

TC.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ALGISI: BEYAZ
YAKALILAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EDA ERİKÇİ

İSTANBUL, 2018

**TC.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ALGISI: BEYAZ
YAKALILAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EDA ERİKÇİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan YAŞAR

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İşletme..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Çalışanların Motivasyon Algısı: Beyaz Yakalılar Üzerine

Öğrencinin Adı Soyadı: Eda Erişçi Nitel Bir Araştırma

Tez Savunma Tarihi: 31.05.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi
Okur Yapar

Üye Dr. Öğr. Üyesi
Gülberk G. Salman

Üye Dr. Öğr. Üyesi
Mustafa SUNDU

İmzalar

.....

.....

.....

TEŐEKKÖR

Bu çalışmada; iş dŸnyasındaki kişilerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğu derinlemesine incelenerek, performans ve verimliliklerini iyileştirme yolunda kişilerin beklentilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu süreçte değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım Dr. Okan Yaşar'a en içten teőekkŸrlerimi sunarım. Bununla beraber, tez çalışmam sırasında anlayışını ve hořgörŸsŸnŸ esirgemeyen sevgili eşim ve biricik aileme desteklerinden ötürŸ teőekkŸrŸ bir borç bilirim.

İstanbul, Mayıs 2018

Eda Eriki

ÖZET

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ALGISI: BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Eda ERİKÇİ

İşletme Yüksek Lisans Programı
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan YAŞAR

Mayıs 2018, 58 sayfa

Rekabet koşullarının her geçen gün artması, insan kaynağının daha da önemli hale gelmesi, şirketlerin motivasyon kavramına daha fazla önem vermesini gerektirmiştir. Çalışmanın literatüründe, motivasyon kavramı ve motivasyon faktörlerinden detaylı olarak bahsedilmiş, motivasyon teorileri incelenmiştir.

Bu çalışma, motivasyon kavramının çalışanlar için ne ifade ettiğini anlamak, onlar tarafından hangi motivasyon faktörlerine önem verildiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmış, karşılıklı görüşme yoluyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Analiz tekniği olarak betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, farklı pozisyonlar ve sektörlerden, toplamda 15 kişi ile görüşme sağlanmış, veriler ses kaydı ve not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler doyum noktasına ulaştığında sonlandırılmıştır.

Bulgular, motivasyon kavramını daha mutlu çalışma sebebi olarak gören çalışanların, ekonomik faktörler yanında, ağırlıklı olarak örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarına önem verdiği ve yeterince motive bir çalışan grubu olmadığı yönündedir. Bu sonuçlardan hareketle, kurumların çalışanları daha değerli hissettirecek, daha mutlu ve verimli sonuçlar alınması adına çalışmalar yapmaları gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Kelime: Motivasyon, beyaz yaka, performans, çalışanların algısı

ABSTRACT

MOTIVATION PERCEPTION OF THE EMPLOYEES: A QUALITATIVE RESEARCH ON WHITE COLLARS

Eda ERİKÇİ

Master Of Business Administration
Supervisor: Asst. Prof. Okan YAŞAR

May 2018, 58 pages

The fact that competition conditions are increasing day by day and the human resource becomes more important requires companies to give more importance to the concept of motivation. Motivation theory and motivation factors are discussed in detail in the literature of the study.

This study was carried out in order to understand what motivation concept means for employees and which motivation factors are important for employees. Qualitative research method was applied in the study, semi-structured interview technique was used by mutual interview. Descriptive analysis method was applied as analysis technique. Purpose sampling method was used for the study and interviews were made with 15 people in total from different positions and sectors and the data were recorded by voice recording and note keeping methods. Meetings ended, when similar results were received in the conversations.

Findings suggest that employees who see the motivation concept as a cause of happier working are not motivated enough, attach importance to of organizational-managerial motivation tools besides economic factors. From these results, it is suggested that institutions should make employees feel they are valuable for them and also they should perform works in order to get happier and more productive results.

Keyword: Motivation, whitecollar, performance, perception of employees

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	2
2.1 MOTİVASYONUN TANIMI	2
2.2 MOTİVASYON SÜRECİ	3
2.3 MOTİVASYONUN ÖNEMİ	3
2.3.1 Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	4
2.3.2 Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	5
2.3.3 Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi	6
2.4 MOTİVASYON TÜRLEİ	6
2.4.1 İçsel Motivasyon	6
2.4.2 Dışsal Motivasyon	7
2.4.3 Sosyal Motivasyon	7
2.4.4 Psikolojik Motivasyon	8
2.5 MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR	8
2.5.1 Güdü	8
2.5.2 Dürtü	9
2.5.3 İhtiyaç	9
2.5.4 Davranış	10
2.5.5 Kişilik	11
2.5.6 Moral	11
2.5.7 İletişim	12
2.6 MOTİVASYON ARAÇLARI (MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER)	12
2.6.1 Ekonomik Araçlar	13
2.6.1.1 Ücret politikası	13
2.6.1.2 Ekonomik ödüller	14

2.6.1.3 Sosyal haklar	14
2.6.1.4 Prim	15
2.6.2 Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	15
2.6.2.1 Bağımsız çalışma olanakları.....	15
2.6.2.2 Değer ve statü	16
2.6.2.3 Psikolojik güvence	16
2.6.2.4 Eğitim, terfi ve kariyer olanakları.....	17
2.6.2.5 Sosyal etkinlikler	17
2.6.3 Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	18
2.6.3.1 Hedef belirleme.....	18
2.6.3.2 Yetkilendirme ve kararlara katılma	18
2.6.3.3 Örgüt içi iletişim	19
2.6.3.4 Takdir etme	20
2.6.3.5 İş genişletme ve iş zenginleştirme	20
2.6.3.6 Rekabet	21
2.6.3.7 Esnek zaman çalışmaları	21
3. MOTİVASYON TEORİLERİ	22
3.1 KAPSAM TEORİLERİ	22
3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	23
3.1.1.1 Fizyolojik ihtiyaçlar	24
3.1.1.2 Güvenlik ihtiyacı	24
3.1.1.3 Sosyal ihtiyaçlar (Bağlanma ihtiyacı).....	24
3.1.1.4 Saygınlık ihtiyacı	25
3.1.1.5 Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	25
3.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	25
3.1.2.1 Motive edici faktörler	27
3.1.2.2 Hijyen faktörler	27
3.1.3 Alderfer'in ERG Motivasyon Teorisi	27
3.1.4 McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	28
3.2 SÜREÇ TEORİLERİ.....	29
3.2.1 Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	29
3.2.2 Vroom'un Beklenti Teorisi	31

