1 ile 5 arasındaki cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve cevapların hesaplanan ortalamalarının 2,18 ile 4,60 aralığında olduğu görülmektedir. Diyarbakır ili katılımcılarının verdiği cevaplar sonucunda 2,18 ile en düşük ortalamaya sahip olan "*Aldığım maaş beklentimi karşılamıyor.*" maddesi iken, yine Diyarbakır ili katılımcılarının verdiği cevaplar sonucunda "*Performansıma bağlı olarak aldığımız prim ve ikramiyeler beni daha başarılı olmaya teşvik eder.*" maddesi 4,60 ile en yüksek ortalamaya sahip olmuştur.

Müşterilerin tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, Ankara ilindeki katılımcıların müşteri tutum ve davranışlarından Diyarbakır ilindeki katılımcılara oranla daha çok etkilendiği görülmektedir. Her iki şehirdeki katılımcıların motivasyonu ise en çok kibar ve gülümseyen müşterilerin tutum ve davranışlarından olumlu bir şekilde etkilendiği görülmüştür.

İşverenin tutum ve davranışlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, her iki ilde çalışan katılımcıların büyük bir çoğunluğu işverenlerinin davranışlarını genel olarak motive edici bulduğu ve yine katılımcıların çoğunluğunun işverenin herkese eşit davrandığını düşündüğü görülmektedir.

Çalışma şartlarının çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, her iki ilde çalışan katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalışma şartlarının iyileştirilmesinin motivasyonlarını olumlu etkilediği belirtmekte iken yine her iki ildeki katılımcıların çoğunluğu çalışma saatleri sebebiyle verimli çalışmadıklarını düşünmektedirler.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, Ankara ilindeki katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden Diyarbakır ilindeki katılımcılara oranla daha çok etkilendiği görülmektedir. Her iki şehirdeki katılımcıların çoğunluğunun çalışma arkadaşlarıyla kurdukları iyi ilişkileri daha verimli çalışmalarına olanak sunduğu görülmektedir.

Maddi etkenlerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, her iki ilde çalışan katılımcıların büyük bir çoğunluğu aldıkları prim ve ikramiyelerin çalışma hayatlarında daha başarılı olmalarını sağladığını belirtmekte iken, yine her iki ildeki katılımcıların çoğunluğu aldıkları maaşın beklentilerini karşılamadığını belirtmektedirler.

Kişisel tercihlerin çalışan motivasyonuna etkisini ölçen sorulara verilen cevaplara bakıldığında, her iki ilde çalışan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları kurumun sosyal sorumluluk projeleri düzenlemesinden mutlu oldukları görülmektedir.

Motivasyon faktörlerinin oluşturduğumuz alt ölçeklerin demografik özelliklerden nasıl etkilendiğini tespit etmek amacıyla yapılan T testi ve Anova analizlerinin sonucuna göre; katılımcıların yaşadığı şehre, cinsiyetine, yaşına, eğitim

düzeyine, aylık gelirine ve pozisyonuna göre müşteri tutum ve davranışlarının motivasyona etkisi arasındaki ilişki (Hipotez1, Hipotez2, Hipotez4, Hipotez5, Hipotez7 ve Hipotez8) anlamlı bulunmuştur. Katılımcıların yaşına, eğitim düzeyine, aylık gelirine ve pozisyonuna göre işverenin tutum ve davranışlarının motivasyona etkisi arasındaki ilişki (Hipotez12, Hipotez13, Hipotez15 ve Hipotez16) anlamlı bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeyine göre çalışma şartlarının motivasyona etkisi arasındaki ilişki (Hipotez21) anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan katılımcıların cinsiyeti ile müşteri tutum ve davranışlarının motivasyona etkisi arasındaki ilişki incelendiğinde kadınların motivasyonu etkileyen faktörlerden müşteri tutum ve davranışlarını inceleyen sorulara katılım düzeyi, erkeklerin katılım düzeyine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla müşteri tutum ve davranışlarının motivasyonlarını daha çok etkilediği ifade edilebilir.

Bir diğer anlamlı bulunan katılımcıların eğitim düzeyleri ile çalışma şartlarının motivasyona etkisi arasındaki ilişki incelendiğinde ön lisans ve lisans mezunlarının motivasyonu etkileyen faktörlerden çalışma şartlarını inceleyen sorulara katılım düzeyi en yüksek orana sahipken, ilkökul ve ortaokul mezunlarının katılım düzeyi en düşük orana sahiptir. Bunun sonucunda eğitim düzeyi arttıkça sorulara katılım oranının da arttığı ifade edilebilir.

