



**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI
BAĞLAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ: YEREL VE BÖLGESEL MEDYA
YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

NURETDİN MEMUR

İZMİR-2024

T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI
BAĞLAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ: YEREL VE BÖLGESEL MEDYA
YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

NURETDİN MEMUR

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MURAT ESEN

İZMİR-2024

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Çalışan Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Yerel ve Bölgesel Medya Yayıncılığı Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/01/2024

Nuretdin MEMUR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI BAĞLAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: YEREL VE BÖLGESEL MEDYA YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Nuretdin MEMUR

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Bu araştırmada, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında yerel ve bölgesel medya çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çift Faktör Teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak ve geliştirmek amacıyla kullanılan bir çerçevedir. Temelde motivasyonu arttıran "motivasyon faktörleri" ve motivasyonu düşüren "hijyen faktörleri" olarak iki ayrı kategoriye vurgular. Araştırma, Türkiye'nin Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren yerel medya kuruluşlarındaki çalışanları kapsamaktadır.

Yapılan anket ve görüşmeler, çalışanların motivasyon faktörlerini ve iş tatmini düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bulgular, kadın çalışanların hijyen faktörlerine yönelik motivasyon düzeyinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yaş grupları ve kıdem süreleri ile motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, yerel medya sektöründeki çalışanların motivasyon ve iş tatmini dinamiklerini anlamak açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Herzberg, Çift Faktör Kuramı, Motivasyon, Hijyen, İş tatmini, Yerel medya, Bölgesel medya, Çalışan motivasyonu, İş tatmini etkileri, Medya sektörü, Çift faktör teorisi, İzmir medya sektörü, Çalışan performansı, İş hayatı memnuniyeti, İnsan kaynakları

ABSTRACT

Master's Thesis

**Investigation of the Effects of Employee Motivation on Job Satisfaction in the
Context of Herzberg's Double Factor Theory: A Research in the Local and
Regional Media Publishing Sector**

Nuretdin MEMUR

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

In this study, we examined the relationships between the motivation levels and job satisfaction of local and regional media employees within the framework of Herzberg's Two-Factor Theory. The Two-Factor Theory provides a framework for understanding and improving employee motivation, emphasizing two distinct categories: "motivational factors" that enhance motivation and "hygiene factors" that diminish motivation. The research encompasses employees of local media organizations operating in the Aegean Region of Turkey.

The conducted surveys and interviews aimed to assess employees' motivation factors and job satisfaction levels. Findings revealed that female employees exhibit higher motivation levels towards hygiene factors compared to their male counterparts. Additionally, significant correlations between age groups, tenure, and motivation and job satisfaction were identified. This study contributes significantly to understanding the dynamics of motivation and job satisfaction among employees in the local media sector.

Keywords: Herzberg, Two-Factor Theory, Motivation, Hygiene, Job satisfaction, Local media, Regional media, Employee motivation, Effects on job satisfaction, Media sector, Dual factor theory, Izmir media sector, Employee performance, Job life satisfaction, Human resources

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON TEORİLERİ

1.Motivasyon Kavramı	2
2.Güdü (Motiv) ve Güdülenme Türleri.....	2
3.Motivasyon Süreci ve Amaçları.....	3
4.Motivasyon İlkeleri	4
5.Motivasyon Teorileri.....	5
5.1.Süreç Teorileri	5
5.1.1. Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi.....	6
5.1.2. Laeler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	7
5.1.3. Davranış Şartlandırma Teorisi	8
5.1.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	9
5.1.5. Amaç Teorisi	10
5.1.6. Adams'ın Eşitlik Motivasyonda Destek Teorisi (Reinforcement Teori), Destekleyici Araçlar ve Destekleme Çizelgeleri	11

5.2.Motivasyon Kapsam Teorileri	12
5.2.1. Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi.....	13
5.2.2. David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	14
5.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	14
5.2.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon)	15
5.2.4.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının Hijyen (Dışsal) Etmenleri	17
5.2.4.1.1. Ücret	18
5.2.4.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası.....	18
5.2.4.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler	19
5.2.4.1.4. İşyeri Koşulları.....	20
5.2.4.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı	22
5.2.4.1.6. Statü.....	23
5.2.4.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Hijyen) Etmenleri	23
5.2.4.2.1. Başarı.....	24
5.2.4.2.2. İşin Kendisi	25
5.2.4.2.3. Sorumluluk.....	26
5.2.4.2.4. İlerleme ve Terfi.....	27
5.2.4.2.5. Taktir ve Ödül	27
5.2.4.2.6. Tanınma	28

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TAHMİNİ

1.İş Tanımı ve Önemi	30
2.İş Tahminini Etkileyen Faktörler.....	31
2.1.İşle İlgili Faktörler	31
2.2.Örgütsel Faktörler	32
2.3.Bireysel Faktörler.....	32

2.4.Çevresel Faktörler	33
3.İş Tahminini İnceleyen Teoriler	33
3.1.Simit, Kendall ve Hulin Teorisi	33
3.2.İş Özellikleri Modeli	34
3.3.Değer Teorisi	35
3.4.Görünüm Teorisi	35
3.5.Eşitlik/Dengeli Durum Teorisi.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI BAĞLAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: YEREL VE BÖLGESEL MEDYA YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı.....	36
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	36
3.3.Araştırma Evreni ve Örneklem Yöntemi.....	37
3.4.Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	37
3.5.Bulgular	37
3.5.1. Demografik Analizler	37
3.5.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	39
3.5.3. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	42
3.5.3.1. Cinsiyete Göre Fark Testleri	44
3.5.3.2. Sendika Üyelerine Göre Fark Testleri	45
3.5.3.3. Farklı Yaşlara Göre Fark Testleri.....	46
3.5.3.4. Kıdem Gruplarına Göre Fark Testleri.....	48
3.5.3.5. Model Testine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri	50
SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA.....	57

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Faktörlerin Analizi.....	38
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 3. Geçerlilik Analizi.....	42
Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Testleri.....	19
Tablo 5. Grup İstatistikleri.....	45
Tablo 6. Bağımsız Örneklem Testi.....	45
Tablo 7. Grup İstatistikleri.....	46
Tablo 8. Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
Tablo 9. Yaş Gruplarına Göre Varyans Homojenliği Testi.....	47
Tablo 10. Anova Testi.....	47
Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
Tablo 12. Kıdem Gruplarına Göre Varyans Homojenliği Testi.....	49
Tablo 13. Anova Testi.....	49
Tablo 14. Korelasyon Tablosu.....	50
Tablo 15. Regresyon Analizi.....	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hijyen Faktörü Plot Grafiği.....	43
Şekil 2. Motivasyon Faktörü Plot Grafiği.....	43
Şekil 3. İş Tatmini Faktörü Plot Grafiği.....	44



ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Çalışan Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Yerel Ve Bölgesel Medya Yayıncılığı Sektöründe Bir Araştırma üzerine gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarını ve bulgularını içermektedir. Bu süreç boyunca birçok kişinin katkısıyla, öğrenme ve keşif yolculuğumda rehberlik eden değerli kişilere minnettarlığımı ifade etmek istiyorum.

İlk olarak, tez danışmanım Doç. Dr. Murat ESEN'e bu çalışma sürecindeki yönlendirmeleri, bilgi birikimi ve destekleri için teşekkür ederim. Sizin rehberliğiniz, tezin niteliğini artırmama katkı sağlamıştır.

Ayrıca, anketlere katılan ve görüşmelerde yer alan tüm katılımcılara teşekkür etmek isterim. Sizin değerli görüşleriniz, bu tezin temel dayanaklarından biri olmuştur.

Aileme ve yakın çevreme, beni bu süreçte destekleyen ve anlayış gösteren her bir bireye teşekkür ederim. Sizlerin moral desteği, bu yolculuğun daha anlamlı olmasını sağlamıştır.

Son olarak, bu tezin oluşmasına katkıda bulunan herkese teşekkür ederim. Bu çalışma, konuyla ilgili gelecekteki araştırmalara ve çalışmalara ışık tutma amacını taşımaktadır. Katkıda bulunan tüm paydaşlara şükranlarımı sunarım.

Nuretdin MEMUR

İzmir-2024

GİRİŞ

Bu araştırmada Herzber'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında çalışan motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Çift Faktör Teorisi, çalışanların motivasyonu ve performansının artırılması için kullanılan bir teori olduğu bilinmektedir. Teori, temel olarak çalışanların memnuniyeti ve yüksek performans göstermelerini sağlayan iki farklı faktör sınıfının olmasını varsayar. Bu faktörler, çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik olan “motivasyon faktörleri” ve olmaması halinde çalışanların motivasyonunu düşürmeye yönelik olan “hijyen faktörleri” dir.

Bu çalışmada Yerel ve Bölgesel Medya Çalışanlarını hedeflenmiştir. Ülkemizin tüm il ve ilçelerinde var olan bu sektör, çalışanlarının ürettikleri işlerin herkes tarafından anında görünmesi ve görüntülenebilen çıktılarının olması özelliğini de taşımaktadır. Bu sektör; resmi tatil, bayram, hafta sonu vb. durumlarda ara verilmeksizin faaliyetlerine devam zorunluluğu bulunmasına rağmen çalışanlarına ekonomik getirisi yeterli düzeyde olmadığı bilinmektedir. Bu çalışmada ulusal medya çalışanlarının yerel ve bölgesel medya çalışanlarına oranla ekonomik anlamda daha tatmin edici rakamlara ulaştıklarının tespit edip ortaya konulması hedeflenmiştir. Birçok çalışanı bünyesinde barındıran yerel ve bölgesel medya yayıncılığı yapan bu kuruluşların çalışanları ulusal medya yayıncılığı yapan kuruluşlara gidebilmek ümidiyle mevcut yerlerinde çalışmaya devam ettikleri görülmektedir. Radyo, televizyon, gazete ve internet yayıncılığı yapan bu sektör çalışanlarıyla yapılan görüşmeler ve anket çalışmalarının sonuçlarını değerlendirilmiştir. Yaygın bir işkolu olması nedeniyle çalışmada Ege Bölgesi örneklem olarak seçilmiştir. Bölge ülkenin üçüncü büyük şehrini bünyesinde barındırması, çalışmada hedeflerine yönelik doğru değerlendirme yapılması açısından önem teşkil etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ

1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, Türkçe’de güdü, harekete geçiren, saik gibi anlamlara gelen Latince “movare” kökünden türetilmiştir (Tevrüz, 2002). Motivasyon, bireyin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını ifade eden bir süreç olarak da tanımlanabilir (Robbins, 2003: 155). Bir başka deyişle motivasyon bireylerin bir amaca yönlendirilmesi veya o amaca yönelik harekete geçirilmesi anlamlarına da gelir.

2. Güdü (Motiv) ve Güdülenme Türleri

Güdü, insanların ya da hayvanların bir amaca ulaşmak için çaba sarf etmeleri veya davranışlarını değiştirmeleri için güdüleyici etkenleri ifade eder (Eren, 2004). Motivasyon, insanların neyin dikkatini çektiği, neyi tercih ettiği ve ne tür davranış sergilediğini anlamak için önemli bir konudur (Bilim, 2007).

Motivasyon, kararlarımızı almamızı, harekete geçmemizi ve davranışlarımızı sınırlar içerisinde tutmamızı sağlayan büyük bir enerji kaynağıdır (Jain ve Weiten, 2020). Motivasyonun çeşitli kaynakları vardır ve her kaynak, iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler gibi farklı türleri içerir. (Rasim, 2009).

İç motivler, genellikle bir kişinin doğuştan gelen veya öğrenilen davranışlarla ilişkili olan kişisel arzularına veya hedeflerine dayanır. Bunlar, bir kişinin ödüllendirilmek, başarılı olmak ve kendisini geliştirmek gibi arzularını veya hedeflerini yerine getirmesini sağlayan özgürlüklerdir (Ding, 2019). Örneğin, bir öğrencin okul için çalışma ve notlarını yükseltme arzusuyla, çalışmalarını iç motivleri aracılığıyla teşvik etmeye çalışabilir.

Fizyolojik motivler, insan vücudundaki ihtiyaçların doyurulmasına dayanır. Bunlar, temel ihtiyaçları karşılamak için gereken gıda, uyku, hareket veya cinsel arzudur (Gagné ve Deci, 2005). Örneğin, susuzluk hisseden bir kişi, susuzluğunu gidermek için bir şişe suya ihtiyacı olacağından, bu ihtiyacını gidermeyi amaçlayan bir davranış sergilemeye çalışabilir.

Sosyal motivler, insanların arkadaşlık, bağlılık, ilgi, sevgi, onay veya destek gibi toplumsal kaynakları kullanarak arzularını veya hedeflerini yerine getirmesini sağlayan arzularına dayanır (Weiten, 2020). Örneğin, bir kişi, toplumsal onayı arzularak bir arkadaş grubuna katılma arzusuyla hareket edebilir.

Psikolojik motivler, kişinin kendi özünü keşfetmesi, özgüven veya öz değerini arttırması gibi arzularına dayanan arzulardır (Gagné ve Deci, 2005). Örneğin, özgüvenini arttırmak isteyen bir kişi, özgüvenini arttırmak için gerekli olan güçlü davranışları sergilemeye çalışabilir.

Motivasyonun çeşitli kaynakları, iç motivasyon, fizyolojik motivasyon, sosyal motivasyon ve psikolojik motivasyon gibi farklı türleri içerir. Bunlar, insanların arzularını veya amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayan özgürlüklerdir. Bununla birlikte, kişilerin motivasyon kaynaklarının nasıl etkilendiği ve nasıl sürdürüldüğü araştırılması gereken konular arasındadır.

3. Motivasyon Süreci ve Amaçları

Motivasyon, insanların belli bir hedefe ulaşabilmek için gerekli gücü, enerjiyi ve arzuyu elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Motivasyon süreci, insanların ilgileri, arzuları ve amaçlarını gerçekleştirmek için güç toplayıp harekete geçmeleri için bir çıkış noktası olarak görülebilir (Özgen, 2016).

Motivasyon sürecinin temel amacı, bir kişinin hedeflerine ulaşmak için gerekli çaba göstermesini, arzularını ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamaktır. Bu süreç, kişide belli bir arzu ve hedefi ortaya koymasını, özümsemesini ve bunu gerçekleştirmek için gerekli çabayı göstermesini de kapsar. Buna bağlı olarak, insanların motivasyon sürecine girdiklerini gösteren temel sınıflandırmalar öz değer, beceri veya ödül almayı içerir (Linnenbrink-Garcia ve Pintrich, 2002).

Motivasyon sürecinin üç temel amacı vardır. Bunlar, kişinin hedefine ulaşmak için gerekli olan arzuyu, gücü ve enerjiyi ortaya çıkarmak, ona kendi amacının gerçekleştirilmesini sağlayacak kendine güveni vermek ve son olarak, onu hedeflerine ulaşmaya teşvik etmektir (Cianciolo ve Sternberg, 2003). Bu amaçlar, arzuya dayalı özümsemeyi kolaylaştırarak, kişinin kendisine ve başkalarına karşı özgüvenini artırmak ve başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermesini sağlamak için gereklidir.

Kişinin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için motivasyon süreci, kişinin arzularının, hedeflerinin ve özgüveninin sağlanmasını gerektirir. Bu sürecin başarılı olması için, kişinin motivasyonunu artıracak teşviklerin sağlanması ve gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir (Urdan ve Schoenfelder, 2006). Ayrıca, insanların amacını gerçekleştirmek için gerekli olan arzuyu, gücü ve enerjiyi ortaya çıkaracak ortamların ve koşulların sağlanması da önemlidir.

Motivasyon süreci, insanların arzularını ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli çabayı göstermelerini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu süreç, kişinin arzularının, hedeflerinin ve özgüveninin sağlanmasını gerektirir. Ayrıca, teşviklerin sağlanması ve gerekli çaba gösterilmesi de bu sürecin başarısı için önemlidir.

4. Motivasyon İlkeleri

Motivasyona farklı bir açıdan bakıldığında bir insanın kendisini motive edebilme yeteneği olduğu söylenebilir. Zaman zaman arzu ve hedeflerinin arkasından koşmak için harekete geçmesini sağlar. Motivasyon, insanların harekete geçmesini ve sürekli çaba göstermesini sağlayan bir fenomen olarak tanımlanır (Yu, 2020).