3.2.3 Porter-Lawler Beklenti Teorisi.....	32
3.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	32
3.2.5 Edwin Locke'un Amaç Teorisi	33
3.3 MOTİVASYON KAPSAMINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	34
3.3.1 Yurt Dışında Motivasyonla İlgili Çalışmalar	34
3.3.2 Yurt İçinde Motivasyonla İlgili Çalışmalar.....	35
4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, ÖNEMİ VE AMACI	37
4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	37
4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	37
4.3 ARAŞTIRMANIN AMACI	38
5. VERİ VE YÖNTEM	39
5.1 ARAŞTIRMA DESENİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	39
5.2 VERİ ANALİZİ	40
5.3 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	40
5.4 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK	41
6. BULGULAR	43
6.1 ÇALIŞANLAR AÇISINDAN MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TÜRLERİNİN KİŞİYE GÖRE ÖNEMİ.....	43
6.2 MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ DURUMLARA KİŞİLERİN BAKIŞ AÇISI	44
6.3 MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	45
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKÇA	51
EKLER.....	56

TABLÖLAR

Tablo 3.1: Araştırmaya katılan görüşmecilerin özellikleri	41
Tablo 3.2: Motivasyon faktörlerinin çalışanlar açısından önem derecesi.....	45



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Motivasyon süreci.....	3
Şekil 3.1: Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	23
Şekil 3.2: Motive edici ve hijyen faktör düzlemi.....	26
Şekil 3.3: Sonuçsal şartlandırma evresi	30
Şekil 3.4: Beklenti teorisine ilişkin tatmin evresi	32



KISALTMALAR

ERG : Existence-Relatedness-Growth



1. GİRİŞ

Motivasyon bir işi yapma arzusu, kısaca güdülenme anlamına gelmektedir. Kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve isteklerini davranışa yönelttiği durumdur (Can 1991). Kişiden kişiye farklılık gösteren motivasyon sebepleri olduğu gibi, aynı durum içerisinde farklı kişiler arasında farklı sonuçlar doğuran motivasyonun seviyeleri bulunmaktadır.

Günümüzde, çalışma hayatının içinde olan kişiler için motivasyon faktörleri önem arz ederken, insanın ne kadar değerli bir varlık olduğunun daha da fark edildiği, rekabetin hızla arttığı iş dünyasında ise motivasyon kavramı gittikçe önem kazanmaktadır. İşletmeler artık insan kaynağına, bilhassa “insan” kavramına daha çok önem vermekte, bunun sonucu olarak çalışanlarının verimliliği ve mutluluğu için çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Koçel 2001). Artan rekabet koşulları, yaşanan teknolojik gelişmeler, globalleşen süreçler ve iletişim ağının güçlenmesi vs. sebepler daha başarılı iş sonuçlarının doğmasını zorunlu hale getirmiştir. Başarılı şirketler, başarılı çalışanlar demektir. Verimli çalışan kişi hem şirketinin hem kendisinin yükselmesinde büyük katkı sahibidir. Verimli çalışma ortamlarının oluşması ise çeşitli motivasyon faktörleriyle mümkün kılınmaktadır. Günümüzde birçok kurumda verimlilik ve performansı arttırmak, bağlılığı en üst seviyede tutabilmek, şirket başarısını ve karını maksimuma çıkarabilmek adına çeşitli motivasyon uygulamaları yapılmaktadır.

Bu çalışmada, içinde bulunduğumuz zaman diliminde iş dünyasının başarısı için en önemli faktörlerden birisi olan “çalışan motivasyonu” kavramı ele alınmış, bu bağlamda nitel araştırma yöntemiyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış, betimsel veri analiziyle sonuçlar analiz edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde motivasyon ve motivasyonla ilişkili kavramlar, motivasyon faktörleri ele alınmıştır. İkinci bölümünde motivasyon teorileri incelenmiştir. Araştırma bölümünde ise çalışmanın amacı ve öneminden bahsedilmiş, veri ve yöntemi anlatılmış, bulgular ortaya konmuş ve sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

2.1 MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kelimesi Latince “movere” kökünden gelen, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Movere hareketlendirme motive ise isteklendirme, güdüleme anlamına gelmektedir. Bu iki kelime kökünden yola çıkarak motivasyon; kişinin harekete geçmesini sağlayan istek duygusu, güdülenme olarak adlandırılabilir. Motivasyon kişinin hedeflediği noktaya gelmesi için çaba sarf etmesini ve bu çabayı istekle hayata geçirmesini sağlayan bir güçtür (Robbins 2001). Motivasyon, insanı amacı uğruna harekete geçirmektedir (Eren 2004). Motivasyon bir davranışı başlatan ve bu davranışa yön verip sürekliliğini sağlayan içsel bir güçtür. Motivasyon örgütlerin istenilen noktaya ulaşması için bireyleri bu yönde isteklendiren bir süreçtir. Motivasyonun temeline bakıldığında, motivasyonun oluşmasını sağlayan belli başlı etmenler söz konusudur. Bunlar, insan davranışlarını tetikleme, bu davranışları yönlendirme ve yönlendirilen davranışları sürdürme olarak sayılabilir (Sökmen 2010). Motivasyonun iki önemli özelliğinden birisi; bir motivasyon faktörünün herkeste aynı etkiye sahip olmaması yani birisini motive eden bir durumun bir başkasını motive etmeme durumu söz konusu olabilmesi ve davranışlarla gözlenebilir olmasıdır (Koçel 2014).