Motivasyon faktörleri iş verimliliği ve kalitesi üzerinde oldukça etkilidir. Özellikle gıda sektörü gibi müşteri ile çalışanın yüz yüze temas halinde olduğu sektörlerde çalışanların motivasyonunu etkileyen işletme bazlı faktörlerde yapılan iyileştirmeler müşteri memnuniyeti ve devamlılığı için çok önemlidir. Bu nedenle çalışanların daha verimli çalışmasını sağlamak, performanslarını arttırmak ve işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmek için motivasyonu etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır. İşverenin pozitif davranışlarının, iş eğitimlerinin, çalışma ortamında yapılan iyileştirmelerin, iyi bir takım çalışması yapılmasının, maaş dışında alınan prim ve ikramiyelerin ve işletmenin sosyal sorumluluk projeleri düzenlemesinin sektör çalışanlarının motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratarak

daha pozitif performanslar sergilemelerini sağlayacaktır. Bu olumlu etki sonucu performansı artan çalışanlar ise işletmeye daha çok fayda sağlayacaklardır.

Örgütlerde, örgütsel amaçlarda başarıya ulaşmak için, öncelikle çalışanlar örgüte kazandırılmalı ve çalışanları başarılı olmaya güdülemek gerekmektedir. Performans artırımı ve başarının temel kaynağı da motivasyondur. Bu nedenle örgüt çalışanlarının başarılı olması için; mali, maddi, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca gıda sektöründe işverenler tarafından çalışanlarına sağlanan iş eğitimi imkanları gıda sağlığı ve güvenliği için oldukça önemlidir.

Motivasyon süreci; örgüt içerisinde doğru zamanda, doğru yerde, doğru ölçüde ve başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde örgütsel amaçlara istenen şekilde erişilmesini sağlayacaktır. Daha mutlu ve verimli çalışanlar için işverenler ve örgüt yöneticileri; maddi ve manevi olarak ellerinden geldiğince çalışanlarını desteklemelidirler. Bunun sonucunda; çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları artış gösterecek, daha iyi performans sergileyecekler, çalışanlar daha güler yüzlü ve işini seven bireyler haline geleceklerdir.



KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. Salih Uyan (Çev). İstanbul: Babıali Kültür.
- Akdemir, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri; mevzuata, girişimciliğe, uygulamaya, global krize duyarlı yeniliklerle güncellenmiş ve genişletilmiş baskı. Bursa: Ekin.
- Akkirman, A. (2004). Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış. Bursa: Aktüel.
- Akuoko, K. O., Dwumah, P. ve Ansong, F. (2012). Employee Involvement in Decision Making And Workers' Performance in Selected Organizations in Ashanti Region Of Ghana. International Journal Of Multidisciplinary Management Studies, 2(6), 11-23.
- Alper Ay, F. (2006). İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Alsat, Ç.O. (2016). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Arslan, P.L. (2013). Çalışanların motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Arzova, B. S. (2001). Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir. Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür Ve Sanat Dergisi, 9, 20-21.

Aslanadam, B. (2011). Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi örneği). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Atalay, C.G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay.

Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen.

Aydın, A. H. (2003). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. İstanbul: Alfa.

Aydın, A. H. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 71-84.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32901/365488>

Balçık, B. (1997). İşletme Yönetimi. Konya: Atlas.

Ball, B. (2012). A Summary Of Motivation Theories. Journal Physcology, 1-26.

Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi – Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul: Avcıol.

Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(4), 89-97.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer.

Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal.

Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetsel Davranış, Ankara: Nobel.

Bilgin, K. U. (2004). Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. Ankara: TODAİE.

Bozkurt, A. (2014). Motivasyon ve verimlilik ilişkisi sağlık kurumlarında bir uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi örneği). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Adıyaman.

Budak, G. ve Budak, G. (2010). İşletme Yönetimi. Ankara: Nobel.

Burton, K. ve Hughes, C. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. SPEA Honors Thesis Spring 2012, Indiana University, Bloomington.

Can, H. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan.

Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 5(17), 113-120. <http://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/953528>

Cüceloğlu, D. (2008). İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi.