Motivasyon, birçok temel prensibe dayanır. İlk olarak, insanların kendilerine olan inançlarının arttırılmasına yardımcı olan bir prensip olarak tanımlanır (Eisenberger ve ark., 1986). İnsanların kendilerini motive etmek için özgüveni önemli bir etkidir. Özgüven, insanların kendi potansiyellerini, yeteneklerini ve başarabilecekleri şeyleri düşünmelerini sağlar (Shanker ve ark., 2017).

İkinci olarak, bir hedefe odaklanma prensibi vardır. Bir hedefe odaklanma, insanların kendilerini motive etmek için bir amaca yönelik çalışmalara odaklanmasını

sağlar (Latham ve ark., 2000). İnsanlar rahat ve kolay bir şekilde hedeflerine ulaşmak için çabalar ve bu süreçte hedeflerinden vazgeçmemeleri gerekir.

Üçüncü olarak, insanların kendilerini motive etmek için ödüllendirme prensibi vardır (Locke ve Latham, 2002). Ödüllendirme, insanların gösterdikleri gayreti teşvik etmek ve çalışmalarını için bir düzenek sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Ödüllendirme, insanların motive olmalarını ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar.

Son olarak, zihinsel ve duygusal destek prensibi vardır. İnsanların kendilerini motive etmek için zihinsel destek önemlidir. Bir insanın kendisini desteklemek için, etrafındaki insanların kişinin motivasyonuna ve başarısına katkıda bulunması gerekir. Duygusal destek, insanların kendilerini motive etmek için önemli bir etkidir ve kişinin çalışmalarında başarıya ulaşmasına yardımcı olur (Latham ve ark., 2000).

Motivasyon, insanların kendilerini motive etmek için gerekli temel prensiplerden oluşur. Özgüven, bir hedefe odaklanma, ödüllendirme ve zihinsel ve duygusal destek, insanların kendilerini motive etmek için önemli etkenlerdir.

5. Motivasyon Teorileri

5.1. Süreç Teorileri

Motivasyon Süreç Teorileri, insan davranışlarının arkasındaki nedenleri açıklamak için geliştirilmiş bir dizi teoridir. Motivasyon süreç teorileri, insanların neden bazı davranışlar sergilediklerini, neden bazı şeyleri tercih ettiklerini ve neden belli arzulara yöneldiklerini açıklamaya çalışır. Bu teoriler, insanların kendileriyle ve çevreleriyle ilişkilerini inceleyerek, öğrenme, arzu ve arzularının nasıl etkilendiğini açıklamaya yardımcı olur. Bu makalede, motivasyon süreç teorileri hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bunların insan davranışını nasıl etkilediğini anlamak için üç temel teori tartışılacaktır.

Üç temel motivasyon süreç teorisi arasında en ünlü olanlar arasında Aday teorisi, Kontrol teorisi ve Anlam teorisi yer almaktadır (Heckhausen & Schulz, 1995). Aday teorisi, insanların arzularının özellikle aranan veya kazanılmak istenen bir hedefe yönelmesiyle ilgilidir. Bu teori, insanların arzularının, hedefleri gerçekleştirmek için gerekli görülen özellikleri almalarıyla bağlı olduğunu varsayar. Kontrol teorisi, insanların kendi deneyimlerinden ve etkileşimlerinden kaynaklanan kontrolü

anlamaya odaklanır. Bu teoriye göre, insanların davranışlarının çoğu, deneyimlerinin ve etkileşimlerinin özelliklerine bağlı olarak kontrol etmeye çalışmak için yapılır. Son olarak, Anlam teorisi, insanların çevreleriyle ilişkilerinin, anlam arayışlarının ve anlam arayışları sonucunda edinilen anlamın etkileriyle ilgilidir. Bu teoriye göre, insanların kendi deneyimleri ve çevreleriyle ilişkileri hakkında düşünmesi, anlam arayışını tetikler ve bu arayış sonucunda edinilen anlam, insanların davranışlarını etkiler (Heckhausen & Schulz, 1995).

Motivasyon süreç teorileri, insan davranışlarının arkasındaki nedenleri ve insanların arzularının nasıl etkilendiğini açıklamaya yardımcı olmak için çok önemlidir. Üç temel motivasyon süreç teorisi, insanların arzularının hedefleri gerçekleştirmek için gerekli görülen özelliklere odaklanmasını, deneyimlerinin ve etkileşimlerinin kontrolünü ve anlam arayışlarını ele almaktadır. Motivasyon süreç teorileri, insanların arzularını ve davranışlarını anlamak için kullanılabilecek çok önemli bir araçtır.

5.1.1. Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Bekleyiş (Ümit) Teorisi, kişisel motivasyon ve öğrenme süreçlerinin anlaşılmasına yardımcı olan bir teoridir. Bekleyiş Teorisi, doğal olarak bir insanın öğrenme ve performansını etkileyen bazı önkoşulları ortaya koymaktadır. Bekleyiş Teorisi, insanların öğrenme süreçlerinde yaptıkları çabaların, ödülleri elde etmek için ne kadar çok çaba harcayacaklarını da belirler (Gagne, 1965).

Bekleyiş Teorisi, özellikle insanların öğrenme süreçleri üzerine odaklanmıştır. Bu teoriye göre, insanların öğrenme ve performansı, bekleyişleri ve ödülleri ne kadar yüksek olacağına bağlıdır. Bekleyiş Teorisine göre, insanlar, ödülleri elde etmek için çalışırlar ve bu ödülleri ne kadar önemli olduğuna bağlı olarak, çalışma çabasını arttırırlar. Bekleyiş Teorisi, insanların çalışma süreçlerinde ne kadar çok çaba harcadıklarının da önemli olduğunu vurgulamaktadır (Buchanan ve Kavussanu, 2015).

Motivasyonun üç temel unsuru olduğu düşünülen Bekleyiş Kuramı'na göre bu unsurlar, kişinin ödüle verdiği değer, araçsallık ve beklentidir. Buna göre bireylerin ödüllere verdiği değerlerin farklı olması, belirli çabaların onları belirli ödüllere ulaştıracağına yönelik beklenti ve bir amacın gerçekleşmesinin başka amacın

gerçekleşmesinde araçsallık özelliği olması nedeniyle bireylerin motivasyonlarının da farklılaşacağını ifade eder.

Bekleyiş Teorisine göre, ödüllerin önemi ve insanların çalışma süreçlerinde ne kadar çok çaba harcayacakları, çeşitli faktörlerden etkilenir. Bekleyiş Teorisine göre, insanların performans ve öğrenme süreçleri, ödülün alınacak zorluk derecesi, ödülün türü, ödülün ne zaman verileceği ve ödülün ne kadar büyük olacağı gibi faktörlere bağlıdır. Bekleyiş Teorisi, insanların öğrenme süreçlerinde ne kadar çok çaba harcadıklarının, ödülün önemini ve türünün, ödülün alınacak zorluk derecesinin ve ödülün ne zaman verileceğinin belirlenmesiyle açıklanabileceğini vurgulamaktadır (Hannah, 2007).

Bekleyiş Teorisi, kişisel motivasyon ve öğrenme süreçlerinin anlaşılmasına yardımcı olan önemli bir teoridir. Bekleyiş Teorisine göre, insanların öğrenme ve performansı ödülün ne kadar önemli olduğuna ve ödülün ne zaman ve ne tür bir ödül olacağına bağlıdır. Bekleyiş Teorisi, insanların çalışma süreçlerinde ne kadar çok çaba harcayacaklarının, ödülün önemini ve türünün, ödülün alınacak zorluk derecesinin ve ödülün ne zaman verileceğinin belirlenmesiyle açıklanabileceğini vurgulamaktadır.

5.1.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, çalışanların nasıl davrandıklarını ve ne kadar çalıştıklarını anlamaya yönelik bir motivasyon teorisi olarak kabul edilir. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Vroom’un Bekleyiş Teorisi’nin bir geliştirilmesi olarak ortaya çıktı. Teori, çalışanların ödülleri ne kadar büyük olacağının çabalarına bağlı olabileceğini vurgulamaktadır. Lawler ve Porter, çalışanların ödülleri ve çabaları arasındaki ilişkiyi daha net biçimde belirlemiştir (Hansen, 2018).

Teori, insanların çalışmalarından beklentilerinin, çalışmalarının derecesine bağlı olarak farklı olmasının önemini vurgulamaktadır. Lawler ve Porter, çalışanların ödül almayı beklediği ve bunun için çalışmayı kabul ettiğini kabul eder. Lawler ve Porter, çalışanların ödül almayı bekledikleri üç temel özellikten bahsetmektedir. Öncelikle, çalışanların ödülün ne kadar büyük olacağının çabalarına bağlı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların beklentilerinin çalışmalarının

derecesine göre değişmesi gerektiği belirtilmektedir. Son olarak, çalışanların çalışmalarının dl etkilemesi gerektiği ifade edilmektedir.

Gelir elde etmeyi hedefleyen her örgütün, motivasyon teorileri iin önemli bir öğe olan dl vermek için dikkat etmesi gerektiği belirtilmektedir. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, alışanların dl almayı beklediği ve bunun için çalışmayı kabul ettiği gerçeğini vurguladığından, çalışanların özendirilmesi iin çok önemlidir. Teori, alışanların dl almayı bekledikleri  temel özellikten bahsetmektedir. Bu zellikler, çalışanların ödüllerinin ne kadar büyük olacağının çabalarına bağlı olabileceği, çalışanların beklentilerinin çalışmalarının derecesine göre değişmesi ve çalışmalarının dl etkilemesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Böylece, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, alışanların dl almayı bekledikleri ve bunun için çalışmayı kabul ettiği bir motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Teori, ödüllerin çalışmanın derecesine göre değişmesi ve çalışmanın dl etkilemesi gerektiği konusunda önemli vurgular yapmaktadır. Bu nedenle, Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, özendirmek isteyen örgütler için çok önemlidir.

5.1.3. Davranış şartlandırma Teorisi

Davranış şartlandırma Teorisi, insanların ve diğer hayvanların davranışlarının nasıl oluştuğunu anlamaya yardımcı olan bir motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Bu teori, davranışın ödül ve cezalarla kontrol edildiğini ve öğrenilmesiyle şekillendirildiğini varsaymaktadır (Reeve, 2017). Teknoloji ve eğitim alanında, bu teori insan davranışlarının öğrenilmesinde ve değiştirilmesinde kullanılmaktadır.

Davranış şartlandırma Teorisi, İvan Pavlov tarafından ilk kez ortaya konmuştur. Pavlov, hayvanların yemek anının almasına karşı tükrük salgılarının arttığını keşfetmiştir. Pavlov, bu durumu davranış şartlandırma olarak adlandırmıştır (Greenberg, 2017). Bu teori, ödül ve ceza davranışlarının öğrenilmesi ve uygulanmasını açıklamak için kullanılmaktadır.

Davranış şartlandırma Teorisi, davranışın iki temel türünü açıklamak için kullanılmaktadır. Bunlar, zendirme ve ısıрма davranışıdır (Ristow, 2018). Özendirme

davranışı, ödül olarak kabul edilen bir şeyin, kişinin davranışını tekrarlayarak öğrenmesini sağlamak için kullanılır. Ödül, kişinin davranışının tekrarlanmasını teşvik etmek için verilen herhangi bir şey olabilir. İşlenmiş ödüller, para, övgü, nimetler veya diğer ödüller olabilir (Hineline, 2016). İkincisi, ısırtma davranışı, ceza olarak kabul edilen bir şeyin, kişinin davranışının tekrarlanmamasını sağlamak için kullanılır. Ceza, kişinin davranışının tekrarlanmamasını önlemek için verilen herhangi bir şey olabilir. İşlenmiş cezalar, para, yüksek ses, kısıtlama veya diğer cezalar olabilir (Ristow, 2018).

Davranış Şartlandırma Teorisi, devam eden davranış değişikliklerinin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Teori, davranışların ödül ve cezalarla değiştirildiğini ve öğrenildiğini varsaymaktadır. Bu teori, insan ve hayvanların davranışlarının nasıl şekillendirildiğini anlamaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır.

Davranış Şartlandırma Teorisi, teknoloji ve eğitim alanlarında geniş çaplı kullanım alanına sahiptir. Bu teori, insanların öğrenmesinin, ödül ve cezalarla nasıl kontrol edildiğini anlamaya yardımcı olur. Teori, davranış değişikliklerinin, ödül ve cezaların kullanılmasıyla nasıl gerçekleştiğini açıklamak için kullanılmaktadır.

Davranış Şartlandırma Teorisi, insan ve hayvanların davranışlarının nasıl oluştuğunu anlamaya yardımcı olan önemli bir motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Bu teori, insanların davranışlarının ödül ve cezalarla kontrol edilmesi ve öğrenilmesiyle şekillendirildiğini varsaymaktadır. Teori, devam eden davranış değişikliklerinin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır.

5.1.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, insanların karşılıklı etkileşimleri arasındaki eşitlik ve dengeyi belirlemeyi amaçlayan bir motivasyon süreç teorisi olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, insanların karşılıklı olarak aradıkları, bekledikleri ve bekleyen bir dengenin korunmasının önemini vurgulamaktadır (Çiçek, 2005).

Eşitlik Teorisi, davranışların insanlar arasındaki etkileşimlerde oluşturulan anlamları üzerine odaklanır. Teoriye göre, insanlar başkalarıyla ilişkilerinde dengeli bir karşılıklılık ararlar. Eşitlik Teorisi'ne göre, insanlar arasındaki ilişkide her bir

tarafın karşılıklı olarak kendilerine verilen değeri algılamaları önemlidir. Böyle bir durumda, her biri karşılıklı saygıya dayalı bir ilişki oluşturur (Köksal, 2009).

Çiçek (2005) tarafından özetlenen Eşitlik Teorisi'nin başlıca varsayımları arasında; (1) insanlar arasındaki ilişkide dengenin korunmasının önemli olduğu, (2) insanlar arasındaki ilişkide güvenin önemli olduğu, (3) deneyim ve iletişimin önemli olduğu ve (4) karşılıklı olarak kendilerine verilen değer algılanmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Eşitlik Teorisi, insanlar arasındaki ilişkilerin dengeli tutulmasının önemini vurgular. Teorinin varsayımları, insanlar arasındaki ilişkide verilen değer algılanmasının öneminin vurgulanmasını sağlar. Eşitlik Teorisi, karşılıklı olarak verilen değer algılanmasının sağlanmasının, insanlar arasındaki ilişkide güvenin artmasına ve iletişimin gelişmesine yardımcı olacağını vurgulanmasını sağlar.

5.1.5. Amaç Teorisi

Amac Teorisi, insan davranışlarının temelini oluşturan ve insanların amaçlarına yönelik harekete geçmeyi anlamaya yardımcı olan bir kavramdır. Amac Teorisi, Edwin Lock tarafından geliştirilmiştir ve insanların amaçlarını anlamada, özellikle de motivasyon süreçlerinde önemli bir yer tutar. Lock, insanların sürekli olarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıklarını ve böylece davranışlarının, özellikle de motivasyonun temelini oluşturan amaçlarının, kendi düşüncelerine ve değerlerine dayandığını savunmuştur (McClelland, 1961).

Lock'a göre, insanların amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları farklı motivasyon süreçleri vardır. Buna göre, insanlar farklı motivasyon süreçlerine göre harekete geçerler. En önemli motivasyon süreci, kaynak odaklı motivasyondur. Bu, insanların amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli kaynakları elde etmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlanır. Örneğin, bir öğrencinin başarılı olmak için gerekli kaynakları elde etmesi gerekebilir.

Bir diğer önemli motivasyon süreci, hedef odaklı motivasyondur. Bu, insanların amaçlarını gerçekleştirmek için hedeflerini belirlemeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlanır. Örneğin, bir öğrencinin başarılı olmak için belirli hedefler koyabilir.

Hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösterir ve bu hedefleri gerçekleştirdikçe motivasyonu artar (Barutçigil, 2002).

İnsanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak çaba gösterirler ve bu çabalarının temelini, kendi düşünceleri ve değerleri oluşturur. Bu nedenle, insanların amaçlarına ulaşmak için çalışmalarının temelinde farklı motivasyon süreçleri vardır. Amac Teorisi, insan davranışını anlamaya yardımcı olan ve insanların amaçlarına ulaşmak için motivasyon süreçlerinin önemini vurgulayan önemli bir kavramdır.

5.1.6. Motivasyonda Destek Teorisi (Reinforcement Teori), Destekleyici Araçlar ve Destekleme Çizelgeleri

Motivasyon, insanların bir hedefe ulaşmak için harekete geçmesini sağlayan içsel bir güçtür. Motivasyon, insanların öğrenme, çalışma ve hareket etme arzusunu artırır. Buna karşılık, insanların başarısını artırmak için, davranışlarını desteklemek amacıyla, Destek Teorisi (Reinforcement Teori) geliştirildi. Bu teori, davranışların ödüllendirilmesinin veya cezalandırılmasının insanların motivasyon seviyelerini nasıl etkilediğini araştırmak için tasarlanmıştır (Skinner, 1953).

Destek Teorisi, insanların arzularını ve motivasyonlarını değiştirmek için davranışlarını kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Teori, davranışların ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasının, insanların davranışlarını nasıl değiştireceğini açıklamak için kullanılan bir model olarak tanımlanır. Teori, nöronların hafızaya alınması ve öğrenme sürecinin işlenmesi için bir model olarak çalışır. Teoriye göre, insanların davranışlarının ödüllendirilmesi veya cezalandırılması, kişinin gelecekte aynı davranışı tekrarlama olasılığını artıracaktır (Azrin ve Hutchinson, 1966).

Destekleyici araçlar, insanların davranışlarını desteklemek için kullanılan araçlardır. Ödüllendirme, insanların bir davranışını kontrol etmek için kullanılan destekleyici araçlardan biridir. Ödüller, kişinin bir davranışı tekrarlama olasılığını artırırken, cezalandırma, kişinin o davranışı tekrarlama olasılığını azaltır. Bu aracın destekleyici etkisi, kişinin davranışını desteklemek için kullanıldığından, ödüllendirme veya cezalandırma kullanılarak davranış desteği sağlanır.

Destekleme Çizelgeleri, insanların davranışlarını desteklemek için kullanılan bir başka araçtır. Destekleme çizelgeleri, destekleyici davranışların insanlara gösterilmesini, bir davranışın ödüllendirilmesini veya cezalandırılmasını sağlamak için kullanılır. Çizelge, bir davranışın ödüllendirilmesinin veya cezalandırılmasının arka planının bir özetidir. Çizelgeler, insanların bir davranışın ödüllendirilmesi veya cezalandırılması konusunda bilgilendirilmesi ve davranışları desteklemesi için kullanılır.

Destek Teorisi, destekleyici araçlar ve destekleme çizelgeleri, insanların davranışlarını desteklemek için geliştirilmiş araçların bir özetidir. Destek Teorisi, insanların davranışlarının ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasının, motivasyon seviyesini ve davranışlarını nasıl etkilediğini inceler. Destekleyici araçlar, insanların davranışlarını kontrol etmek için kullanılan araçlardır. Destekleme çizelgeleri de, insanların davranışlarını desteklemek için kullanılan bir araçtır.

5.2. Motivasyon Kapsam Teorileri

Motivasyon kapsam teorileri, davranışların ve motivasyonun arka planını açıklamaya çalışan geniş bir kategori teoridir. Bu teorilere göre, insanların, özellikle de çalışma ortamında, kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerinin altında yatan nedenleri anlamaya çalışırlar.

Motivasyon kapsamı teorileri, bu görevlerin ne kadar önemli olduğunu, aynı zamanda bu görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde kişisel faktörlerin rolünü vurgulamaktadır. Bunlar, özellikle de çalışanların motivasyonunu arttırmak için çalışanların özelliklerine ve davranışlarına odaklanan teorilerdir.

Motivasyon kapsam teorileri, davranışların arka planını incelerken, çalışanların kendilerini çalışma ortamlarında nasıl hissettiklerini belirleyen kişisel faktörleri vurgulamaktadır. Bu faktörler, çalışanların kendilerine verilen görevleri nasıl değerlendirdiği, görevlerin önemi ve görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan kişisel kaynaklar arasında sayılabilir (Warburton & Terry, 2020). Motivasyon kapsam teorileri, çalışanların görevlerin yerine getirilmesinde çalışanların sahip oldukları özelliklerin, motivasyon düzeylerinin ve başarılarının arka planını inceleyerek çalışma ortamlarının daha verimli hale getirilmesine yardımcı olmaktadır.

Motivasyon kapsam teorileri, çalışanların çalışma ortamında kendilerini daha iyi hissetmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını yönlendirdiği için çok önemlidir. Fakat, motivasyon kapsam teorileri arasında bazı kısıtlamalar da bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların motivasyonunu arttırma ve motivasyon kapsamının çalışanların çalışma ortamında kendilerini daha iyi hissetmeleri için işletmelerin, çalışanların ihtiyaçlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını yönlendirmesine rağmen, çalışanların motivasyonunu arttırmak için çok fazla özveri göstermesi gerekmektedir (Kaş, 2012).

Motivasyon kapsam teorileri, çalışanların çalışma ortamlarında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak için çalışanların kişisel faktörleri vurgulayan önemli bir kategori teoridir.

5.2.1. Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi

Abraham Maslow (1943), insanların öncelikli olarak kendilerinin ve diğerlerinin güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini öne sürdü. İnsanların bu temel ihtiyaçlarını karşılamalarının ardından, daha yüksek seviyeli ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini varsaydı. Maslow, insanların ihtiyaçlarını üç seviyeli bir hiyerarşiye göre sıralamıştır: temel ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve en üst seviyedeki kişisel gelişim ihtiyaçları.

Temel ihtiyaçlar en üst seviyedeki ihtiyaçlar olarak kabul edilir; bu ihtiyaçlar insanların hayatta kalmasını sağlamak için gereklidir. İnsanların gıda, su, barınma ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Bu ihtiyaçların karşılanması ardından, insanlar sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecekler. Sosyal ihtiyaçlar arasında sevgi, saygı, ait olma, arkadaşlık ve cinsel karşılıklılık yer alır. Son olarak, insanların kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamaları önemlidir. Bu ihtiyaçlar arasında, kendini gerçekleştirme, özgür irade, eğitim, kendini özgürce ifade edebilme, özgürlük, özgüven ve kendini anlama yer alır.

Maslow'un insan ihtiyaçları teorisi, insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra daha yüksek seviyeli ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Teori, insanların temel ihtiyaçlarının karşılanması ardından, sosyal ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması önemini vurgulamaktadır. Böylece, insanların

daha iyi bir hayat yaşayabilmesi için temel ihtiyaçlarının karşılanması ötesinde, daha yüksek seviyede sosyal ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği öne sürülmüştür (Maslow, 1943).

5.2.2. David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, insanların temel ihtiyaçlarını ve bunların onların davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışan psikolojik bir teoridir (McClelland 2008). McClelland, insanların başarıya ulaşmak için üç temel ihtiyacı olduğunu düşünüyordu. Bunlar, başarı ihtiyacı, kompetans ihtiyacı ve bağımsızlık ihtiyacı olarak adlandırılır (McClelland, 1985).

McClelland, kendisini kanıtlamak için birçok deney ve çalışma yaptı. En çarpıcı çalışmalarından biri, çocukların başarı ihtiyacının ne kadar güçlü olduğunu ortaya koymak için yürütülen bir araştırmaydı (McClelland, 1961). Bu araştırmaya göre, başarı ihtiyacı, çocukların okulda başarılı olmalarını ve gelecekte başarılı olmalarını sağladı.

McClelland, insanların başarı ihtiyacının yanı sıra kompetans ihtiyacına da odaklandı (McClelland & Burnham, 2008). Buna göre, insanların kendi kabiliyetlerini göstermek ve başarılı olmak için kendilerini ispatlamaları gerekir. Son olarak, McClelland, insanların bağımsızlık ihtiyacının olduğunu da kanıtladı (McClelland, 1975). Bu ihtiyaç, insanların başarılı olmak için kendi kararlarını vermek, sorumluluk almak ve kendi haklarını korumak istemelerinin temelidir.

David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, insanların temel ihtiyaçlarını ve bunların davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya odaklanıyor. Bu teori, insanların başarı ihtiyacının, kompetans ihtiyacının ve bağımsızlık ihtiyacının olduğunu ortaya koyuyor. McClelland'ın teorisi, insanların başarılı olmak için bu üç ihtiyacın nasıl karşılanması gerektiğini açıklar.

5.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG Teorisi, insanların işlerinde etkili olmalarının sağlanmasını hedefleyen bir teoridir. ERG Teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Motivasyon-Hygiene Teorisi'nin geliştirilmiş bir versiyonudur. Bilim adamı Clayton

Paul Alderfer, ERG Teorisi'nin, insanların motivasyonlarını anlamak için güçlü bir araç olduğunu vurgulamaktadır (Alderfer, 1985). Teori, üç temel motivasyon kategorisine dayanmaktadır; bunlar, Eksistence, Adaylık ve Gelişme (ERG) olarak adlandırılır.

Varoluş, insanların ihtiyaçlarının karşılanmasının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu ihtiyaçlar, özellikle fizyolojik ihtiyaçları kapsamaktadır. Örneğin, yemek, barınma, giysi gibi. Alderfer, insanların eksistence ihtiyaçlarının karşılanmasının, üzerinde daha fazla çalışma yapmaya olanak sağlayacağını ve bunların daha iyi performans ve çalışma sağlanacağını vurgulamaktadır (Robbins, Judge ve Campell, 2017).

Adaylık, insanların kendilerini başkalarıyla karşılaştırmak istedikleri ve kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını ifade eder. Adaylık, insanların kendilerini, sosyal durumlarını, statülerini ve şöhretlerini arttırmak istediklerini vurgulamaktadır. Alderfer, insanların mevcut statülerinin artırılmasının, onların çalışma başarılarını arttıracığını ve motivasyonlarını artıracığını söyler (Robbins, Judge ve Campell, 2017).

Gelişme, insanların kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve kendilerini geliştirmek istediklerini vurgulamaktadır. Alderfer, insanların kendilerini geliştirmek ve geliştirmek istediklerini ve bunun da çalışma başarısını arttıracığını söyler (Robbins, Judge ve Campell, 2017).

Alderfer'in ERG Teorisi, insanların işlerinde etkili olmalarının sağlanmasını hedefleyen güçlü bir araçtır. Teori, üç temel motivasyon kategorisine dayanmaktadır; bunlar, Eksistence, Adaylık ve Gelişme olarak adlandırılır. Alderfer, bu tür motivasyonların, çalışma başarısını artıracığını ve çalışanların işlerinde etkili olmalarını sağlayacağını vurgulamıştır. Bu teori, çalışanların motivasyonlarını anlamak için güçlü bir araçtır ve bu nedenle yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını anlamak için bu teoriyi kullanabilirler.

5.2.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon)

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, çalışanların motivasyonu ve performansının artırılması için kullanılan bir teoridir. Teori, temel

olarak çalışanların memnuniyeti ve yüksek performans göstermelerini sağlayan iki farklı faktör sınıfının olmasını varsayar (Herzberg, 1987). Bu faktörler, çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik olan “motivasyon faktörleri” ve çalışanların motivasyonunu düşürmeye yönelik olan “hijyen faktörleri” olarak adlandırılır (Herzberg, 1966).

Hijyen faktörleri, dış etmenlerdir ve çalışanların sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının sağlanmasını gerektirir. Hijyen faktörleri, çalışanların ücretleri, iş ortamı, üst yönetim, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları ve konumu gibi özellikleri içerir (Lusch & Serpkenci, 1990). Buna ek olarak, hijyen faktörleri, çalışanların sahip oldukları statü, güvenlik, özlük hakları ve kuralları da içerir (Lusch & Serpkenci, 1990). Hijyen faktörleri, çalışanların motivasyonunu düşürmek için tasarlanmış ve çalışanların güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarından memnun olmalarını sağlamak için uygulanmıştır (Herzberg, 1966).

Motivasyon faktörleri ise, iç etkenlerdir ve çalışanların motive olmalarını sağlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Motivasyon faktörleri, çalışanların kariyer fırsatları, çalışma esnekliği, çalışma sürecinin kontrolü, ödüllendirme ve özendirme gibi özellikleri içerir. Ayrıca, motivasyon faktörleri çalışanların çalışma süreçlerine katılmalarını, rolünü anlamalarını ve çalışma sürecinin kendileriyle bütünleşmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Herzberg, 1966).

Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyen faktörleri açıklayıcı bir şekilde ele almaktadır. Teori, hijyen faktörlerinin çalışanların motivasyonunu düşürmek için tasarlanmış olmasına rağmen, motivasyon faktörlerinin çalışanların memnuniyetini ve performansını arttırmak için tasarlanmış olmasına vurgu yapılmaktadır (Herzberg, 1966). Teori, çalışanların motivasyonunu arttırmak için uygun bir yol olarak kabul edilmektedir ve çalışanların performanslarını arttırmak için uygulanmaktadır (Lusch & Serpkenci, 1990).

Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, çalışanların motivasyonunu arttırmak için hijyen ve motivasyon faktörlerinin etkili bir şekilde kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu teori, çalışanların performanslarını arttırmak için hijyen faktörlerinin sağlanması ve motivasyon faktörlerinin kullanılmasını öngörmektedir.

5.2.4.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının Hijyen (Dışsal) Etmenleri

Müfredatın önemli bir parçası olarak, Frederic Herzberg'in çift etmen kuramı, işyeri çalışanlarının ödüllendirilmesi, motivasyonu ve iş tatmini konusunda kullanılmıştır. Herzberg'in çalışma teorisine göre, işyeri çalışanlarının motivasyonu, hem iç hem de dış etkenlerden kaynaklanıyor. Dış etkenler, araştırmacılar tarafından "hijyen etkenleri" olarak adlandırılan, işyerinde çalışanların dışsal durumlarına ilişkin faktörleri kapsamaktadır. Bu etkenler, çalışanların işte geçirdikleri süre, ücret, çalışma koşulları, politikalar ve prosedürler gibi etkenleri içermektedir (Herzberg, 1987).

Hijyen etkenleri, işyeri çalışanlarının motivasyonu ve iş tatmini için önemli olsa da, Herzberg'e göre bu etkenler, sürekli olarak çalışanların ödüllendirilmesi ve motivasyonu sağlamak için yeterli değildir. Yüksek iş tatmini için, işyeri çalışanlarının işlerindeki üretkenliklerini artırmak için iç etkenlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanlar, işlerini gerçekten beğeniyor ve işleriyle ilgili olarak özgürlük içinde karar verip özgün çalışmalar yürütüyorsa, bu çalışanlar için iş tatmini oluşturur. Bu, çalışanların kariyerlerindeki gelişimleri, çalışma koşulları ve çalışanların hakları ile ilgili düzenlemeler konusunda daha çok kontrol sahibi olmasını sağlar. İç etkenler, iş tatminini sağlamak için önemlidir.

Herzberg'in çift etmen kuramına göre, hijyen etkenleri, çalışanların işte kalmaları ve işlerini yapmaya devam etmeleri için gerekli olan temel gereksinimleri sağlar (Herzberg, 1987). Hijyen etkenleri, çalışanların işe güvenlerini ve işte kalmalarını kolaylaştırır. Örneğin, iyi ücretler, düzenli maaş ödemeleri, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı, iyi çalışma koşulları ve iyi üst yönetim desteği, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Herzberg'in çift etmen kuramına göre, hijyen etkenleri, çalışanların işlerini yapmaları için gerekli olan temel gereksinimleri sağlar. Ancak, yüksek düzeyde iş tatmini ve motivasyonu sağlamak için, çalışanların iç etkenlere ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Böylece, işyeri çalışanlarının ödüllendirilmesi, motivasyonu ve iş tatmini konusunda başarılı olmak için, çalışanların hijyen etkenleri ile iç etkenleri bir arada değerlendirmesi gerekmektedir.