Motivasyonu oluşturan ihtiyaçların karşılanamaması tatminsizliğe yol açar. Bu ihtiyaçlar ise hem kişinin içinde bulunduğu duruma hem de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişi içinde bulunduğu duruma ve zamana göre farklı davranışlar sergileyebilir. Bunun temel nedeni öncelikli ihtiyaçlarını karşılama isteğidir. Motivasyonun kişiselliği şu örnekle açıklanabilir: aynı iş yerinde aynı pozisyonda çalışan iki kişiden birinin bu pozisyona gelmedeki amacı daha fazla para kazanmak iken diğerinin amacı ise bir sonraki kariyer hedefine bir basamak olarak görmesi olabilir.

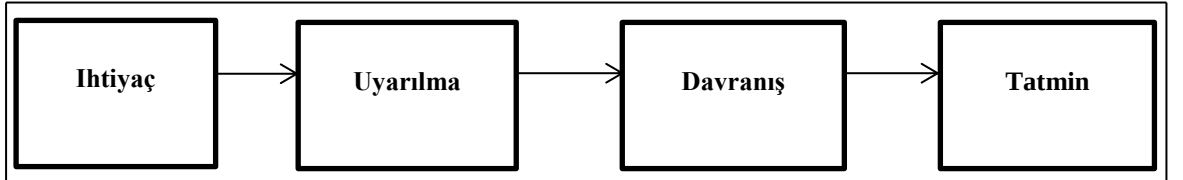
2.2 MOTİVASYON SÜRECİ

İnsan fizyolojik ve psikolojik yapısı ile bir bütün oluşturmakta ve bu bütünlük bir denge taşımaktadır. İnsanın duyduğu her bir ihtiyaç bu dengenin bozulmasına sebep olur. Dengenin yeniden sağlanması için ise ihtiyaçların giderilmesi veya tatmin edilmesi gerekmektedir.

İnsan ihtiyaç duyduğu şeyleri doyuma ulaştırdığında mutlu olacaktır. Bu ihtiyaçlarını amacına ulaşmak üzere davrandığı süreç motivasyon sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008 s.35). Motivasyon birbirini izleyen ve birbiri ile etkileşim içinde olan aşamalardan oluşan bir süreç olup, bu süreç ihtiyaçlarla başlayıp doyumla sona ermektedir.

Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarıyla başlar. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında kişi bu ihtiyacı karşılamak ister ve böylelikle itici bir güçle uyarılır. Çeşitli etmenlerle uyarılan kişi ihtiyacını karşılamak üzere bir davranışa yönelir ve sonunda amaç, duyduğu ihtiyacı ve tatmini sağlamaktır.

Şekil 2.1: Motivasyon süreci



Kaynak: Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, İşletme ve Yönetim, Ankara: 1984, s.241

Şekil-2.1de görüldüğü gibi davranışlar sonucunda tatmin edilen ihtiyaçlarla motivasyon süreci tamamlanmış olur.

2.3 MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, çalışanın performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Köse 2009). Bununla beraber motivasyon, çalışanın iş yerindeki tutumunu da belirlemektedir.

Bir çalışanın yüksek performans göstermesi ancak motivasyonla mümkündür. Motive edilmiş bir çalışan yüksek performansıyla birlikte kurumun başarısını da arttıracaktır.

Bir çalışanın motivasyonu kurumun performansıyla doğru orantılı olduğundan yöneticilerin bu noktada önemli bir rolü olmalıdır. Yönetici, çalışanının motivasyon faktörlerini belirlerken, kişiye motive edebilecek uygun ortamı ve kişinin davranışlarını doğru bir şekilde analiz ederek nelerin kişiye motive nelerin ise demotive edeceğini saptamalıdır. Çalışanların içinden duyduğu memnuniyeti artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıyı da arttıracaktır. Ayrıca çalışanın güdülenmiş olması, kurumun amacına ulaşmasını kolaylaştıracak ve verimli bir çalışma ortamı yaratacaktır.

2.3.1 Çalışanlar Açısından Motivasyonun nemi

Çalışanların işlerinde yüksek performans göstermeleri birçok etkenle ilişkilidir. Yapılan işten, işinde bulunan ortama, fiziksel koşullardan manevi ve maddi tatmine kadar birçok etken kişinin performansı ile doğru orantılıdır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması kurumların önemli konularından biridir.

Çalıştığı kurumda kendisine değer verildiğini hissedenden kişi mutlu olur. Böylelikle verimi ve yaratıcılığı artacak, bu da kişinin performansının artması ile doğru orantılı olarak kurumun performansını arttıracaktır (Yıldırım 2007). Yüksek motivasyon kişinin ve kurumun yükselmesine katkı sağlarken düşük motivasyon hem kişi de hem de kurumda olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Düşük motivasyon; bedensel rahatsızlıklar, işten ayrılmalar ve bunun sonucu olarak işçi devrinin yükselmesi, performans düşüklüğü gibi olası sakıncalar doğurabilir. Motivasyonun alışanlar açısından faydaları ise; ekonomik ihtiyaçların giderilmesi, çalışan egolarının tatmini, yeteneklerin gelişmesine imkan veren fırsatların araştırılması, liderlik vasıflarının ve yaratıcılıklarının ortaya çıkması, olumlu rekabet ortamının oluşması olarak sayılabilir.