Çakır, G. (2009). İşgörenlerin demografik özelliklerine göre motivasyon araçları ve denetim odağı değişkeninin incelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Çeltek, E. (2004). Motivasyon Yönetimi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1/5), No: 182.

<http://www.isguc.org/?p=article&id=182&cilt=6&sayi=1&yil=2004>

Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Arı.

Çetok, G. (2011). Perakende sektöründe satışçı motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde çalışan satışçılar üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi, Adana.

De Cenzo, D. ve Robbins, S. (1996). Human Resource Management. New York: John Wiley & Son.

Demir K. (2011). Teachers' Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement. e-Journal of New World Sciences Academy, 6(2), 1397-1409.

Demirci, M. K. (Ed.) (2009). İşletmecilik: Kuram ve Uygulama. Ankara: Detay.

Diedrich, J. L. (2010). Motivating students using positive reinforcement. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) The College at Brockport, Newyork.

Dobre, O.I. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance. Review of applied Socio-Economic Research, 5 (1), 53-60.

Efil, İ.(2006). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel.

Elding, D. J. (2005). Modelling Employee Motivation and Performance. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) University of Birmingham, Birmingham.

Erdoğan, İ. (2011). İş tatmininin motivasyon üzerine etkileri: Edirne Devlet Hastanesi örneği. Trakya Üniversitesi, Edirne.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 67-79.
<https://dergipark.org.tr/pub/esosder/issue/6128/82193>

Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (18), 92-105.
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879335.pdf>

Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta.

Eshun, C. ve Duah, F. (2011). Rewards as a Motivation Tool For Employee Performance. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Blekinge Institute of Technology, School of Management, Blekinge.

Eyigün, E. (2015). Örgütlerde motivasyon-verimlilik ilişkisi ve sağlık çalışanları. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Feldman, R. S. (1997). Essentials of Understanding Psychology. United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Garih, Ü. (2005). İş Hayatında Motivasyon. İstanbul: Hayat.

Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin.

Gerçeker, A. (1998). A quantitative approach for analysing motivational factors; and its application. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink.

Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel.

Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal.

Güney, S. (2008). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel.

Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma. Journal Of Yaşar University, 5 (20), 3415-3429.

Haque, M. F., Haque, M. A. ve Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. ASA University Review, 8(1): 60-68.

Hicks, H.G. ve Gullett, C.R. (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış. Besim Baykal (Çev.). İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü.

Hoy, W. K. ve Miskel, C.G. (2012). Eğitim Yönetimi: Teori, Uygulama ve Araştırma. Selahattin Turan (Çev.) Ankara: Nobel.

İşıksaçan, T. (2008). Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü. İstanbul: Kumsaati.

Johlke, M. C. (2006). Sales Presentation Skills And Salesperson Job Performance. Journal Of Business & Industrial Marketing, 21 (5), 311-319.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının İşgören performansına etkisi ve bir uygulama. Atılım Üniversitesi, Ankara.

Karacaoğlu, H. (2019). Örgütsel motivasyon ve halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin belirlenmesi: Ankara ili örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı.

Karakuzu, A. (2013). Sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler (Kırklareli ili örneği). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Katı, M. ve Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Social Sciences, 2(1), 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsasocial/issue/26830/266592>

Kermally, S. (2004). Gurus on People Management. London: Thorogood.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel.

Keser, A. (2014). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Ekin.

Kılıç Aksoy, Ş. (2016). Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

Kim, S. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. Ali Çimen (Çev). İstanbul: Timaş.

Koç, M. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 8(31), 15-26.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iaud/issue/40585/487716>

Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Körpe, İ. (1996). Yönetimde İnsan İlişkileri ve Motivasyonun Önemi. Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu. (ss. 84-87). Ankara.

Kreitner R. ve Kinicki A. (2004). Organizational Behavior. USA: The McGraw-Hill.

Küçükahmet, L. (2000). Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Nobel.

Künarcı, Z. (2016). Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Labrador, F. J. (2004). Skinner And The Rise Of Behavior Modification And Behavior Therapy. The Spanish Journal Of Psychology, 7 (2), 178-187.

Latham, G., Erez, M. ve Locke, E. (1998). Resolving Scientific Disputes By The Joint Design Of Crucial Experiments By The Antagonists: Application To The Erez–Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. Journal Of Applied Psychology, 73 (4), 753.