5.2.4.1.1. Ücret

Ücret, en önemli dışsal etmenlerden biridir. Ücret, insanların işlerindeki motivasyonunu arttırmak için kullanılan ve insanların çalışmalarında verimli olmalarını sağlayan, önemli bir tekniktir. Ücret, insanların işlerinde başarılı olmalarını sağlamak için özendirme olarak kullanılabilir. Ücret, iş görenin performansını arttırmak ve iş görenin çalışmaya devam etmesini sağlamak için önemli bir tekniktir. Ücret, insanların çalışmalarına ve işlerindeki performanslarına bağlı olarak arttırılabilir. Böylece, iş görenler, işlerindeki başarılarının karşılığını alabilirler. Ancak, ücretin, iş görenlerin işlerindeki motivasyonunu arttırmak için kullanılması, iş görenlerin çalışmalarının uzun süreli motivasyonunu arttırmaktan çok, kısa süreli motivasyonu arttırmakla sınırlıdır (Herscovitch & Meyer, 2002).

Bu durum, iş görenlerin çalışmalarının uzun vadeli motivasyonunu arttırmak için, ücretin yanı sıra, farklı tekniklerin kullanılması gerektiğini göstermektedir. Bunun için, işletmelerin, ücretin yanı sıra, çalışma koşullarını, çalışma ortamını, çalışma arkadaşlarını ve işveren-işçi ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle, iş görenlerin, işlerindeki uzun vadeli motivasyonlarını arttırabilecekler.

5.2.4.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, insanların işlerinden memnuniyet duymasını sağlamaya odaklanan bir teori olarak kabul edilmektedir. Kuram, iş çevresindeki etmenleri iki ana kategoride sınıflandırır: güdüleyici etmenler (ödüllendirme) ve hijyen etmenleri. Hijyen etmenleri, işçilerin işlerinden memnun olup olmadıklarını etkileyen dışsal faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu etmenler genellikle şu şekilde sınıflandırılabilir: ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işe alma ve çalışanların pozisyonu, işe alma ve çalışanların ödüllendirilmesi, ekipman ve teknoloji (Herzberg, 1966).

İşletme yönetimi ve politikası, hijyen etmenlerinin temelidir. İşletme yönetimi ve politikaları, işçilerin işlerinin kalitesini ve verimliliğini arttırmak için tasarlanmıştır. Yönetim ve politikalar, işçilerin çalışma ortamını daha güvenli, sürdürülebilir ve verimli hale getirmek için önemlidir. Buna ek olarak, düzgün bir işletme yönetimi ve

politikası, bir işletmede adaletli ödöl ve cezalandırma sistemleri kurmak için önemli bir araçtır (Kerzner, 2017).

Öncelikle, işletmelerin, işçilerin ücretlerini adil bir şekilde ödemeleri için bir ücret politikası geliştirmesi önemlidir. Çalışanların ücretlerinin adil bir şekilde ödenmesi, işçileri işlerinde daha verimli hale getirecek ve çalışmalarının kalitesini artıracaktır. İşletmeler ayrıca güvenli çalışma ortamı sağlamak için iş güvenliği politikalarını da uygulamalıdır. İş güvenliği politikaları, işçilerin güvenli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için gerekli olan tüm önlemleri almalarını sağlamalıdır. Ayrıca, işletmelerin, çalışanlarının pozisyonu hakkında adil bir politika uygulamaları da önemlidir. Çalışanların pozisyonları, işlerinden memnuniyet duymalarının sağlanması için önemlidir.

İşletmelerin ayrıca, çalışanlarını ödüllendirmek için bir ödöl politikası da geliştirmeleri önemlidir. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarının ve çalışmalarının kalitesinin artmasını sağlamak için ödüllerin uygun şekilde ödenmesi çok önemlidir. Ayrıca, işletmelerin, çalışanlarının çalışmalarını desteklemek için iyi donanımlı ekipman ve teknolojinin kullanılmasını sağlamaları gerekir. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamak için, iyi donanımlı ekipman ve teknolojinin kullanılması çok önemlidir.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramının dışsal etmenleri olan işletme yönetimi ve politikası, işçilerin işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamak için çok önemlidir. İşletmelerin, çalışanlarının ücretlerini adil bir şekilde ödemeleri, güvenli çalışma ortamı sağlamaları, çalışanların pozisyonlarını adil bir şekilde ödüllendirmeleri ve iyi donanımlı ekipman ve teknolojinin kullanılmasını sağlamaları gerekmektedir.

5.2.4.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışanlar arası ilişkiler, bir çalışanın şirket içinde başarılı olmasının temelidir. Fredrick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, işletmelerin çalışanlarını motive etmek için kullanılabilecek birçok araçtan bahsetmektedir. Kuram, çalışanların motivasyonu sağlamak için iki ana etken olarak ayrılır: dışsal etkenler ve içsel etkenler (Herzberg, 1966). Dışsal etkenler, çalışanların işlerinde hijyen sağlamasını sağlayan dışsal

faktörlerdir. Bunlar, çalışanların güvenli bir çalışma ortamı, iyi özlük hakları, iyi bir ücret, iyi sosyal destek, iyi çalışma koşulları gibi koşullara sahip olmalarını sağlar.

Çalışanlar arası ilişkiler, dışsal etkenlerin önemli bir parçasıdır. İyi çalışan ilişkileri, çalışanların etkileşimleri arasındaki duygusal bağın güçlü olmasıyla sağlanır. Güçlü çalışan ilişkileri, çalışanlar arasında işbirliğini, güveni ve itimatı artırır. Güçlü çalışan ilişkileri, çalışanlar için daha hijyenik çalışma ortamları oluşturur. İyi çalışan ilişkileri, çalışanların motivasyonunu arttırarak, daha verimli ve başarılı çalışanların oluşmasını sağlar. Ayrıca, çalışanlar arasındaki güven ortamı, çalışanların deneyimlerini paylaşımlarına ve aralarındaki fikir alışverişini arttırmalarına yardımcı olur.

Güçlü çalışan ilişkilerinin sağlanmasında, liderlerin özellikle önemli bir rolü vardır. Liderler, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için ödül ve cezalandırmayı kullanmaktan sorumludur. Ayrıca, liderlerin iletişim becerileri ve çalışanların kendilerini ifade etme yeteneklerini geliştirmeleri çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkiler.

Çalışanlar arası ilişkiler, Fredrick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının dışsal etkenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Dışsal etkenler, çalışanların performanslarını arttırmak için hijyenik çalışma ortamları oluşturmak için önemlidir. Çalışanlar arasındaki güçlü ilişkiler, liderlerin özellikle önemli bir rolü oynadığı çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesinde önemlidir.

5.2.4.1.4. İşyeri Koşulları

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların motivasyonunu anlamak için kullanılan bir modeldir. Bu Kuram'ın Dışsal (Hijyen) Etmenleri arasında yer alan İşyeri Koşulları hakkında daha yakından incelenecektir. İşyeri koşulları, çalışanların performansını etkileyen, hem performansın arttırılmasına yardımcı olabilecek hem de çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilecek çevresel faktörleri içerir. Bu makalede, İşyeri Koşulları hakkında daha fazla bilgi verilmekte, çalışanların performanslarını arttırmak için işverenlerin ne yapabilecekleri önerilmektedir.

Motivasyon, işyerlerinde çalışanların performansını arttırmak ve iş tatmini arttırmak için önemli bir faktördür. Bu nedenle, işletmeler, çalışanlarının

motivasyonunu arttırmak için çeşitli teknikler kullanmaya çalışmaktadırlar. Birçok araştırmacı, çalışanların motivasyonunu anlamak için Herzberg'in Çift Etmen Kuramını kullanmıştır (Orman & Kılıç, 2019). Kuram, işyerindeki motivasyonu arttırmak için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan iki ana etken olan Dışsal (Hijyen) ve İçsel (Tatmin) etmenlerini ayırmıştır. Bu makalede, Dışsal (Hijyen) etkenleri arasında yer alan İşyeri Koşulları hakkında daha yakından incelenecektir.

Herzberg, Dışsal (Hijyen) etkenleri arasında yer alan işyeri koşullarını, çalışanların performansını etkileyen, hem performansın arttırılmasına yardımcı olabilecek hem de çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilecek çevresel faktörler olarak tanımlar (Rigby, 2002). İşyeri koşulları, çalışanların performansı ve motivasyonu arttırmak için işverenler tarafından sağlanan fırsatları, koşulları ve ödülleri içerir. İşverenler, çalışanların işyerlerinde daha iyi hissetmesini sağlamak için çeşitli önlemler alabilirler. Bunlar, işyerlerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak koşullar ve çalışma ortamları sağlamak, çalışanların ücretlerini ve ödüllerini arttırmak, konforlu bir çalışma ortamı sağlamak, çalışanlara ekstra avantajlar sağlamak ve çalışanlara daha iyi eğitim imkanları sunmaktır (Köroğlu, 2018).

İşverenler, çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlamak için işyeri koşullarını geliştirmelidir. Bunun için, işverenler, çalışanların işyerlerinde daha iyi hissetmelerini sağlamak için çeşitli önlemler almalıdır. Örneğin, işverenler, çalışanların konforlu çalışma ortamları sağlamak için onlara iyi ekipman ve işyeri donanımı sağlayabilir. Ayrıca, işverenler, çalışanların ücretlerini ve ödüllerini arttırarak çalışanların iş tatminlerini artırabilirler. İşverenler, çalışanların eğitimlerini geliştirmek için onlara ekstra avantajlar sağlamalı ve çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlamak için onlara daha iyi eğitim imkanları sunmalıdır.

Sonuç olarak Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların motivasyonunu anlamak için kullanılan bir modeldir. Kuram, çalışanların performansını arttırmak için işverenlerin ne yapabileceklerini tanımlayan iki ana etken olan Dışsal (Hijyen) ve İçsel (Tatmin) etmenlerini ayırmıştır. Bu makalede, Dışsal (Hijyen) etkenleri arasında yer alan İşyeri Koşulları hakkında daha yakından incelenmiştir. İşyeri koşulları, çalışanların performansını etkileyen, hem performansın arttırılmasına yardımcı olabilecek hem de çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilecek

çevresel faktörleri içerir. İşverenler, çalışanlarının daha iyi performans göstermesini sağlamak için işyeri koşullarını geliştirmelidir.

5.2.4.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı

Mülkiyet haklarının, çalışanların kişisel hayatlarına etkisinin, 20. yüzyılda Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Etmen Kuramına göre, özellikle önemli olduğu vurgulanmıştır. Herzberg'in kuramı, çalışanların memnuniyetini artırmak için iki temel etmen grubunu tanımlar. Bunlar, dışsal etmenler (hijyen) ve içsel etmenler (motivasyon) olarak adlandırılır. Dışsal etmenler, çalışanların kişisel hayatlarının kalitesini ve çalışma ortamının iyileştirilmesini sağlayan, yani çalışma ortamının temizliği ve güvenliği, konforu, çalışanlar arası ilişkiler ve işverenlerin çalışanlarına olan yaklaşımı gibi faktörleri kapsayan çalışma özellikleridir. Hijyen etmenleri arasında, çalışanların mülkiyet hakları da yer alır.

Mülkiyet haklarının özellikle çalışanların kişisel hayatları üzerindeki etkisi, genel olarak çalışanların memnuniyeti, başarısı ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Mesleki ve kişisel başarının arttığı ve çalışanların pozitif bir şekilde karşılandığı bir ortamda, çalışanların özgüveni artar ve bunun sonucunda memnuniyet, tatmin ve iş sonuçları da artar (Ennis ve diğerleri, 2020).

Mülkiyet haklarının, çalışanların kişisel hayatı üzerinde olumlu etkisi, işverenlerin çalışanlarına olan yaklaşımı ve tutumuyla ilgilidir. Mülkiyet haklarının korunması, çalışanların kişisel hayatlarına saygı duyulmasını destekler ve çalışanların kişisel başarısını, özgüvenini ve güvenliğini artırır. Böylece, çalışanların kişisel hayatlarının kalitesi artar, çalışanların işe verdikleri zaman ve çaba daha verimli hale gelir ve çalışanların performansları ve memnuniyeti artar (Von Weizsäcker ve diğerleri, 2018).

Çalışanların kişisel hayatlarını desteklerken, mülkiyet haklarının korunması çalışanların kişisel başarısının artırılmasının yanı sıra, çalışanlar arasındaki güveni de artırır. İşverenlerin çalışanlarının kişisel hayatlarına olan saygısı, çalışanlar arasındaki iletişimin ve işbirliğinin gelişmesini destekler. Bu da, çalışanların işlerinde daha verimli ve başarılı olmalarını sağlar.

Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların memnuniyetini arttırmak için iki temel etmen grubunu tanımlar ve bunlar arasında dışsal etmenler (hijyen etmenleri) de bulunur. Mülkiyet haklarının çalışanların kişisel hayatlarını destekleyici etkisi, çalışanlar arasındaki güvenin artırılmasını, çalışanların verimliliğinin ve başarısının artırılmasını ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını sağlar.

5.2.4.1.6. Statü

Mevcut çalışma ortamlarındaki statüyü ölçmek için, Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı kullanılmıştır. Bu kuram, çalışanların motivasyonunu ve verimliliklerini etkileyen iki temel etmenin olduğuna inanır. İlk etmen, içsel etkenler, çalışanların çalışma ortamındaki üstün başarılarına özendiren motivasyon etkenleridir. İkinci etken ise dışsal etkenler olarak bilinen fiziksel ve sosyal çevresel faktörlerdir. Bu etkenler, çalışanların üretkenliğini olumsuz etkileyen hijyen unsurlarını kapsamaktadır (Meyer & Smith, 2000).

Statü, çalışanların kurum içindeki konumunu ve değerini ifade eden büyük bir dışsal etmendir. İşletmeler, çalışanlarının statülerini düzenleyerek, onları çalışma ortamının içinde daha iyi hissetmelerini sağlamak için çalışırlar. İşletmeler, çalışanların kendilerini önemli ve işe yarar bir kişi olarak algılamalarını sağlamak için ödüllendirme veya sertifika programları olabilir. İşverenler, iş arkadaşları arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve daha iyi bir ortam oluşturmak için de rütbelere veya unvanlar vermektedir (Gole, 2014).

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların iş yaşamında statüyü önemli bir unsur olarak kabul edebileceklerini göstermektedir. İşletmeler, çalışanlarının statülerini artırmak için çeşitli yöntemler geliştirmelidir. Özellikle, çalışanların çalışma ortamında daha iyi hissetmelerini ve çalışma performanslarını artırmak için statülerinin iyileştirilmesi gereklidir.

5.2.4.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Hijyen) Etmenleri

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların motivasyonunu artırmak için İçsel (Motivasyon) Etmenlerinin kullanılmasını önermektedir. Bu etmenler arasında ilerleme, terfi, sorumluluk, ekip çalışması, başarı ve ödüllendirme gibi faktörler yer

almaktadır. Buna göre, işverenler çalışanlarını motive etmek için bu etkenleri kullanmalıdır. İlerleme ve terfi, çalışanların üretkenliğini artırmak için özellikle önemlidir.

5.2.4.2.1. Başarı

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, iş ortamında performans ve motivasyonu anlamak için kullanılan bir teoridir. Bu kuram, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla kullanılır ve belirli içsel (motivasyon) etmenleri vurgulamaktadır. İçsel etmenler, çalışanların kendilerini ödüllendirmelerini ve başarıya ulaşmalarını sağlayan etkenlerdir. Her etmen, çalışanların günlük görevlerini yerine getirmelerini ve kendilerini başarıya ulaşmak için motive etmelerini sağlar. Bu makalede, içsel etmenlerin başarının özünde yattığı ve bunların çalışanların motivasyonunu arttıracığı konusunda irdelenecektir.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, motivasyonun içsel etmenleri çalışanların kendilerine olan saygısı, başarıya ulaşma hedefleri, özgürlükleri, özveri ve sorumlulukları, ödülleri, gelişim fırsatları, ilgi görmek ve görevlerini başarıyla yerine getirmek gibi etkenleri yansıtır (Herzberg, 1966). Bu etmenler, çalışanların başarıya ulaşma arzusunu artırmak için gerekli olan ödülleri içerir. Örneğin, çalışanlar ödüller kazanmak için çok çalışıyorlar ve bu sayede kendilerini daha iyi hissediyorlar. Aynı zamanda, ödülleri kazanmak için çalışmalarını geliştirmek için çalışıyorlar ve bunun tatminini yaşıyorlar. Böylece, içsel etmenler başarıya ulaşmada belirleyici rol oynar ve motivasyonu artırır.