Başarılı bir motivasyon sistemi çalışanların ihtiyaçlarının net bir şekilde belirlendiği ve bu ihtiyaçların giderildiği bir sistemdir. alışan motivasyonu ne kadar yüksek olur ise kurumun da başarısı doğru orantılı olarak yükselecektir.

2.3.2 Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışan motivasyonunun yanı sıra motivasyon, yöneticiler açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü başarılı bir yönetici başarılı bir ekip demektir. Başarılı bir ekip ise kurum amaçlarını kendi amacı edinmiş ve bu yöndeki bilgi ve yeteneklerini ortaya koyan çalışanlardan oluşur (Hanks 1999). Yönetici açısından önemli olan, çalışanın kurumun amaçları yönünde hareket etmesidir.

Yöneticinin, çalışanlarını motive edebilmesi, kurumun da başarısına zincirleme bir etki yaratacaktır. Motive olmuş bir çalışan işine, kurumuna aidiyet duygusu yüksek şekilde daha verimli çalışacak, bu verim şirket başarısına olumlu yönde etki edecektir. Çalışanlar kurum ile uyum sağlar ve kurum değerlerini desteklerse motivasyonları ile başarıları artacaktır. Bir çalışanın kurumun değerlerini benimsememesi durumunda motivasyondan bahsetmek güçtür.

Yöneticinin en önemli amaçlarından birisi çalışanların yetenek ve potansiyelini kurum lehine ortaya koymaktır. Bunun en güçlü aracı ise motivasyondur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, ss. 66-67). İyi bir yönetici kişiye yön verme duygusu kuvvetli olan, çevresine esin kaynağı olabilen, çalışanını iyi tanıyan ve beklentilerini doğru analiz edebilen kişidir. Yönetici, çalışanın motivasyonu için kişiden kişiye göre farklılık gösterebilen bu motive araçlarını belirlemeli, çalışanına yetki devri ve sorumluluk vermeli, gerekirse inisiyatif kullandırıp, önemli olduğunu hissettirmelidir. Bu, kişide aidiyet duygusunu yükseltmekle beraber performansına olumlu yönde etki eder.

Tüm bunlarla beraber motivasyon yalnızca çalışanı ilgilendiren bir kavram değildir. Aynı zamanda yöneticiler için de başarılı ve mutlu olmaları motivasyonlarının yüksek olmasıyla oluşur. Sadece çalışanların motive edilmesi kurumun başarısı için tek başına yeterli olmayıp aynı zamanda yöneticilerin de motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon, yöneticinin hem çalışanı etkilediği hem de çalışandan etkilendiği çift yönlü bir süreçtir.

2.3.3 Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütlerin temel amacı başarı, başarıya giden yol ise verimli çalışanlardır. Başarının temel aracı ise motivasyondur. Örgüt çalışanlarının başarılı olabilmesi motivasyonlarının yüksek olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Maddi, manevi, fiziki ya da psiko-sosyal olarak motive olan çalışan, daha verimli ve dolayısıyla daha başarılı olacaktır. Motive olan kişi, amaç ve hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olur (Yılmaz ve Eroğlu 2010, s. 64). Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı olmalarını sağlar. Örgüt hedeflerine uygun motivasyon sistemi, işletmelerin çalışan verimliliğinin artmasına, başarılı çalışanların şirket performansını da başarıya ulaştırmasına ve aynı zamanda potansiyel çalışan adayları arasında tercih edilebilirliği artıracaktır.

2.4 MOTİVASYON TÜRLERİ

2.4.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kişilerin beklentileri, ihtiyaçları ve isteklerine ilişkin belirledikleri hedefleri ifade eder. Kişinin içten gelen gereksinimleri ve beklentileri demektir. Davranışların içgüdüsel olarak adlandırılması, bazı koşulların gerçekleşmesiyle mümkündür. Bunlar; kesin fizyolojik bir neden, içgüdüsel olarak tanımlanan hayvanlar aleminde evrensel bir nitelik taşıması, içgüdüsel olduğu kabul görülen davranışın öğrenilmesi sonucu değişiyor olmasıdır. (Sabuncuoğlu 2008, s. 67.)

İç motivler öğrenme gereksinimi taşımaz ve unutulmazlar. Bilinçsiz bir olgu olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışlar sonucu oluşur. İçsel motivasyon kişilerin duygusal yönleriyle ilgilenir. İçsel motivasyon faktörlerinden bazıları; merak; kişileri birey olarak değerlendirme ve yeteneklerine inanma, cesaretlendirme, kendini cesaretli hissetmesini sağlama, sırtını okşama, belli becerilerin üstesinden gelme isteği, kişinin istekli olması, umutsuzluktan kaçınma, güven duygusu olarak sayılabilir.

2.4.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon; adından da anlaşılacağı üzere dış çevreden sağlanan motivasyon türüdür. Dışsal motivasyon kişinin dış etkiler tarafından çeşitli motivasyon araçlarıyla ikna olma sürecidir. Bu yüzden sürekli besleme ister. Kişinin kendi arzusuyla içten gelen bir motivasyon süreci olmadığı için etkisi kısa ve gücü zayıftır. Kalıcılığı ve etkisi içsel motivasyona göre düşüktür.

Banger (2008) tarafından dışsal faktörler olumlu dışsal faktörler ve olumsuz dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Olumlu dışsal faktörler; mükafat, not (performans puanı), sertifika, ödül, kupa, madalya, tasdik edilme ve benimseme, arkadaş desteği, kulüp ya da dernek üyeliği olarak belirtilmişken, olumsuz dışsal faktörler; aşağılanma, saldırıya uğrama, alay edilme, incitilme, haklarının geri alınması şeklinde belirtilmiştir. Dışsal motivasyonda kişi dışa bağımlıdır. Dolayısı ile dış etkenin ortadan kalkması kişinin motivasyonunu düşürecektir. Örneğin sadece prim odaklı çalışan bir satış personelinin prim sisteminin ortadan kalkmasıyla motivasyonu ve buna bağlı olarak da verimliliği düşecektir. Bu yüzden iş dünyasında dışsal motivasyon çoğunlukla yöneticiler tarafından kullanılan bir motivasyon türüdür.