Locke, E. ve Latham, G. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 57 (9), 705-714.

Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi. Aslı Özer (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür.

Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1), 1-11.

Malhotra, N., Budhwar, P. ve Prowse, P. (2007). Linking Rewards To Commitment: An Empirical Investigation Of Four Uk Call Centres. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18 (12) 2095-2128.

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1): 1-12.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. America: Harper & Row.

Mıkayılova, G. (2015). hastanelerde motivasyon yönetimi uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2010). *Organizational Behavior: Science, The Real World and You*. Texas: Custom.

Newstrom, J. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Njambi, C. (2014). Factors Influencing Employee Motivation and its Impact On Employee Performance: A Case Of Amref Health Africa In Kenya. United States International University, Africa.

Omırtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.

Önen, M. ve Kanayran, H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Dergisi, 5(10), 43-63.

Özalp, İ. (2010). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Nisan.

Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. Ankara: Nobel.

Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Sistem.

Özkal, N. (2013). Sosyal Bilgilere İlişkin İçsel ve Dışsal Güdülerin Özyeterlik ve Başarı Yönelimlerine Göre Yordanması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(27), 98-117.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin.

Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.

Öztürk, Z., Yılmaz, Ö. ve Erdem, Ö. (2019). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 5(1), 21-50. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issue/44917/559189>

Parlak, B. (2013). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri. İstanbul: Beta.

Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: TODAİE.

Pynes, J. E. (2013). Human Resources Management For Public and Monprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52-64.

Rasmusson, E. (1998). Summertime, And The Selling Ain't Easy. *Sales & Marketing Management*, 150 (7), 75-75.

Reinchheld, F. (2001). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, And Lasting Value*. Long Range Planning. Cambridge: Harvard Business School.

Robbins, S. ve Judge, T. (2018). *Örgütsel Davranış*. İnci Erdem (Çev). Ankara: Nobel.

Ruthankoon, R. ve Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Tai Construction Industry. *Engineering, Construction And Architectual Management*, 10 (5), 333-341.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel.

Saijanen, E. (2017). *Employee Motivation*. South-Eastern Finland University of Applied Sciences, South-Eastern Finland.

Sav, T.Ö. (2014). *Sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık personelinin çalışmalarında motivasyon ve verimlilik ilişkisi (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Selen, U. (2009). *İşletmelerde motivasyon sistemi, araçları ve yardımcı öğeler; ar-ge şirket örneği*. Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.

Sercan, H. (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*. İstanbul: Etap.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. Journal Of International Social Research, 8 (39), 944-964.

Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selin.

Soykenar, M. (2008). Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde örnek bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay.

Suciu, L.E., Mortan, M. ve Laz, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. Transylvanian Review Of Administrative Sciences, 9 (39), 180-200.

Şimşek, M. Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi.

Talukder, A. ve Saif, A.N.M. (2014). Employee Motivation Measurement -A Descriptive Analysis. Bangladesh Journal of MIS, 6(2): 122-131.

Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing. İstanbul: Beta.

Torlak, N.G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, Ocak-Mart(88), 87-108.

Tutar, H. (2007). Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin.

Türk Dil Kurumu. (2000). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Türko, R. (1973). Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon. Ankara: Sevinç.

Uludağ, G. (2019). İş Stresi ve Motivasyon İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(33), 411-439. <http://dergipark.org.tr/en/download/article-file/907231>

Us, A.T. /2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İgiad.

Ünal, A. (2003). Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri. İşgüç Dergisi, 5(2): 36.

Venugopalan, O. (2007). Maslow's Theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala. University of Calicut, Kerala.

Yang, C.L., Hwang, M. ve Chen, Y.C. (2011). An Empirical Study Of The Existence, Relatedness And Growth (Erg) Theory in Consumer's Selection Of Mobile Value-Added Services. African Journal Of Business Management, 5 (19), 7885.

Yapıcıoğlu, G. (2019). Sağlık çalışanlarında motivasyonla bağlantılı iş verimliliği düzeyinin ölçülmesi ve motivasyonu etkileyen faktörler. Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.

Yıldırım, A. ve Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25 (2), 133-154.

Yılmaz, T. (2014). Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Ankara: Detay.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 241-251.

Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi.