Ayrıca, başarının arkasında yatan en önemli etkenin çalışanların kendilerine olan inancı olduğu da kanıtlanmıştır. Eğer çalışanlar, görevlerini başarıyla yerine getirmek için kendilerine güveniyorlarsa, başarılı sonuçlar elde etme olasılıkları arttığından, motivasyonları da artar. Ayrıca, çalışanlar, kendilerine olan inancını arttırmak ve başarıya ulaşmak için görevlerini daha iyi yerine getirmek için çaba gösterirler. Özellikle, mükemmeliyetçi çalışanların başarıya ulaşma arzusu arttıkça, motivasyonları da arttığı görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975).

Diğer bir içsel etmen olan sorumluluklar ve özveri de çalışanların başarısında etkili olmaktadır. Çalışanlar, özveri ve sorumluluklarının görevlerini gerçekleştirmek için yeterli olduğuna inanıyorlarsa, başarıya ulaşmak için daha fazla çaba sarf etme olasılıkları artar. Ayrıca, çalışanların görevlerini başarıyla tamamlamak için özveri göstermeleri, onların başarısını arttıran etkenlerden biridir (Deci ve Ryan, 1985).

Sonuç olarak, Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, içsel etmenlerin başarıya ulaşmada önemli bir rol oynadığı kanıtlanmıştır. Bu içsel etmenler, çalışanların kendilerine olan saygısını, başarıya ulaşma hedeflerini, özgürlükleri, özveri ve sorumluluklarını, ödülleri, gelişim fırsatlarını, ilgiyi ve başarılı görevlerini yerine getirmeyi sağlar. Bu etkenler, çalışanların başarıya ulaşma arzusunu arttırmak için gerekli olan ödülleri sağlar. Ayrıca, çalışanlara kendilerine olan inancını arttırmak, özverili çalışma ve sorumluluklarının görevlerini yerine getirmek için yeterli olduğu duygusunu taşımak çalışanların başarısını arttıracığı anlamına gelmektedir.

5.2.4.2.2. İşin Kendisi

Çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları ve iş başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Frederik Herzberg tarafından geliştirilen Çift Etmen Kuramı, işe karşı tutum ve davranışları anlamaya yardımcı olan bir teoridir. Kuramın iki ana etkeni vardır: içsel etkenler ve dışsal etkenler. İçsel etkenler, çalışanların motivasyonunu artıran, işe bağımlılıklarını arttıran ve işe karşı tutumlarını pozitif yönde etkileyen etkenlerdir (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Bu etkenler arasında işin kendisi, özgürlük, kariyer fırsatları, ödüller, özdenetim, sorumluluk ve başarının karşılığı sayılabilir.

Herzberg'e göre, işin kendisi, çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli içsel etkendir (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Çalışanlar, işlerindeki sorumluluklarının, özgürlüklerinin ve başarılarının karşılığını alıyorsa, işlerinin güvencesi ve onları motive eden bir etken olarak görülebilir. Böylece, çalışanların işlerinde daha yüksek başarıya ulaşmalarını sağlayan özdenetimleri ve kişisel gelişimleri arttırılabilir. İşin kendisinin çalışanların motivasyonuna ve iş başarılarına etkisi, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarına ve işe karşı pozitif tutumlar geliştirmelerine olanak tanır (Liew & Ismail, 2014).

Kısacası, Çift Etmen Kuramına göre, işin kendisi, çalışanların motivasyonunu artıran, işe bağımlılıklarını arttıran ve işe karşı tutumlarını pozitif yönde etkileyen önemli bir içsel etkidir. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını ve işe karşı pozitif tutumlar geliştirmelerini sağlamak için işin kendisi, özgürlükleri, kariyer fırsatları, ödülleri, özdenetimleri ve sorumlulukları önemli rol oynar.

5.2.4.2.3. Sorumluluk

Sorumluluklar çalışanların motivasyonu, başarısı ve işe olan bağlılıklarının temelini oluşturur. İş yerinde sorumluluklarının farkında olan ve onların çalışmalarının bir parçası olduğunu hisseden çalışanlar, çalışma hayatının her alanında başarılı olmaya çalışırlar. Bu makalede, çalışanların motivasyonu için sürdürülebilir bir sorumluluk modeli açıklanmaktadır.

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Etmen Kuramı, çalışanların motivasyonu için önerilen bir model olarak kabul edilmiştir. Bu model, içsel ve dışsal etkenleri ayrı ayrı değerlendirir. İçsel etkenler, çalışanların kendilerini motive etmek için kullandıkları süreçlerdir ve çalışanların yüksek motivasyonu ve başarısıyla ilişkilidir. İçsel etkenler arasında sorumluluk, öğrenme, değer, özgüven, yetenek ve kalite başta gelmektedir.

Sorumluluk, çalışanların çalışma hayatında ulaşmak istedikleri başarıyı artırmak için kullandıkları önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sorumluluklar, çalışanların kendilerine verilen görevleri zamanında ve verimli bir şekilde tamamlamalarını sağlar. Çalışanların sorumluluk almaya istekli olmasını sağlamak için, sorumluluğu ödüllendirme ve onların çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi gibi mekanizmalar kullanılabilir. Bu mekanizmalar, çalışanların üretkenliğini artıracak ve onların çalışma hayatının her alanında başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Sorumlu bir çalışan, çalışma ortamının çalışanlar arasındaki iletişimini artıracak ve çalışanların birbirlerine olan güvenlerini arttıracaktır. Ayrıca, çalışan için sorumluluk almak özgüven arttırıcı bir etkidir. Sorumluluk almak, çalışanın kendini daha önemli ve değerli hissetmesini sağlar. Akılda tutulması gereken bir diğer nokta ise, çalışanların sorumluluk almak için yeterli bilgiye ve becerilere sahip olmaları gerektiğidir. Sorumluluklar, çalışanların çalışma hayatında ulaşmak istedikleri

başarıyı artırmak için kullandıkları önemli bir motivasyon kaynağıdır. Sorumlulukların ödüllendirilmesi ve çalışanların çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artıracaktır.

5.2.4.2.4. İlerleme ve Terfi:

İlerleme ve terfi, çalışanların başarılarının karşılığı olarak ödüllendirilmesinin önemli bir parçasıdır. İlerleme, çalışanların işlerindeki başarılarının karşılığı olarak daha yüksek bir maaş almaları, daha yüksek pozisyonlara yükselmeleri veya daha fazla sorumluluk almaları gibi faydaları içerir (Martinez, 2018). Terfi ise, çalışanların yükseltilmesi ve kariyer geliştirmeleri için çalışanların özel yetenekleri ve becerileri göz önünde bulundurularak verilen bir ödüldür.

İlerleme ve terfi, çalışanların üretkenliğini artırmak için önemli etkenlerdir. İşverenler, çalışanlarını motive etmek için bu etkenleri kullanmalı, ücretlerini artırmalı, yeni pozisyonlar oluşturmali ve sorumluluklarını arttırmalıdır. Ayrıca, işverenler, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için terfi ve ilerleme sistemi oluşturmalıdır. Bu şekilde, çalışanların motivasyonu artacak ve çalışma ortamının üretkenliği artacaktır.

5.2.4.2.5. Takdir ve Ödül

Takdir ve ödüller, insanların performanslarını, çalışma becerilerini ve üretkenliğini artırmak ve onların sürekli çalışmalarını sağlamak için önemli bir araçtır. Takdir ve ödüller insanların çalışma gücünü arttırmak, motivasyonu yükseltmek ve çalışanların üretkenliğinin artması için önemli bir iş kaynağıdır (González-González ve del Barrio-Vega, 2019).

Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak için takdir ve ödüllerin önemini vurgulamaktadır. Herzberg, içsel etkenleri üst düzey motivasyon ve memnuniyet kaynağı olarak tanımladı. Bu etkenler, ödüller ve takdir, çalışanların üst düzey performans göstermesini ve arzulanan sonuçları elde etmesini sağlayan önemli bir faktördür (Dreher ve Dougherty, 2001).

Takdir, çalışanların işlerine önem verdiğini hissetmelerine ve çalışmalarının önemli ve anlamlı olduğunu hissetmelerine yardımcı olur (Hui, Law ve Chen, 2008).

Ayrıca, takdir, çalışanların işlerini başarıyla tamamlamalarına destek sağlayarak üretkenliği artırır. Ödüller ise, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını ve üst düzey performans göstermelerini teşvik eder (González-González ve del Barrio-Vega, 2019).

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, takdir ve ödüllerin insanların üretkenliğini arttırmasının yanı sıra, memnuniyet ve motivasyonu da arttırdığını vurgulamaktadır. Yöneticiler, bu kuramı kullanarak çalışanların performanslarını arttırmalarını sağlayacak ödüller ve takdirler vermelidir. Bu, çalışanların üretkenliğini arttıracak ve çalışmalarının önemini kavramalarına yardımcı olacaktır.

5.2.4.2.6. Tanınma

Herzberg'in çift etmen kuramı, insanların çalışma motivasyonuna ilişkin bir kuramdır ve içsel etmenleri (motivasyon etmenleri) ve dışsal etmenleri (dismotivasyon etmenleri) olarak iki kısma ayırır. İçsel etmenler, insanların çalışma motivasyonunu arttıran etkenlerdir ve aranan, ödüllendirilen veya övülen bir performansın yükseltilmesine yardımcı olan etkenleri içerir. Bunlar arasında ödül, tanınma, statü, kariyer gelişimi, güvenlik, özgürlük ve sorumluluk sayılabilir (Kreitner & Kinicki, 2017). Bu makalede, özellikle Herzberg'in çift etmen kuramının içsel (motivasyon) etkenlerinden bir olan tanınma üzerine odaklanacağız.

Tanınma, insanların performanslarının ve katkılarının fark edildiğini, ödüllendirildiğini ve övüldüğünü hissetmelerini sağlayan bir etmendir. Tanınma, çalışanların çalışma motivasyonuna ve çalışma başarılarına önemli ölçüde katkıda bulunabilir (Luthans, 2017). Tanınma, çalışanların çalışma performanslarının fark edilmesini ve övülmesini sağlayarak, bu çalışanların çalışma motivasyonlarının ve başarılarının arttırılmasına yardımcı olur. Tanınma, çalışanların çalışma performanslarının karşılığını almalarını ve çalışma motivasyonlarının arttırılmasını sağlar (Luthans, 2017).

Tanınma, çalışanların çalışma performanslarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlar. Tanınma, çalışanlara çalışma performanslarının övülmesi ve ödüllendirilmesiyle doğrudan ödül verir ve bu da çalışanlara çalışma başarılarının arttırılmasına yardımcı olur. Tanınma, çalışanların çalışma performanslarının övülmesi ve ödüllendirilmesiyle çalışanların çalışma motivasyonlarının arttırılmasına

yardımcı olur ve çalışanların çalışma başarılarının arttırılmasına yardımcı olur (Luthans, 2017).

Herzberg'in çift etmen kuramının içsel (motivasyon) etkenlerinden olan tanınma, çalışanların çalışma motivasyonlarının ve çalışma başarılarının arttırılmasında önemli bir etmendir. Tanınma, çalışanların çalışma performanslarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayarak, çalışanların çalışma motivasyonlarının ve başarılarının arttırılmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, çalışanların tanınma duygusu, çalışma motivasyonlarının ve çalışma başarılarının arttırılmasına yardımcı olmak için özellikle önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli faktörlerden biri o işletmenin çalışanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları doğrudan ya da dolaylı olarak işletmenin başarı düzeylerinin artmasına neden olacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki bölümlerde iş tatmininin tanımı, bireyler ve organizasyonlar açısından önemine ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan genel anlamda tatmin kavramı, İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023). Bireyde nihai bir duygu biçimi olarak ortaya çıkan tatmin iş hayatı bakımından ele alındığında bireyin yaptığı iş ve türevsel tüm unsurlardan etkilenen bir duygusal tepki biçimi olduğu söylenebilir. İş hayatındaki deneyimleri, elde ettikleri, öğrendikleri, çalışma ortamı vb. birçok faktör bunlar arasında sayılabilir. İş tatminini kavramına yapılan öncü çalışmalardan birinde Hoppock (1937)

İş tatminini, bir kişinin işinden memnun olduğunu doğru bir şekilde söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili içsel bir şey olmaya devam etmektedir. Yani, iş tatmini, memnuniyet hissine neden olan bir dizi faktör sunar. Vroom, iş tatmini konusundaki tanımında, çalışanın işyerindeki rolüne odaklanmaktadır. Bu nedenle, iş tatminini, bireylerin şu anda işgal ettikleri iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri olarak tanımlar (Vroom, 1964).

Literatür incelendiğinde geçmişten günümüze birçok farklı tanımları yapılan iş tatmini en genel anlatıma, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlanabilir.

İşe karşı gösterdiğimiz tutumların ve davranışların olumlu ya da olumsuz hal aldığı duygusal tepkiler bulunmakta olup; bu tepkilerin olumlusunu “iş tatmini” olumsuz olanına ise “iş tatminsizliği “ olarak adlandırırız. Çalışanlar çaba sarf ettiği, harcadığı emeğinin karşılığını bulduğu, beklentilerinin karşılandığı yerlerde çalışmak ister. Bu konu literatürde de oldukça yaygın incelenen ve araştırılan bir konudur. Bu nedenden iş tatmini kavramına yönelik çok miktarda tanım bulunmaktadır.

Genel olarak tanımlarda işlenen boyutlar incelendiğinde işin ortamı, fiziksel şartlar, alınan ücret, kariyer olanakları vb birçok farklı etkene rastlamak mümkündür. Tüm bunların neticesinde işten duyulan tatminin gerçekleşmesine yönelik üç özellikten bahsedilebilir (Özkalp ve Kirel, 2016).

- İş tatmini, işgörenin işine yönelik duygusal bir yanıttır. Doğrudan gözlenemese de ifade edilebilir.
- İş tatmini, çoğunlukla işgörenin beklentilerinin ne kadarının karşılandığına yönelik gösterge niteliğindedir.
- İş tatmini, işle ilgili olarak birbiriyle bağlantılı farklı tutumların sonucunu temsil eder.

2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışmanın farklı noktalarında da ifade edildiği gibi iş tatmini tek bir parametrenin sonucu olarak ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla bu faktörleri birden fazla başlık altında incelenmesi gerekir.

2.1. İşle İlgili Faktörler

Literatür incelendiğinde işgörenin yaptığı işin yapısıyla ilgili birçok farklı noktanın etkili olduğu görülmektedir (Özkalp ve Kirel: 2016; Baran ve Çelik:2017; Erdirençelebi ve Ertürk: 2018).

- İşin zorluk derecesi ve yapılma biçimi

- İşin özellikleri
- İşin gerektirdiği sorumluluklar ve yetki düzeyi
- İş sahiplenme derecesi
- İşgören devir hızı
- İşin özel yaşam dengesine etkisi vb.x

2.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin yaptığı işten bağımsız olarak işin gerçekleştirildiği ortam ve organizasyon da işgörenin iş tatminini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Organizasyon kültürü ve yapısı
- Organizasyon politikaları ve stratejik bütünleşme
- Organizasyona yönelik adalet algısı, çalışma şartları, terfi ve ödül sistemi
- Organizasyonel yönetim yapısı, iletişim biçimi
- Çalışma ortamı ve ilişki biçimleri vb.