2.4.3 Sosyal Motivasyon

İnsanların hayvanlardan ayrılan en önemli özelliklerinden bir tanesi bilinçli bir şekilde toplu halde yaşamasıdır. Toplumsal yaşam sonucu oluşan kurallar çeşitli davranışlar ve alışkanlıkların doğmasına sebep olmuştur. Kişilerin toplum düzenine uyum göstermeleri, toplum içinde var olmaları bu davranış kalıplarına uymasıyla gerçekleşir. Bu yüzden toplumca kabul gören beğeni ve davranışlar kişileri güdüleyici bir etki yaratır. Bunlar; bir gruba mensup olmak, sevmek, sevmek, beğenilmek, değer görmek gibi duygu ve düşüncelerdir. Özetle; sosyal motivasyonlar bireylerin sosyal bir varlık olmasından ötürü, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin kişideki motive edici etkisine dayanır. Sosyal içerikli motivasyonlar genellikle öğrenme alışkanlıklar yoluyla kazanılır (Kaplan 2007, s. 7).

2.4.4 Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivler kişinin hem ruhsal hem de düşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanabilir ve doğuştan ya da sonradan kazanılabilir. Motivasyon türleri arasındaki en karmaşık olan türdür. Çünkü bu güdüler kişilerin iç yapısıyla ilgili olduğundan ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Bununla birlikte karmaşıklığın diğer bir sebebi de; kişiler bir olayı her zaman aynı algılamadıkları gibi kişiler arasında da farklı algılamalar söz konusu olabilir.

Motivasyonun psikolojik boyutu, kişilerin belirlediği amaçları uğruna bu amaca ulaşmasını sağlayan güç ile, gerçekleşen eylem sonucu ortaya çıkan tatminin oluştuğu andan oluşur (Kaplan 2007).

Düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan bu motivasyon türünü örneklendirmek gerekirse; bir şeyi başarma düşüncesi, birini sevme ya da bir şeye ilgi duyma duygusal bir gereksinimdir. Kişilerin algılamaları birbirinden farklılık göstermesiyle birlikte, bir olayı farklı kişilerde farklı tepkilerle gözlemleyebiliriz. Bu durum psikolojik güdülerin çözümlenebilmesinin zorluğunun göstergelerinden biridir.

2.5 MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.5.1 GÜDÜ

Güdü, herhangi bir davranışın başlamasını ve bu davranışın yönünü ve devamlılığını sağlayan kişinin içinden gelen bir duygu olarak tanımlanabilir. Güdü, istekleri, arzuları, ilgileri, dürtüleri ve gereksinimleri kapsayan çok yönlü bir kavramdır, güdüler öğrenilmiş ya da öğrenilmemiş olabilirler. Öğrenilmemiş yani kalıtsal olan güdülere örnek olarak, güven duygusu, merak ya da cinsellik örnek verilebilir. Öğrenilmiş güdüler ise toplumsal etkilerle oluşmuş olup başarılı olma, toplumun onayını kazanma, insanlar tarafından değer görme, toplumda yer edinme gibi duygular öğrenilmiş güdülere örnek gösterilebilir.

McClelland'a (1976) göre "güdü, bir duyguyla ya da duyguyu oluşturan koşulların birleştirdiği nedenlerin tecrübe edilen sonucudur" (McClelland 1976, s. 75).

McClelland'ın belirtmiş olduğu, güdülerin birkaç özelliği arasında; tüm güdülerin öğrenilmiş olması, negatif ve pozitif olan tüm güdülerin birbirinden ayırt edilebilir olması gerektiği, kişi için doyuma ulaşmayan güdülerin söz konusu olabileceği, dürtülerin güdülerini oluştururken benzersiz bir etkiye sahip olmayıp bunların yalnızca kişilerin motivasyonlarıyla ilişkilendirildiği, güdülerin geçmişteki neden-duygusal uyarılma ilişkisiyle ya da direkt olarak hayali hedef durumlarına dayanarak oluştuğu, güdülerin bireysel olarak kazanıldığı fakat toplumsal etkilerle ortak bazı güdülerin herkeste gelişim gösterebileceği gibi özellikler sayılabilir. (McClelland 1955, s. 226)

Motivasyon, insanların nasıl düşündüklerini, hareket ettiklerini ve hissettiklerini açıklamamıza yardımcı olan faktörlerdir. Güdüler ise, kişiye bir işi yapması için enerji sağlayan ve bu isteğin davranışa dönüştürülerek problemin çözülmesine ya da hedefe ulaşılmasına yardımcı olan spesifik güçlerdir. (Holanen ve Santrock 1999, s. 330)

2.5.2 Dürtü

Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü denir. (Cüceloğlu 2000, s. 229). Bu fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesi dürtüyü oluşturur. Güdüsel davranışların birçoğu fizyolojik ihtiyaçların ortaya çıkardığı dürtülerden kaynaklanır. Dürtü ile güdü zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da, dürtü daha çok bedensel ihtiyaçların giderilmesine yönelik itici bir güç iken, güdü duygusal gereksinmelerin giderilmesi için oluşan bir güçtür. Güdü öğrenilmiş ya da öğrenilmemiş olabilir. Dürtü ise öğrenilmemiş bir davranıştır.

2.5.3 İhtiyaç

İhtiyaç, fizyolojik olarak veya sonradan edinilmiş herhangi bir eksiklik ya da yokluk duygusudur (Ertürk 2011). Kişinin yaşaması için gereken maddi ve manevi

gerekliliklerin eksikliğine ihtiyaç denir. İhtiyaçlar zorunlu ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılabilir.