EKLER

Ek-1: Anket Soruları

VERİ TOPLAMA FORMU

Bu çalışma Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu doğrultuda görüş ve önerileriniz benim için önemlidir. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak olup, sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Cevaplarınızı gerçek görüşleriniz doğrultusunda işaretlemenizi rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrenci
Ecem ATALAY
Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman
Prof. Dr. İsmail BİRCAN
Atılım Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KİŞİSEL BİLGİLER

CİNSİYET:

- 1.() KADIN
2.() ERKEK

MEDENİ DURUM:

- 1.() EVLİ
2.() BEKÂR

YAŞ:

- 1.() 25 YAŞ VE ALTI
2.() 26-36 YAŞ ARASI
3.() 37 YAŞ VE ÜZERİ

EĞİTİM DÜZEYİ:

- 1.() İLKOKUL VE ORTAOKUL MEZUNU
2.() LİSE MEZUNU
3.() ÖN LİSANS VE LİSANS MEZUNU

SEKTÖR DENEYİMİ:

- 1.() 5 YIL VE ALTI
 2.() 6-16 YIL ARASI
 3.() 17 YIL VE ÜZERİ

AYLIK GELİR:

- 1.() 2.500 TL VE ALTI
 2.() 2.501-5.001 TL ARASI
 3.() 5.002 TL VE ÜZERİ

POZİSYON:

- 1.() MUTFAK ELEMANI
 2.() SERVİS ELEMANI
 3.() İDARİ PERSONEL (YÖNETİCİ, İŞLETMECİ... vs)
 4.() DİĞER (GÜVENLİK, KARŞILAMA, KURYE...vs)

		KESİNLİKLE KATILMI- YORUM	KATILMI -YORUM	KARAR -SIZIM	KATILI- YORUM	KESİNLİKLE KATILİYORUM
1	Çalışma ortamında yapılan iyileştirmeler motivasyonumu olumlu etkiler.					
2	İşverenim, iş yerimizle ilgili alınan kararlarda görüş ve önerilerimi dikkate almaz.					
3	İş arkadaşlarımla iyi anlaşabilmek daha verimli çalışmamı sağlar.					
4	Müşterilerin olumsuz tutum ve davranışları beni çok etkiler.					
5	İşverenimin bize olan davranışları genel olarak motive edicidir.					
6	İş yerimin bulunduğu yere ulaşımın kolay olması benim için önemlidir.					
7	Maaşım dışında bir de yol parası alıyorum.					
8	Çalıştığım sektörde ya da meslekte kariyer hedefim var.					
9	Bulduğum pozisyonda çalışırken yeteneklerimi sergileyebiliyorum.					
10	Yaptığım işe para kazanmak zorunda olduğumdan devam ediyorum.					
11	Kibar ve gülümseyen müşteriler beni mutlu eder.					

12	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında aktiviteler düzenlemek beni mutlu eder.					
13	Çalıştığım kurumun sosyal sorumluluk projeleri düzenlemesi beni mutlu eder.					
14	İş yerim tarafından uygulanan çalışma saatleri verimli çalışmamı engelliyor.					
15	İş yerindeki araç gereç ve malzemeler yetersizdir.					
16	İşverenimiz tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.					
17	Müşteri memnuniyeti ve devamlılığı beni motive eder.					
18	Çalışma arkadaşlarım takım çalışması yapmaya uygun değiller.					
19	İşverenimiz, iş eğitimlerimize önem verir ve bizi destekler.					
20	Müşterilerin bıraktığı bahşış beni tatmin etmez.					
21	Aldığım maaş beklentimi karşılamıyor.					
22	Performansımıza bağlı olarak aldığımız prim ve ikramiyeler beni daha başarılı olmaya teşvik eder.					
23	İş yerimizde iş bölümü herkesin yeterliliklerine göre yapılır.					
24	İş yüküm ağır olduğundan, mesai saatleri dışında çalışmam gerekebiliyor.					