2.3. Bireysel Faktörler

İş tatminine etki eden bir diğer faktör ise o işi yapan bireye ait faktörlerden. Bunların başında da şunlar gelmektedir;

- Bireyin kişiliği
- Sağlık durumu
- Demografik unsurları (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi , deneyimi vb.)
- Duygu farkındalığı ve yönetimi
- Motivasyon biçimi ve düzeyi
- Geçmiş deneyimleri
- Kültürel arka plan vb.

- Örgütsel davranış etkenleri (tükenmişlik, örgütsel bağlılık, aidiyet, işe yabancılaşma vb.)

2.4. Çevresel Faktörler

Son olarak bireyin içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre faktörlerinin iş tatmininde etkili olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Toplumsal yapı
- Kamusal düzenlemeler ve mevzuat yapısı
- Rekabet yapısı
- Sektörel yapı
- Ülkenin genel ekonomik yapısı
- Alternatif iş olanakları vb. sayılabilir.

3. İş Tatminini İnceleyen Teoriler

İş tatminini inceleyen teorilere yönelik alan yazın incelendiğinde doğrudan ilişkili teorilerin yanı sıra motivasyon kavramıyla birlikte ele alarak inceleyen dolaylı teoriler de yer almaktadır. Bu çalışmada yalnızca iş tatminini doğrudan ele alan teorilere yer verilecektir.

3.1. Smith, Kendall ve Hulin Teorisi

1969 yılında geliştirilen ve geliştiricilerin adını taşıyan Smith, Kendall ve Hulin modeline göre İş Tatmini, çalışanın işindeki farklı durumlara karşı geliştirdiği duygusal tepkiler ve işiyle ilgili genel anlamdaki duygularını ifade eder. Modele göre iş tatmini bireyin içinde bulunduğu durumun, alternatifleriyle karşılaştırıldığında önceki deneyimlerine nazaran beklentileri kabul edilebilir derecede karşılanması noktasında farklılık algılamasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Model kapsamında birey işiyle ilgili duygularını değerlendirirken “Referans Çevresi” olarak tanımladığı iç standartlarını göz önüne alır. Bu standartlar bireyin önceki deneyimleri, adil davranılma, beklentiler, kişisel özellikler ve işiyle ilgili uyarıcılar karşısındaki değişim ve duyum gibi duyuşsal tepkilerden oluşur. Bu modele göre iş tatminini ölçmek için

önemli parametreler arasında işyerindeki denetim biçimi, iş arkadaşlarıyla ilişki ve özellikler, işin yapılış biçimi, kariyer beklentileri gibi unsurlar sayılabilir. (Kaplan, 2011)

3.2. İş Özellikleri Modeli

J. Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modeli çalışanın görev tanımını ve buna yüklediği anlamı, yapılan geribildirim boyutlarını ve görevindeki yetenek çeşitliliği odağında değerlendirdiğini açıklamaya çalışmaktadır. Söz konusu modele göre işgörenin bir işten tatmin olmasını sağlayan bazı parametreler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Robbins, Judge ve Campell, 2017):

- a. Görevin Kimliği: Yapılan işin bir kısmı ya da tamamının tamamlanması bakımından sorumluluğu ifade eder.
- b. Yetenek Çeşitliliği: Bir işin yapılması esnasında gelişen farklı durumlara yönelik, bireyin farklı yeteneklerini ve becerilerini kullanabilmesini ifade eder.
- c. Özerklik: İşle ilgili tüm süreçlerin tasarımı ve planlanması, gerekli yerlerdeki karar alma serbestliğinin olması ve çalışana takdir yetkisinin verilmesini ifade eder.
- d. Görevin Önemi: Bir organizasyon bünyesinde yapılan işin diğer işleri, bireyleri ve onların yaşamlarını etkileme derecesini ifade eder.
- e. Geri Bildirim: Çalışanın gösterdiği performans ya da yaptığı çalışmalar neticesinde açık ve doğrudan olarak ona bilgi verilmesini ifade eder.

gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, gösterilmiş olan performansına ilişkin olarak çalışana doğrudan ve açık olarak bilgi verilmesini ifade eder

Bu özelliklerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisinin bir sonucu olarak, iş tatmini ve çalışan motivasyonu önemli ölçüde etkilenir. Bu modele göre işin insan kaynaklarının bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre yeniden tasarlanmasıyla çalışanların verimlilik ve performansının artırılacağı öngörülmektedir. Hackman ve Oldham (1975) modelde bahsedilen değişkenlerin deneysel yolla ölçülebilmesi amacıyla İş Teşhis Ölçeği ((Job Diagnostic Survey) geliştirmiş ve ilgililerin çalışabilmesi amacıyla istifadelerine sunmuştur.

3.3. Değer Teorisi

Locke tarafından geliştirilen Değer teorisi iş tatminini bireyin talepleriyle eşleşen işle ilgili algıdan kaynaklanan duygusal bir tatmin durumu olarak tanımlanmaktadır. Özü itibarıyla teori, neyin değerli olduğu ve neyin gerekli olduğu arasındaki bir karşılaştırmadır. Locke, bir kişinin davranışının açık ve bilinçli bir hedefe sahip olması gerçeğiyle belirlendiğini savunmuştur. Sonuç olarak, kişinin bu yöndeki çabaları, amacına ulaşana kadar devam edecektir. Bu görüşe göre, kişinin amaçlarının ve arzularının yerine getirilmesiyle memnuniyet elde edilebilir. (Gürbüz, 2007) İş tatmini, kişinin arzularına, hedeflerine ve değerlerine ulaşma oranıyla orantılıdır.

3.4. Görünüm Teorisi

Lawyer tarafından Eşitlik Teorisi ve Farklılık Teorisi'ne dayanarak geliştirilen İş Görünümü Teorisi, bir çalışanın yaptığı işi farklı alt boyutlara ayırır ve bu alt boyutların her birinin onu ne derece yerine getirdiğine odaklanır. Başka bir deyişle, bir çalışanın iş tatmini faaliyetin bağımsızlık, otorite, ücret, iş arkadaşları, yaratıcılık gibi her bir alt boyutundan duyduğu memnuniyetin bir özetinden oluşur. Modele göre iş tatmini, çalışanların işlerini oluşturan çeşitli alt boyutlardan duydukları memnuniyet ile gösterilmesidir (Gürbüz, 2007).

3.5. Eşitlik/Dengeli Durum Teorisi

Bu teoriye göre her işgören iş tatmini seviyesiyle ilgili sabitlik/dengelik düzeyi bulunmaktadır. Teoriye göre işgörenlerin her biri işine yönelik belirli miktarlarda olumlu tutumlara sahip olmaktadır. Fakat süreç içerisinde görevi, kendisi ya da örgütten kaynaklanan sebeplerle bu olumlu tutumda değişiklikler yaşanabilir. Dolayısıyla da yaşanan bu değişiklikler bireyin işine yönelik geliştirdiği tutumdaki dengelik seviyesini olumsuz etkileyebilir. Buna bağlı olarak da bireyin iş tatmininde geçici olarak artma ya da azalışlar yaşanabilir. Teoriye göre geçici bir durum olması nedeniyle işgörenin bu tutumu zaman içinde sabit/dengeli duruma yeniden gelmektedir (Gürbüz, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI BAĞLAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: YEREL VE BÖLGESEL MEDYA YAYINCILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde hemen her sektörde olduğu gibi medya yayıncılığı sektörü de rekabet gücü yüksek olmakla birlikte yoğun biçimde bir çalışma ortamının hakim olduğu görülmektedir. İşletmelerin önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağını oluşturan çalışanların yüksek motivasyon ve tatmin düzeyinde çalışması işletmeler lehine bu rekabet sürecine olumlu yansımakta ve üretilen ürün ve hizmet kalitesini doğrudan ya da dolaylı olarak artırmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı medya yayıncılığı sektörü çalışanlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında motivasyon düzeylerini ölçerek onları hangi faktörlerin daha çok motive ettiğini ortaya koymak ve bireysel motivasyon düzeylerinin iş tatminleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında yerel ve bölgesel medya yayıncılığı sektöründe çalışan işgörenlere yönelik bilgi toplanmıştır. Bu doğrultuda sektör çalışanlarına elektronik ortamda hazırlanan anket formu ulaştırılmış ve analiz için gerekli olan veriler toplanmıştır. Analiz sonucu ulaşılan sonuçların katılımcılar tarafından soruların doğru şekilde anlaşılacak ve objektif yanıtlar vererek elde edildiği varsayılmıştır.

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın genel evreni İzmir’deki yayıncı kuruluş olarak tanımlanabilecek yerel televizyonlar, gazeteler ve radyo kuruluşlarının çalışanlarıdır. Araştırma örnekleme olarak olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemleri arasında sayılan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve İzmir’de faaliyet yürüten yerel ve bölgesel yayıncı kuruluşların çalışanları tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen verilerin evreni temsil edebilme yeteneğini artırmak amacıyla özellikle İzmir ili tercih edilmiş çünkü söz konusu bölgede faaliyet gösteren yerel ve bölgesel yayıncı kuruluşun tüm ülkemizdeki yayıncı kuruluşları temsil etme noktasında sayısal yeterliliğe ve çeşitliliğe sahip olmasıdır.

3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırma amacı doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma anketi toplam 47 soru ve üç bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki yerel medya çalışanlarının motivasyon faktörlerini ve düzeylerini ölçebilmek amacıyla Herzberg’in çift faktör kuramı baz alınarak Büyükgöz (2008) tarafından hazırlanmış Algılanan İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçebilmek amacıyla Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. İlk iki bölümü oluşturan motivasyon ve iş tatmini soruları için beşli likert tekniği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

3.5. Bulgular

Çalışma kapsamında veriler toplanarak SPSS 23. Programı ile analiz edilmiştir. Analizler kapsamında demografik özellikleri sınıflayabilmek adına frekans analizleri, araştırma ölçeklerine ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, hipotez testlerine ilişkin etki ve ilişki analizleri ile grup farklılıklarını ölçmek için t ve anova testleri yapılmıştır.

3.5.1. Demografik Analizler

Araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, iş tanımı ve sendika üyeliklerine ilişkin frekans analizleri Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Faktörlerin Analizi

Demografik Faktörler		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	43	33,1
	Erkek	87	66,9
	Toplam	130	100
Yaş	21-30	25	19,2
	31-40	70	53,8
	41-50	32	24,6
	51 ve üzeri	3	2,3
	Toplam	130	100
Kıdem	1-10 yıl	78	60,0
	11-20 yıl	32	24,6
	21-30 yıl	17	13,1
	31 yıl ve Üzeri	3	2,3
	Toplam	130	100
Eğitim	Lise	8	6,2
	Yüksekokul	14	10,8
	Lisans	88	67,7
	Lisans Üstü	20	15,4
	Toplam	130	100
İş Tanımı	Kameraman	11	8,5
	Spiker	15	11,5
	Kurgu-Montaj	15	11,5
	Muhabir	23	17,7

	Yönetmen	15	11,5
	Metin Yazarı	10	7,7
	Diğer	41	31,5
	Toplam	130	100
Sendika Üyeliği	Var	17	13,1
	Yok	113	86,9
	Toplam	130	100

Tablo 1.'de yer alan demografik f  kterlere ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; araştırmaya katılanların %33,1'i kadın %66,9'u erkek ve yaşı grubu dağılımı açısından en yoğun grup %53,8 oranıyla 31-40 yaş arası bireyler oluşturmaktadır. Çalışanların yarıdan fazlası (%60) çalışma sürelerinin 1-10 yılları arasında ve %67,7'sinin lisans mezunu oldukları görülmektedir. İş tanımı açısından görece dengeli bir dağılıma sahip olan medya çalışanlarının yalnızca %13,1'i bir sendikaya   ye olduğunu ifade etmişlerdir.

3.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında Herzberg'in çift faktör kuramı baz alınarak hazırlanmış iş motivasyonu   l  eği ve Minessota iş tatmini ölçekleri kullanılmıştır. Grup farklılıkları, ilişki ve etki analizlerine geçmeden önce ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması gerektiği düşünülmüştür. Buna göre Tablo 2.'de her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler		Madde Sayısı	α
İş Motivasyonu	Hijyen Faktörleri	8	,88
	Motive Edici Faktörler	18	,93
	Toplam	26	,95
İş Tatmini		20	,94

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına yönelik iç tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 2.'de yer alan ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları değerlendirildiğinde İş Motivasyonu ölçeğinin toplam güvenilirlik düzeyi ($\alpha=0,95$), hijyen faktörleri ölçen alt boyutun ($\alpha=0,93$) ve Motive Edici Faktörleri ölçen alt boyutun ($\alpha=0,88$) alfa değerleri yüksek düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur. Bununla birlikte İş Tatmini ölçeğinin güvenilirliği de diğer ölçeklerde olduğu gibi ($\alpha=0,94$) yine yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir (Şencan, 2005).

Tablo 3. Geçerlilik Analizi

Ölçek Maddeleri	Hijyen Faktörleri	Motive Edici Faktörler	Özdeğer
hijyen1	,690		0,22
hijyen2	,691		
hijyen3	,715		
hijyen4	,611		
hijyen5	,373		
hijyen6	,498		

hijyen7	,356		
hijyen8	,747		
motiv1		,338	
motiv2		,470	
motiv3		,432	
motiv4		,381	
motiv5		,752	
motiv6		,838	
motiv7		,334	
motiv8		,489	
motiv9		,677	
motiv10		,543	
motiv11		,450	
motiv12		,334	
motiv13		,463	
motiv14		,401	
motiv15		,401	
motiv16		,784	
motiv17		,370	
motiv18		,463	
KMO			,765
Bartlett's Testi Kikare			,4697
Df			,317
p			,000
Toplam Özdeğer			0,63

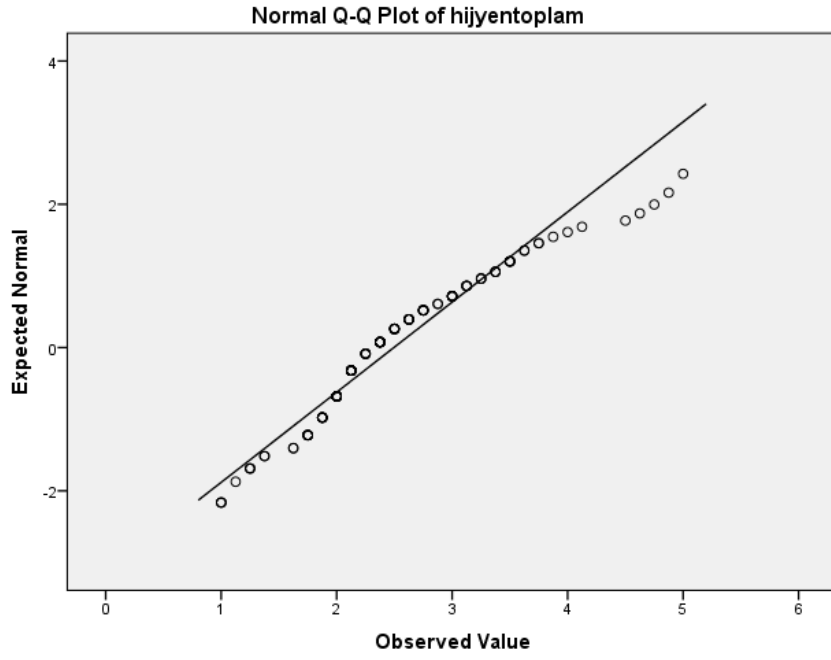
Tablo 3.'de yer alan sonuçlar incelendiğinde motivasyon ölçeğine ait Hijyen boyutu maddelerine ait faktör yükleri ,356 ile ,747 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer bir boyut olan Motivasyon boyutuna ait faktör yükleri ise ,334 ile ,838 arasındaki yük değerlerine sahip oldukları görülmektedir. KMO katsayısının 0.948 olarak çıkması örneklem büyüklüğü açısından yeterli olduğu ve Bartlett testi sonucunun maddeler arasında korelasyon olduğunu ortaya koymakta ve değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu ifade etmektedir ($\chi^2=,4697;p<0,000$).