Zorunlu ihtiyaçlar insanın yaşaması için gerekli olan açlık, susuzluk, solunum gibi zorunlu olan gereksinimlerdir. Zorunlu olmayan ihtiyaçlar ise, yaşamsal olarak karşılanması zorunlu olmayan fakat tatmin oldukça kişiye haz veren gezme, eğlenme, spor yapma, müzik dinleme gibi gereksinimlerdir. İhtiyaçların şiddeti de birbirinden farklılık gösterir. Zorunlu olan ihtiyaçların şiddeti zorunlu olmayan ihtiyaçlara göre daha yüksektir. Bazı ihtiyaçlar giderildikçe şiddeti azalacağı gibi, kimi ihtiyaçların karşılanması şiddetini daha da artırabilir.

Örneğin yemek yeme ihtiyacı giderildiğinde bu ihtiyacın şiddeti azalacaktır, diğer taraftan zorunlu olmayan bir ihtiyaç olan sigara içmenin düzenli olarak tatmin edilmesi, durumu alışkanlığa çevireceğinden bu ihtiyacın şiddetini artıracaktır.

2.5.4 Davranış

Davranış psikolojik anlamda canlıların dış dünyaya karşı gösterdikleri her türlü eylemin genel adıdır. Davranış, canlıların iç ve dış etkilere karşı bilinçli olarak gösterdiği tepkidir. Davranış gözlenebilen ve ölçülebilen bir etkinliktir. Motivasyon davranışın nedenini göstermektedir. Kişileri davranışa iten şey ihtiyaçların tatminini gidermektir. Davranışların temel nedeni ihtiyaçları tatmin etmek olsa da bu tek başına yeterli değildir. İnsanlar yaşadıkları durum ya da olaylar karşısında birbirinden farklı davranışlar gösterirler. Bu nedenle davranışlar kişilere ve olaylara göre değişebilmektedir. Motivasyon kişinin davranışlarında gözlemlenebildiği gibi, ölçülemeyen ya da dışardan gözlemlenemeyen davranış şekilleri de söz konusudur. Ölçülebilir davranışlar jest ya da mimikler olabilirken, doğrudan ölçülemeyen davranışlara örnek ise ağrı, aşk, kin, nefret vs. gösterilebilir.

2.5.5 Kişilik

Kişilik kelime anlamı olarak, Latince persona sözcüğünden gelmekte olup, persona eski tiyatrodan oyuncuların canlandırdıkları karakterler için yüzlerine taktıkları maskedir. İnsanları birbirinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin tümü kişiliği oluşturur. Kişilik, bireylerin özel ve ayırt edici davranışlarıdır. Kişilik insanın beden ve ruh özelliklerinin bir araya gelmesiyle oluşur. Kişilik insanı öteki bireylerden ayıran, onu kendisine has kılan özelliklerin tümüdür. Kişilik; hem biyolojik hem de psikolojik olarak, kalıtsal ya da öğrenilmiş tüm yetenek, istek, duygu, alışkanlık ve davranışlardan oluşan bir kavramdır. Kişilik devamlı iç ve dış uyarıcıların etkisindedir. Kişiliğin örgütsel açıdan önemini birkaç madde ile açıklamak gerekirse;

- i. Kişinin beklentisi ile örgütün hedefleri arasında istenen ilişkinin var olması örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Bu da çoğunlukla çalışanların kişiliğiyle ilişkilidir.
- ii. Kişinin içinde bulunduğu sosyal kültür ile kişiliği arasında bir bağ oluşursa kişi, grubun ilkelerine uyum sağlamakta güçlük çekmeyecek ve tutumlarıyla grup üyeleri arasındaki ilişki sağlıklı bir şekilde ilerleyecektir.
- iii. Örgüt üyelerinin birbirleriyle bütünleşmesi kuruma olan bağlılığı artıracak, örgüt de çalışan da benzer amaçlar doğrultusunda hareket edecektir. Böylece kurumun amaçları yönünde hareket edilmeye başlanacaktır.
- iv. Grup üyeleri arasında kurulacak olan güçlü iletişim, işletme ile olan bağı da artıracaktır.
- v. Kişisel olarak artık tatmin olmayan bir çalışanın günün birinde işten ayrıldığında bu ayrılışın en önemli sebeplerinden biri kurumun işleyiş şeklinin çalışanın beklentileriyle örtüşmemesinden kaynaklanacaktır. Benzer değerlere, aynı yöne bakan kurum ve birey bağlılık duygusunun yüksek olduğu bir çalışan profili ortaya çıkaracaktır (Yılmaz ve Eroğlu 2010).

2.5.6 Moral

Moral kelimesi Fransızca “morale” kelimesinden alıntı olup, “ahlak gücü” anlamına gelmektedir. Latince ise aynı anlama gelen “moralis” sözcüğünden alıntıdır. “Mos”, “mores” sözcüğünden türemiştir. Moral, bir insanın ruhsal gücü, maneviyat anlamına

gelmektedir (Eren 2012). Moral, bir insana hakim olan durum olarak tanımlanabilir. Moral, motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Morali bozuk olan bireyin motivasyonu da düşük olacak bu da içinde bulunduğu iş yaşamını olumsuz etkileyecektir.

2.5.7 İletişim

İletişim, iki insan ya da bir grup insan arasında gerçekleşen duygu, düşünce, davranış ve bilgi alışverişidir. Cüceloğlu (1992, s.13) iletişimi “İletişim birbiriyle bağlantılı iki birim arasındaki mesaj alışverişidir” şeklinde açıklamıştır. Burada "birim" olarak ifade edilen insan, hayvan veya makinedir ve iletişimin sadece insanlar arasında olmadığını kast eder. İletişimin temel amacı ise anlaşılmasıdır.