XXXXXS
GCPS

TURNİTİN RAPORU

Ecem Atalay

ORIJİNALLIK RAPORU

%8	%4	%0	%8
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	%1
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
3	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<%1
4	Submitted to Kirikkale University Öğrenci Ödevi	<%1
5	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
6	openaccess.maltepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	Submitted to Recep Tayyip Erdogan University Öğrenci Ödevi	<%1
8	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<%1
9	Submitted to Çankırı Karatekin University Öğrenci Ödevi	<%1

10	tez.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
13	journals.manas.edu.kg İnternet Kaynağı	<% 1
14	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
15	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
16	Submitted to Düzce Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
17	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<% 1
18	Submitted to Girne American University Öğrenci Ödevi	<% 1
19	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
20	csecilmis.ogu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
21	Submitted to Uludag University	

	Öğrenci Ödevi	<% 1
22	Submitted to Batman University Öğrenci Ödevi	<% 1
23	Submitted to Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğrenci Ödevi	<% 1
24	Submitted to Istanbul University Öğrenci Ödevi	<% 1
25	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<% 1
26	e-arsiv.gumushane.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
27	dspace.balikesir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
28	en.eurasiatourismcongress.com İnternet Kaynağı	<% 1
29	openaccess.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
30	acikerisim.nevsehir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
31	kulamyo.cbu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

32	İnternet Kaynağı	<%1
33	Submitted to İzmir Katip Āelebi Āniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
34	Submitted to Karabük Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
35	esaglikonline.com İnternet Kaynağı	<%1
36	doczz.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
37	es.scribd.com İnternet Kaynağı	<%1
38	content.lms.sabis.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
39	Submitted to Haliç Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
40	Submitted to TechKnowledge Öğrenci Ödevi	<%1
41	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
42	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<%1

dspace.trakya.edu.tr

43	İnternet Kaynağı	<%1
44	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	<%1
45	halilgozen.com İnternet Kaynağı	<%1
46	www.cumhuriyet.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
47	Submitted to Yeditepe University Öğrenci Ödevi	<%1
48	www.gecekitapligi.com İnternet Kaynağı	<%1
49	www.kocaeli2015.org İnternet Kaynağı	<%1
50	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
51	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<%1
52	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
53	dosyamerkez.saglik.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
54	Submitted to Balıkesir Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1

55	Submitted to Atatürk University Öğrenci Ödevi	<% 1
56	Submitted to Üsküdar Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
57	acikerisim.nku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
58	arastirmax.com İnternet Kaynağı	<% 1
59	Submitted to Police Academy Öğrenci Ödevi	<% 1
60	acikerisim.fsm.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
61	bsyayinevi.com İnternet Kaynağı	<% 1
62	www.ejmanager.com İnternet Kaynağı	<% 1
63	1pdf.net İnternet Kaynağı	<% 1
64	www.umd2017.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
65	Submitted to Istanbul Aehir Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
66	Submitted to Afyon Kocatepe University	

	Öğrenci Ödevi	<% 1
67	193.255.184.8 İnternet Kaynağı	<% 1
68	Submitted to Galatasaray University Öğrenci Ödevi	<% 1
69	kutuphane.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
70	www.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
71	isletmecilik.org İnternet Kaynağı	<% 1
72	www.iecses.org İnternet Kaynağı	<% 1
73	Submitted to Bilkent University Öğrenci Ödevi	<% 1
74	Submitted to Mancosa Öğrenci Ödevi	<% 1
75	Submitted to Hacettepe University Öğrenci Ödevi	<% 1
76	Submitted to Mugla University Öğrenci Ödevi	<% 1
77	Submitted to Sakarya University Öğrenci Ödevi	<% 1

78 tez.sdu.edu.tr <% 1
İnternet Kaynağı

79 www.meleginguncesi.com <% 1
İnternet Kaynağı

80 acikerisim.gelisim.edu.tr <% 1
İnternet Kaynağı

81 icgudu.nedir.org <% 1
İnternet Kaynağı

82 Submitted to Konya Necmettin Erbakan
University <% 1
Öğrenci Ödevi

83 docs.neu.edu.tr <% 1
İnternet Kaynağı

84 dspace.balikesir.edu.tr <% 1
İnternet Kaynağı

Alıntılarını çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Ecem ATALAY

Doğum Yeri ve Tarihi: Diyarbakır, 09.06.1992

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Dicle Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2020

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Abdi İbrahim İlaç	Satış Danışmanı	2011
British Time Dil Okulları	Eğitim Danışmanı	2015
GCM Menkul Kıymetler	Yatırım Danışmanı	2016
Finansbank A.Ş.	Gişe Memuru	2017
Onedio Bilişim A.Ş.	Yemek Editörü	2019
Cake Flake	Kurucu Chef	2020

E-Posta: ecematalayy@outlook.com / atalayecm@gmail.com

Telefon: 05465363096

Tarih: 01.06.2020