3.5.3. Grup Farklılıklarına Yönelik Anova ve t Testleri

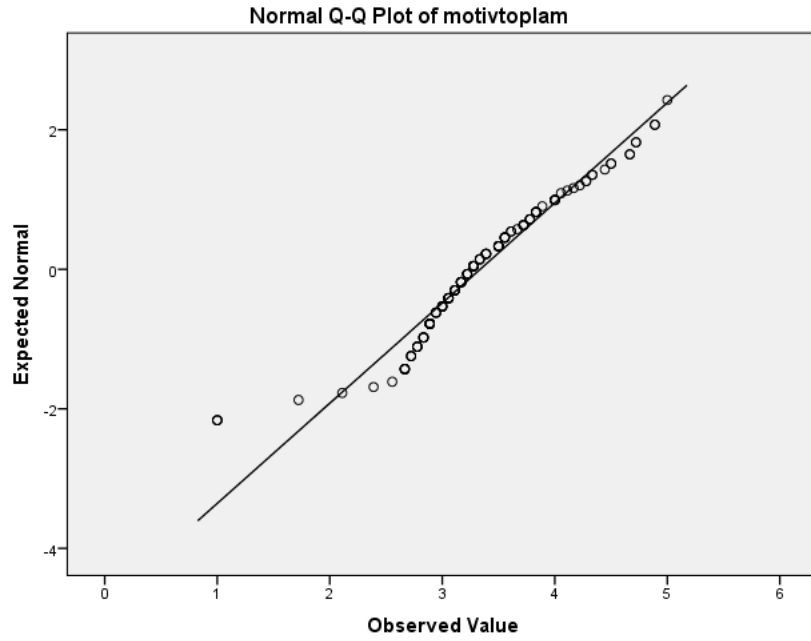
Çalışmanın bu kısmında cinsiyet ve sendika üyelik durumuna göre çalışanların motivasyon faktörleri ve tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığına yönelik iki grup fark testleri ile yaş, kıdem, eğitim ve iş türü gruplarına yönelik tatmin ve motivasyon faktörleri arasındaki farkları anlamak için de çoklu grup fark testleri yapılmıştır. Grup farklılıklarına yönelik testlere geçmeden önce verilerin normallik testleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.'de sunulmuştur.

Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Testleri

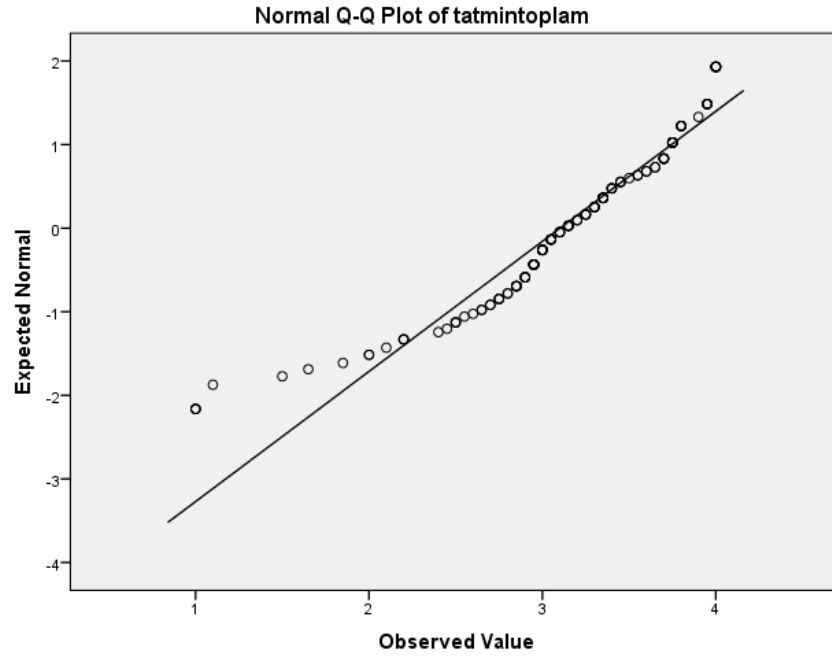
Ölçek	Skewness	Kurtosis
Hijyen Faktörü	0,885	1,024
Motivasyon Faktörü	-0,357	1,012
İş Tatmini	-1,175	1,465



Şekil 1. Hijyen Faktörü Plot Grafiği



Şekil 2. Motivasyon Faktörü Plot Grafiği



Şekil 3. İş Tatmini Faktörü Plot Grafiği

Tablo 4.'te yer alan çarpıklık ve basıklık test sonuçları ile faktörlere ilişkin plot grafikleri incelendiğinde her üç ölçeğin değerlerinin literatüre göre dağılımların normal olduğu görülmüş ve ikili grup testleri için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup farklılıklarına yönelik de anova testi kullanılmaya karar verilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013).

3.5.3.1.Cinsiyete Göre Fark Testleri

Araştırma örnekleminde yer alan yayıncı kuruluş çalışanlarının cinsiyetlere göre iş tatmini, hijyen ve motivasyon faktörleri arasında fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 5. Grup İstatistikleri

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Hata
Hijyen Faktörü	Kadın	87	2,5905	,81383
	Erkek	43	2,3023	,72643
Motivasyon Faktörü	Kadın	87	3,4049	,69316
	Erkek	43	3,1990	,69062
İş Tatmini	Kadın	87	3,1391	,66106
	Erkek	43	3,0256	,60320

Tablo 6. Bağımsız Örneklem Testi

Ölçekler	F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)
Hijyen Faktörü	2,727	,101	1,966	128	,050
			2,044	92,825	,043
Motivasyon Faktörü	,281	,597	1,595	128	,113
			1,597	84,058	,114
İş Tatmini	2,146	,145	,947	128	,345
			,977	91,003	,331

Tablo 5. ve Tablo 6.'daki sonuçlar birlikte incelendiğinde cinsiyete göre farklılığın sadece hijyen faktörü için istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre kadın çalışanların hijyen faktörlerine yönelik motivasyon düzeyi erkek çalışanların motivasyon düzeyinden daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Hijyen faktörleri çalışma koşulları, iş çevresi, çalışma biçimi ve temel koşullar gibi unsurlar içerdiğinden kadın çalışanların söz konusu faktörlerden memnun olması sektörün kadın çalışanlara uygun olduğu yorumu yapılabilir.

3.5.3.2.Sendika Üyelğine Göre Fark Testleri

Sektör çalışanları arasında sendika üyesi olmanın araştırmadaki faktörlerde herhangi bir farklılaşmaya neden olup olmadığı düşüncesiyle yapılan analiz

sonuçlarında ortalamalar arasında farklar olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç araştırma örnekleminde sendikaya üye olan çalışanların sayısının görece az olması nedeniyle elde edildiği düşünülebilir.

Tablo 7. Grup İstatistikleri

Ölçek	Üyelik Durumu	N	Ortalama	Std.Hata
Hijyen Faktörü	Evet	17	2,7868	,91937
	Hayır	113	2,4513	,76954
Motivasyon Faktörü	Evet	17	3,5065	,77601
	Hayır	113	3,3112	,68383
İş Tatmini	Evet	17	3,2412	,62954
	Hayır	113	3,0805	,64443

3.5.3.3. Yaş Gruplarına Göre Fark Testleri

Çalışanların yaş gruplarına göre hijyen, motivasyon ve iş tatmini faktör ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik anova testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo 8. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std.Hata
Hijyen Faktörü	21-30 yaş	25	2,4000	1,00843
	31-40 yaş	70	2,3446	,67346
	41-50 yaş	32	2,8945	,76339
	51 yaş ve üstü	3	2,5417	,64145
	Toplam	130	2,4952	,79491
Motivasyon Faktörü	21-30 yaş	25	3,1733	,92105
	31-40 yaş	70	3,2595	,61521
	41-50 yaş	32	3,6319	,62309

	51 yaş ve üstü	3	3,3519	,30598
	Toplam	130	3,3368	,69646
İş Tatmini	21-30 yaş	25	3,0220	,74149
	31-40 yaş	70	3,0236	,58821
	41-50 yaş	32	3,3031	,66816
	51 yaş ve üstü	3	3,4333	,23629
	Toplam	130	3,1015	,64240

Tablo 9. Yaş Gruplarına Göre Varyans Homojenliği Testi

Ölçekler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Hijyen Faktörü	1,417	3	126	,241
Motivasyon Faktörü	,806	3	126	,493
İş Tatmini	,757	3	126	,520

Tablo 10. Anova Testi

Ölçekler		Kareler Toplamı	Df	F	Sig.
Hijyen Faktörü	Gruplararası	6,923	3	3,898	,011
	Grupiçi	74,590	126		
	Toplam	81,513	129		
Motivasyon Faktörü	Gruplararası	3,874	3	2,772	,044
	Grupiçi	58,698	126		
	Toplam	62,573	129		
İş Tatmini	Gruplararası	2,214	3	1,823	,146
	Grupiçi	51,020	126		
	Toplam	53,235	129		

8.,9. ve 10. Tablolarda yer alan yaş farklılıklarına yönelik analiz sonuçları değerlendirildiğinde yayıncı kuruluş çalışanlarında yaşlar arttıkça hijyen ve

motivasyon faktör puanlarının da arttığı istatistiksel olarak ispatlandığı görülmektedir. Bunun yanında tatmin düzeyindeki artış istatistiksel olarak anlamlı olmamaktadır. Gerek hijyen gerek motivasyon faktörlerindeki yaşa bağlı olarak artışın süreç içinde çalışanların işe ve kurumlarına olan bağlılıkları nedeniyle arttığı düşünülebilir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için yapılan post hoc Tukey testinin sonuçlarına göre hem hijyen faktörleri ve hem de motivasyon faktörleri açısından farklılığın 31-40 yaş ile 41-50 yaş gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum literatürdeki sınıflamaya uygun olarak kariyerini koruma aşamasında olan 31-40 yaş arası çalışanlar ile kariyer düzleşmesi yaşadığı varsayılan 41-50 yaş grubu çalışanlar olmalarından kaynaklandığı varsayılabilir.

3.5.3.4.Kıdem Gruplarına Göre Fark Testleri

Çalışanların kıdem yıllarına bağlı olarak hijyen, motivasyon ve iş tatmini faktör ortalamalarının istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik anova testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Kıdem Grupları	N	Ortalama	Std.Hata
Hijyen Faktörü	1-10 yıl	78	2,2837	,73846
	11-20 yıl	32	2,6289	,66787
	21-30 yıl	17	3,0809	,93431
	31-40 yıl	3	3,2500	,25000
	Toplam	130	2,4952	,79491
Motivasyon Faktörü	1-10 yıl	78	3,1667	,69953
	11-20 yıl	32	3,4479	,57975
	21-30 yıl	17	3,8333	,66115
	31-40 yıl	3	3,7593	,22453
	Toplam	130	3,3368	,69646
İş Tatmini	1-10 yıl	78	2,9718	,64323
	11-20 yıl	32	3,1672	,58470
	21-30 yıl	17	3,4794	,61239

	31-40 yıl	3	3,6333	,16073
	Toplam	130	3,1015	,64240

Tablo 12. Kıdem Gruplarına Göre Varyans Homojenliği Testi

Ölçekler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Hijyen Faktörü	1,674	3	126	,176
Motivasyon Faktörü	,633	3	126	,595
İş Tatmini	,538	3	126	,657

Tablo 13. Anova Testi

Ölçekler		Kareler Toplamı	df	F	Sig.
Hijyen Faktörü	Gruplararası	11,603	3	6,971	,000
	Grupiçi	69,909	126		
	Toplam	81,513	129		
Motivasyon Faktörü	Gruplararası	7,380	3	5,616	,001
	Grupiçi	55,193	126		
	Toplam	62,573	129		
İş Tatmini	Gruplararası	4,727	3	4,093	,008
	Grupiçi	48,508	126		
	Toplam	53,235	129		

11., 12. ve 13. tablolarda yer alan kıdem farklılıklarına yönelik analiz sonuçları değerlendirildiğinde yayıncı kuruluş çalışanlarında kıdem yılları arttıkça hijyen ve motivasyon ve iş tatmini faktör puanlarının da arttığı istatistiksel olarak ispatlandığı görülmektedir. Bu sonucu destekleyebilecek ve ilişkili olduğunu düşünülebilecek bir bulgu da bir önceki analizde yaş grupları arasında olduğu görülmüştür.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için yapılan post hoc Tukey testinin sonuçlarına göre hem hijyen faktörleri ve iş tatmini faktörü için tüm gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu; motivasyon faktörleri açısından farklılığın 1-10 yıl ile 21-30 yıllık kıdem gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Motivasyon

faktörleri için mesleğin ilk ve sonraki onar yıllık farklı dönemlerindeki bireylerden kaynaklanıyor olmasının çalışanlar tarafından söz konusu dönemlerde psikolojik gelişim, işin içeriğini kavrama ve öğrenme, işinden doyum sağlama gibi unsurların görece daha çok önemsendiği yorumu yapılabilir.

Grup farklılıklarına analizi kapsamında yapılan ele alınan diğer iki demografik faktör olan eğitim ve iş tanımı faktörlerine göre çalışanların hijyen, motivasyon ve iş tatmini ortalamalarının analizi yapılmış her iki faktöre ait grup farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.5.3.5 Model Testine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırma modeli bağlamında çalışanların hijyen faktörleri ve motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkiye ve etkiye sahip olup olmadığına anlamak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz kapsamında demografik değişkenlerin söz konusu modelde etkisi olup olmadığını anlamak için cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, kıdem, iş tanımı ve sendika üyeliği gibi demografik değişkenleri analiz sürecinde kontrol değişkenleri olarak dahil edilmiştir. Buna göre yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 14. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	Std.Hata		Hijyen Faktörü	Motivasyon Faktörü	İş Tatmini
Hijyen Faktörü	2,50	0,79	P.C.*	1		
			Sig. (2-tailed)			
			N	130		
Motivasyon Faktörü	3,30	0,69	P.C.	,776**	1	
			Sig. (2-tailed)	,000		
			N	130	130	

İş Tatmini	3,10	0,64	P.C.	,735**	,825**	1
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	
			N	130	130	130

*P.C.=Pearson Correlation

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 14.'de yer alan değişkenler arası ilişki değerlerine bakıldığında tüm değişkenler arasında olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Herzberg modeli bağlamında çalışanların çalışanların motivasyonlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin iki alt değişkeni Hijyen ve Motivasyon faktörleri arasında literatüre uygun olarak ($R=,776^{**}$; $p<0.01$) güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yine İş Tatmini ile son konusu çalışan motivasyonuna ilişkin faktörler arasında hijyen faktörü ile de ($R=,735^{**}$; $p<0.01$) ve Motivasyon Faktörü ile de ($R=,825^{**}$; $p<0.01$) olumlu yönde güçlü bir ilişkisi oldu görülmektedir. Buradan yola çıkaran çalışanların her iki motivasyon faktöründeki artışlar ile iş tatmini düzeyindeki olumlu artışlar arasında güçlü bir ilişkisinin bulunduğu söylenebilir.

Bir araştırma modelinde bağımsız değişkenlerin sayıca fazla olması durumunda sayısı fazla olduğunda modele katkısı olan değişkenlerin hangilerinin olduğunu belirleyebilmek için çeşitli istatistiksel yöntemler yer almaktadır. SPSS istatistik programında da yer alan ileriye doğru seçim, adım adım regresyon ve geriye doğru çıkarma yöntemleri bunlar arasında yer almaktadır (Alpar 2010).

Bu çalışmada kullanılan teknik ise geriye doğru çıkarma tekniğidir. Söz konusu tekniğin çalışma şeklinde önce tüm bağımsız değişken modele eklenir. Daha sonra modelin iyileşmesine katkı sağlayan bir başka deyişle istatistiksel olarak anlamlılığa sahip olan değişkenler modelde kalana dek diğer değişkenler elenir. Buradaki eleme en az katkı sağlayan değişkenden başlayarak yapılır. Nihayetinde sadece bağımlı değişkeni anlamlı şekilde yordayan değişkenler modelde kalır (Field, 2005).