Örgütsel iletişimin özellikleri:

- i. Örgütsel iletişim örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- ii. Örgütü oluşturan unsurlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
- iii. Gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- iv. Örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine olanak sağlar.

Örgüt içerisindeki strateji ve kararları hem örgüt içindeki birimlere ve çalışanlara hem de çevreye iletme de araç olan iletişimin başarısı ve etkinliği işletme için son derece önemlidir. Bilgilerin yanlış ya da eksik iletilmesi, örgütü amaçlarından saptıracağı için ve alınan kararların etkinliğini de bozacağı için kurum performansını da olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin iletişime bakış açısı ve tepkileri, işletmenin toplam verimliliğini arttırmak için analiz edilmeli ve bir iletişim stratejileri yol haritası oluşturulmalıdır (Akdemir 2009).

2.6 MOTİVASYON ARAÇLARI (MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER)

İşletmeler için motivasyonun temel amacı verimlilik ve etkinliği artırarak kurum başarısını yükseltmektir. Bunun yolu da çalışanları motive edecek araçları bularak hayata geçirmektir. Kişilerin içinde bulunduğu durum, kişilik özellikleri, beklentileri, vs. sebeplerle motive olma yönleri birbirinden ayrılırken, örgüt içerisinde ortak bir amaç

için birbirinden farklı özellikleri olan bu bireylerin aynı yönde olmalarını sağlamak çeşitli motivasyon araçlarıyla mümkündür. Motivasyonu etkileyen faktörler; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.6.1 Ekonomik Araçlar

Çalışanların en önemli motivasyon aracı olan ekonomik faktörler, bireyi daha verimli çalışmaya iten en önemli unsurlardan biridir. Kurumun ve insanların çalışmasının asıl nedeni ekonomik faktörlerdir. Ekonomik araçların en önemlileri, ücret politikası, ekonomik ödüller, sosyal haklar, prim olarak gösterilebilir (Eren 2001).

2.6.1.1 Ücret politikası

En önemli motivasyon aracı olan ücret, insan emeğinin karşılığında beklediği önemli motivasyonel unsurlardan biridir. Çalışanın bir kurumda işe başlamasının en önemli nedeni olduğu için kurumdaki bağlılığını artıracak olan en güçlü etkidir (Sabuncuoğlu 1998). Ücret, çalışan için bir gelir faktörü olmasının yanı sıra, kişinin toplum içerisindeki saygınlığı ve otoritesinde de etkilidir.

Çalışan adayları için de aynı durum söz konusudur. Yüksek ücret politikasının uygulandığını bilen adayların bu kurumlara olan ilgisi artar. Ücret politikasının çalışanlar için cezbedici olduğu kurumlarda yetenekli personel alımı daha kolaydır. Bu da kurumun marka bilinirliğini ve tercih edilebilirliğini artırmakla beraber, kurum içerisinde de yüksek performans ve verim sağlar.

Çalışanların kurumlardan en önemli beklentileri “daha iyi ücret” beklentisidir. Çünkü para aracı kişinin hayatında geçimini sağlaması ve toplumda yer edinebilmesi için önemli bir etkidir.

2.6.1.2 Ekonomik ödüller

Ödül, çalışanların emekleri ve şirkete sağladıkları katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlardır. Bu sistem, çalışanı daha fazla yaratıcı, yapıcı ve yüksek performans sahibi kılar. Ödüllendirmenin iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kurumlar için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi, yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir (Aşıkoğlu 1996, s. 51)

Ödüllendirilen bir çalışan daha verimli ve işinde daha başarılı bir personel haline gelecektir. Ancak bununla beraber ödüllendirme sistemi öyle sağlam bir zemine oturtulmalı ki, çalışanlar arasında haksızlık ya da motivasyon düşüklüğü gibi duyguları beraberinde getirmesin. Ödüllendirme sistemi dikkatli ve adil kullanılmadığında kurum için zararlı bir durum söz konusu olabilir. İyi bir ödüllendirme sisteminde, ödülü alamayan çalışanın, yanındaki diğer çalışanın ödülü adil bir şekilde almasına inanması kaçınılmazdır. Bu durum ödül almayan çalışan için bir azim doğuracak ve motivasyon kaynağı olacaktır.

2.6.1.3 Sosyal haklar

Artık insanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta bazen duygusal ihtiyaçlarının büyük bir kısmını çalıştıkları kurumlarda giderirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar, birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için kurumlarına bağımlı hale gelirler.

Çalışanlar için düzenlenebilecek birçok sosyal hak mevcut iken bunların en önemlilerinden biri çalışanın gelecek kaygısını önemli ölçüde azaltacak emeklilik planıdır. Sosyal güvenlik ve emeklilik planları günümüzde yasal bir zorunluluk haline getirilmiş olan kavramlar olup, çalışanı özendirici bir ödülde çok, temel haktır (Yılmaz 1999).

Bunun yanı sıra, ekstra emeklilik sistemi, özel sağlık güvenceleri, yakacak ve giyecek yardımları, ücretli/ücretsiz izinler, vb. yan haklar bir kurumu diğerlerinden çok daha cazip hale getiren ve çalışanları güvende hissettirip aidiyet duygusunu artırmaya yarayan önemli motivasyon artırıcı unsurlardır.

2.6.1.4 Prim

Prim, işletmelerin çalışanlara vermiş olduğu sabit ücretleri dışında, performansını artırmak ve daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla iş görenlere sağlanan ek ücrettir. Prim, kurumlar ve yöneticiler tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanları daha verimli hale getirmek ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak için verilen nakdi bir ödüllendirmedir. Prim sisteminde asıl olan, çalışanı daha fazla ve verimli çalışmaya özendirme (Şimşek 201)

2.6.2 Psiko-sosyal Motivasyon Araçları

Günümüz çalışanlarında motive edici faktörler sadece ekonomik ölçütlerle sınırlı kalmayıp psiko-sosyal motivasyon araçları da önemli bir motivasyon faktörüdür. Bu psiko-sosyal motivasyon araçları arasında bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, psikolojik güvence, eğitim, terfi ve kariyer olanakları ve sosyal etkinlikler en önemlileri arasında sayılabilir.