Çalışmanın araştırma modelinde bağımsız değişkenler olarak yer alan Hijyen Faktörleri ve Motivasyon Faktörlerinin, bağımlı değişken olan İş Tatminini olumlu biçimde yordayıp yordamadığı test edilmek istenmiştir. Bu analiz esnasında medya çalışanlarının cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, kıdem, iş tanımı ve sendika üyeliği gibi

demografik değişkenleri analiz sürecinde kontrol değişkenleri olarak dahil edildiğinden geriye doğru çıkarma regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar aşığıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 15. Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini							
Bağımsız Değişkenler	B	B	B	B	B	B	B
Hijyen Faktörü	,250**	,250**	,250**	,247**	,248**	,245**	,238**
Motivasyon Faktörü	,638** *	,638** *	,637** *	,638** *	,640** *	,642** *	,641** *
Cinsiyet	-,049	-,049	-,049	-,050	-,046	-,048	
Eğitim	-,017	-,017	-,016	-,017	-,016		
Yaş	,015	,014	,014	,013			
İş Tanımı	-,010	-,010	-,010				
Sendika Üyeliği	-,002	-,002					
Kıdem	-,002						
B= Beta; N = 130; p < ,01; **; ***p < .001							

Tablo 15.'de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, kıdem, iş tanımı ve sendika üyeliği demografik değişkenleri kontrol edilerek Hijyen Faktörü ve Motivasyon Faktörünün, İş Tatmininin üzerinde istatistiksel olarak

anamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu her iki bağımsız değışken tüm modellerde anlamlı biçimde bağımlı değışkeni yordadığı söylenbilir. Bununla birlikte Motivasyon Faktörünün İş Tatmini  zerindeki etkisi Hijyen Faktörüne göre tüm modellerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bize yerel medya çalışanlarını ücret, çalışma koşulları, denetim şekli, iş güvenliğı gibi motivasyon unsurlarına nazaran başarma duygusu, sorumluluk, tanınma, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme gibi faktörlerin işlerinden duydukları memnuniyet üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir.



SONUÇ

Yerel ve Bölgesel Medya Yayıncılığı özellikle doğusu ve batısı arasında saat farkının olmadığı ülkelerde oldukça zordur. Çünkü aynı kulvarda yarışyorsun ama aynı siklette olmadığın yüzlerce rakibin var. Şöyle ki Doğu Anadolu’da bir şehir ele alalım şehrimiz Erzincan olsun. Erzincanda yayın hayatını devam ettiren yerel medya kuruluşu X TV ve Y Radyo Sabah Haberleri, Öğle Kuşağı Haberleri ve Akşam Haber Kuşağı yayınlarına başlarken ülkenin tüm medya yayıncılığı yapan, yerel bölgesel ve ulusal mecralar aynı saatte bu yayınlara başlıyorlar. Tüm bu basın yayın oyuncularını ile aynı işi yapıp aynı koşullar olmamasına rağmen nasıl rekabet edilecek? Çalışanlar nasıl motive edilecek?

Bu çalışmamızda özellikle bir bölge seçildi Ege Bölgesi. Çünkü bu bölge Ülkemizin üçüncü büyük şehrini içinde barındıran ve diğer bölgelere göre (Marmara Bölgesi hariç zira o bölgede yayın yapan kuruluşlar genelde ulusal medya olarak tanımlanır) yerel ve bölgesel yayın yapan medya kuruluşlarının en güçlü olduğu bölgedir. Dolayısıyla araştırmamızda en doğru sonuç ve analizi bu bölgede alabileceğimize inandık ve bu bölgeyi tercih ettik. Hatta 100 yıla aşkındır İzmir’de yayın hayatını devam ettiren bir gazete var. Yerel medya temsilciliği için çok ilginç ve güzel bir örnektir bu.

Yerel medya çalışanları üzerine yaptığımız bu çalışmada sektör çalışanlarının motivasyon kaynaklarını ortaya çıkarmaya çalıştık. Çalışanlara yönelik yaptığımız bu araştırmada sektöre yönelik bulgular da tespit ettik.

Medya Yayıncılığı tatili olmayan, bayramı olmayan, özel gün ve gecelerde ara verme imkanı olmayan bir sektördür. Her gün her saat devam eden bir yayın hayatı düşünün; bisikletle yol almak gibi. Duramazsınız, yavaşlayabilirsiniz ama duramazsınız. Sürekli hareket sürekli devinim ve rutin değil bu hareketlilik günceli yakalayarak devam etmesi gereken bir hareketlilik. Yoksa eski yapımları basarak veya yayınlayarak bu hareketliliği kotarırim düşüncesiyle yürüyecek bir iş değil. Çünkü amaç sadece yayını devam ettirmek değil. Aynı zamanda para kazanmaktır amaç.

Reklam gelirlerinin artmasıdır. Bu sektörün tek geliri reklamdır. Reklam verenler de harcama yaparken maksimum geri dönüş alabilecekleri medyayı tercih ederler. Günceli yakalayamayan, tekrara düşen, bayat haber sunan yayıncı kuruluşlara reklam veren pek sıcak bakmaz.

Bu sektörde şöyle bir gerçeklik de vardır; yayın hayatına başlamışsan minimum bir çalışan sayısı vardır ve bu bellidir. O sayının altına inemezsin. Örneğin bir yerel tv işletmesinde Muhabir, spiker, kameraman, yönetmen, kurgu montajcı, sesçi, kji play outçu, haber müdürü, program müdürü vb temel taşlar var ve bu kişilerden bazılarının yedekli olması lazım çünkü yayın sürekli devam ediyor dolayısıyla en küçük bir kanal 30 civarında bir çalışanla yayın hayatını devam ettirebilir. Eğer rekabet edeceğim kaliteyi arttıracığımı düşüncesi varsa 50 ye yakın çalışanı istihdam etmesi gerekmektedir.

Şimdi günümüz şartlarında 50 çalışanlı bir işletme düşünün ki bu işletmenin tek geliri reklam başkaca alıp satacağı bir ürün yok. Daha da önemlisi reklam geliri beklediğinin yarısı oldu diye adam da eksiltemiyor yani gider sabit gelir belli değil. Aslında yerel ve bölgesel medya sektörü için gelir de belli. Şöyle ki reklam verenlerin %90 ı ulusal medyayı tercih ediyor. Geri kalan % 10 yerel yayıncılara pay ediliyor.

Ulusal marka olmuş büyük şirketlerin reklamlarını yerel medyada çok az görürüz. Bu demektir ki asıl reklama parayı harcayan büyük markalar ulusal medyayı tercih ediyorlar.

İşte bu noktada tek geliri reklam olan bu yerel yayıncıların tüm bu olumsuz şartlara rağmen yayın hayatlarına devam ederken çalışanlarının motivasyonları nasıl sağlanıyor. Biz bu araştırmada bunu ortaya çıkarmaya çalıştık. Aynı işi yaparken rakibine göre bire on daha az gelir elde ederken mücadeleye devam nasıl oluyor?

Medya sektörü çalışanları ile yaptığımız görüşmelerde birkaç konu ön plana çıktı. Çalışanların şartlar iyi olmamasına rağmen bu işte ısrar etmelerinin altında yatan itici güç motive edici güç birkaç başlıkta göz önüne çıktı. Bunlardan en önemlisi ücrettir. Ücret yapılan işin karşılığıdır. Çok net yapılan işin karşılığı. Peki çalışanlar yaptıkları işin karşılığını aldıklarına inanıyorlar mı? Görüşmeler ortaya çıkardı ki; kesinlikle hayır. Yaptıkları işin karşılığını aldıklarına inanmıyorlar. Ama yanı zamanda çalışmaya devam ediyorlar daha da ilginç olanı işvereni suçlamıyorlar şartların bu olduğuna inanıyorlar. Ya da bu ortam bu şehir ve bu bölge de yapılan bu

iş için daha fazla ücret alamayacaklarının farkındalar. Ama devam ediyorlar. Bu sadece aldıkları/alacakları asgari ücreti kaybetmemek için bir devam değil. Çünkü bu vasıftaki bir çalışan bu ücretle başka bir iş kolunda da çok rahat iş bulabilir.

Yerel ve bölgesel medya çalışanları büyük çoğunlukla kendileri gibi aynı işi yapan ama kendilerinden çok daha fazla ücret alan ulusal medya çalışanı olabilmek ümidi ile mevcut işlerine devam etmekte. Yerel bir medya organında çalışan muhabir veya kameraman eğer ulusal kanala geçmeyi başarabilirse ücret yönünden olabildiğince yüksek bir seviyeye çıkacağını bilmektedir. Bununla birlikte bu çalışanları mevcut yerde motive eden bir başka faktör yapılan işin sosyal boyutudur. Bu iş kolu izleyiciyi, dinleyiciyi veya okuyucuyu doğrudan etkileyen hatta bazen toplumu yönlendirebilen, algı oluşturabilen bir rol üstleniyor. Bu başlı başına bir sosyal tatmin unsurudur. Bununla birlikte şu da bir gerçektir ki bu rol ulusal medyaya geçildiğinde daha etkili olacaktır.

İnsanların hayatlarına dokunabilen bir iş yaptıkları için çalışma ortamının iyileştirilmesini fiziki imkanları veya alınan ücreti bazen sonraya erteleyebiliyorlar ama vazgeçmiyorlar. Yani toplumsal bir görev yapıyorlar veya öyle inanıyorlar. Bu tür işletmelerde ilginç olan ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin ulusal medya çalışma ortamlarına göre daha samimi olması. Aslında bir tezatlık görünüyor hem memnun değiller hem çalışmaya devam ediyorlar hem de ortam gitmek istedikleri yere göre daha içten ve daha samimi. İşte araştırmamızda varmaya çalıştığımız sonuç tam da bu.

KAYNAKÇA

Alderfer, C.P. (1985). An empirical test of new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142 - 175.

Alpar R. Basit Doğrusal Regresyon Çözümlemesi. Spor, Sağlık ve eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve GeçerlikGüvenirlik. Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, 285-304.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 127-152.

Baran, M., & Çelik, Y. (2017). The Relationship Between Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *İş'te Davranış Dergisi, Journal of Behavior at Work*, 2(1), 63-79.

Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi . İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bilim, H. (2007). İnsan motivasyonu. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(3), 61-86.

Burke, W. W. (2010). Organization change: Theory and practice. Los Angeles, CA: Sage.

Büyükgöz T. (2008). Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Tez No:231995.

Cianciolo, A. T., ve Sternberg, R. J. (2003). Motivasyon ve süreçleri. San Francisco: Jossey-Bass.

Çelik, S. (2011). İç motivasyon kaynakları. *Psikoloji Dergisi*, 34(1), 23-29.

Çiçek, Dursun (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş

Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 23-64. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Das, S. (2019). Factors affecting employee motivation. *Int J Manage Bus Res*, 5(1): 34-39.

Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Ding, Y. (2019). The Effects of Intrinsic Motivation on Self-Regulated Learning: A Systematic Literature Review. *Educational Technology Research and Development*, 67(6), 1727–1748. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09663-z>

Dreher, G. F., & Dougherty, T. W. (2001). The psychological effects of reward and recognition programs on employee job satisfaction. *Human resource management*, 40(4), 331-338.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Ennis, S., O'Connor, D., & O'Reilly, D. (2020). The Relationship between Employee Engagement and Workplace Well-Being: An Exploration of Workplace Empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2192–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1658983>

EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004.

Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-618.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage

Gagne, R. M. (1965). The learning of concepts. *The School Review*, 73(3), 187-196.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322

Gole, M. (2014). Statü çalışanların motivasyonunda önemli bir etkidir. *Journal of Business and Management*, 16(1), 1-6.

González-González, M., & del Barrio-Vega, C. (2019). The influence of rewards and recognition on job satisfaction and motivation. *International Journal of Human Resources Management*, 3(2), 45-64.

Hannah, D. R. (2007). An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers. *Journal of Management Studies*, 44(4), 465-487.

Hackman, J. R. ve Oldham, G.R. (1975). Development Of The Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological review*, 102(2), 284.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). Çift etmen kuramı. *Mesleki psikoloji*, 9(2), 146–160.

Herzberg, F. (1966). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300.

Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008). An empirical study of the relationships among rewards, job satisfaction, and performance. *Journal of management*, 34(6), 1288-1309.

Kara, G. (2009). Dış motivasyon kaynakları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 15-20.

Kaş, L. (2012). Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkisi Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Kerzner, H. (2017). *Proje yönetimi: strateji, taktikler, teknikler*. John Wiley & Sons.

Köksal, A. (2009). Motivasyon. *İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 2-17.

Köroğlu, N. (2018). İşyeri Koşullarının Çalışan Performansına Etkisi. *Alphanet Journal*, 7(2), 10-17.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2015). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Education.

Kumar, R. (2019). Motivation: Meaning, Definition, Nature, Types and Factors. *Int J Manag Sci Eng Technol*, 9(8): 27-35.

Küçük, E. (2013). Motivasyon kaynakları. *Üniversite Eğitimi Dergisi*, 5(2), 3-9.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2000). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 55(1), 705-717.

Liew, S. Y., & Ismail, M. S. (2014). The Impact of Job Characteristics on Job Satisfaction: An Empirical Study of Public Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(3), 75-82.

Linnenbrink-Garcia, L., ve Pintrich, P. R. (2002). Motivasyon ve Süreçleri: Akademik başarı üzerindeki etkileri. Yayımlanmamış doktora tezi, Michigan State University.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: Recent progress, current challenges. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers. *Journal of marketing*, 54(1), 85-101.

Luthans, F. (2017). *Organizasyon Davranışı*. McGraw-Hill Education.

Martinez, D. (2018). A Guide to Motivating Employees with Herzberg's Two-Factor Theory. Retrieved from <https://www.cleverism.com/guide-motivating-employees-herzbergs-two-factor-theory/>

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.

- Mcclelland, D. (1985). Human Motivation. Glenview: IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). Power is the great motivator. Harvard Business Review Press.
- Meyer, J., & Smith, C. (2000). Motivasyon ve Performans İçin Çift Etmen Kuramı. *Journal of Management*, 26(3), 489-505.
- Orman, A. & Kılıç, H. (2019). Çalışma Ortamlarında Motivasyon: Herzberg'in Çift Etken Kuramı. *European Journal of Education Studies*, 5(3), 21-30.
- Ozbay, F. & Durmuş, A. (2020). Examination of the Relationships between Motivational Factors and Employees' Performance in the Tourism Sector: The Case of Hotel Industry in Turkey. *Int J Manag Sci Eng Technol*, 10(1): 1-7.
- Özgen, M. (2016). İş Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016) Örgütsel Davranış. 7. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Rasim, S. (2009). Sosyal ve kültürel motivasyon. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Rigby, D. (2002). Motivasyon ve Performans: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı. *Toplumsal Araştırmalar*, 5(3), 1-14.
- Robbins, A. M. (2003). Essentials Of Organizational Behavior. Pearson Education.
- Jain, S. P., & Weiten, T. J. (2020). Consumer psychology of implicit theories: A review and agenda. *Consumer Psychology Review*, 3(1), 60-75.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. (2017). Organizational behavior. Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.
- Shanker, M., Al-Marri, M., & El-Masri, R. (2017). The relationship between self-efficacy, intrinsic motivation, and academic performance: A study of Qatari students. *Education and Information Technologies*, 22(5), 1703-1718.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik.
- Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston (2013)

Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. A. E. Aslan. (Editor) Orgutte Kisisel Gelisim. Ankara: Nobel Yayıncılık (Birinci Baskı).

Türk Dil Kurumu (TDK). 2023. www.tdk.gov.tr

Urdan, T. C., ve Schoenfelder, E. (2006). Motivasyon ve süreçleri. Ergenlik ağı psikolojisi. New York: Routledge.

Urdan, T., & Schoenfelder, E. (2006). Classroom effects on student motivation: Goal structures, social relationships, and competence beliefs. *Journal of school psychology*, 44(5), 331-349.

Von Weizscker, C. G., Koopmann, R., & Koopmann, S. (2018). Job insecurity and health: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(12), e541–e547. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001345>

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, s.99

Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 94-113). Routledge.

Weiten, W. (2020). *Psychology: Themes and Variations* (12th ed.). Cengage Learning.

Yu, X. (2020). The role of motivation in employee performance. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 9(1), 62-68.