2.6.2.1 Bağımsız çalışma olanakları

Günümüz çalışan profili bağımsız çalışma stiline önem veren, inisiyatif ve sorumluluk alabilen ve karar mekanizmasını mümkün olduğunca elinde bulundurmak isteyen bir profildir. Özellikle Y kuşağının çalışma hayatına yoğunlukla girmesiyle birlikte, özgürlüğüne düşkün olan bu kişiler, baskıdan uzak bir çalışma ortamının var olduğu kurumları tercih etmektedir.

Özgür bir çalışma ortamı kişinin kuruma olan aidiyet duygusunu artırarak daha değerli hissetmesini sağlamakla birlikte kendine olan güvenine ve verimliliğine olumlu bir etki

sağlayacaktır (Baykal 1978). İnsiyatif alamayan, kendisini sürekli baskı altında hisseden, emir altında çalışan kişinin verimliliği düşecek ve yeni bir iş arayışına girecektir. Bu özgürlük alanını belirlemek ve sınırları sağlıklı çizmek, çalışanlarını iyi analiz etmesi gereken yöneticisine düşmektedir.

2.6.2.2 Değer ve statü

Çalışan için önemli motivasyon faktörlerinden birisi de değer görme ve bulunduğu statüdür. Bir çalışan bağlı olduğu kurumun gerek yöneticilerinden gerek kurumun diğer çalışanlarından değer gördüğünü hissederse çalışma azmi bir o kadar artacak ve motivasyonu yükselecektir. Özellikle yöneticiler tarafından takdir görme, değer verme, çalışan için önemli bir mutluluk kaynağı ve manevi bir motivasyon aracıdır (Koç ve Topaloğlu 2010)

Statü ise saygınlıkla ilişkili bir kavram olup, kişiye başkaları tarafından verilen değerler tarafından oluşur. Çalışanın kurum içerisindeki yeri aynı zamanda onun statüsüdür. Yüksek statü saygınlığı da aynı oranda artırmakla birlikte iş yaptırım gücünü de aynı oranda etkilemektedir. Bununla birlikte kişinin sosyal statüsü yöneticisinin tutumuyla da birebir ilişkilidir. Topluluk önünde, takdir etme, ödüllendirme, övgü verici sözler söylemek çalışanın diğerleri tarafından saygınlığını artırmaktadır.

2.6.2.3 Psikolojik güvence

Bir işletmede hangi profilde insanlarla, nasıl bir ortamda çalışacağı belirsizliği, çalışan için bir tedirginlik unsurudur. Bu yöndeki düşünceleri olumlu bir algı çerçevesine sokmak, çalışanda güven duygusu sağlayacak, kurum içerisinde huzurlu bir gelecek düşüncesine sevk edecektir. Psikolojik olarak kişinin kendini bu yönde güvende hissetmesi mutlu bir çalışma performansı elde edilmesini sağlayacaktır (Acuner 2010).

2.6.2.4 Eğitim, terfi ve kariyer olanakları

Çalışan için maddi gelir dışındaki en önemli motivasyon kaynağı, şirketinin kendisine sağladığı ya da sağlayacağı terfi ve eğitim fırsatlarıdır.

İlk olarak eğitim olanaklarından bahsedecek olursak, çalışanın mesleki bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla sağlanan eğitim imkanları hem işletme hem çalışan için önemli bir kazanımdır. İşletmeler bu sayede daha yetkin ve verimli çalışan profili elde etmiş olurken, çalışanlar ise duydukları motivasyonel güç ile daha bilgili ve yetkin bir çalışan olarak verimli bir çalışma şekli ortaya koyacak ve kuruma bağlılıklarıyla beraber işi benimseme oranları daha da artacaktır (Sapançalı 1993). Bununla birlikte eğitim sayesinde kişide tamamlanması gereken eksik bilgiler giderildiğinde kişinin kendine olan güveniyle birlikte motivasyonu da artacaktır.

Bir diğer önemli motivasyon faktörü ve her çalışanın maddi kazanç dışında hedeflediği gayesi ise terfi edebilmedir. Çalışanın mevcut pozisyonundan, görev, sorumluluk ve unvan olarak daha üst bir pozisyona geçişi terfi olarak adlandırılabilir. Yükselme olanağı, kişiyi hem maddi açıdan hem de statü açısından daha üst bir pozisyona taşıyacağından çalışan için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalıştığı kurumda yaptığı iş açısından belli bir doyuma ulaşan kişi, bir noktadan sonra yeni kariyer olanakları beklentisi içerisinde olacaktır. Kariyer yolu tıkalı olan çalışanın işteki performansı zamanla düşecek ve kurumdan bağını kopartma, kariyerini yükseltebilme amacıyla yeni arayışlara geçecektir. Kurumda doğan yeni pozisyonlar için şirket içi terfiler bundan dolayı önem arz etmektedir. Çalışan için hem psiko-sosyal hem maddi olarak önemli bir motivasyon aracı olan terfi olanakları, yöneticilerin de sağlıklı bir şekilde yönetmesi gereken önemli bir noktadır.

2.6.2.5 Sosyal etkinlikler

Kurumlar tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler çalışanların boş vakitlerini değerlendirebilecekleri çeşitli aktiviteler olmakla birlikte, aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu 1998). Sosyal etkinlikler dışardaki potansiyel bir

alışan adayı için önemli bir şirket imajı olabilir. Bunun yanı sıra mevcut çalışanları için bu tip sosyal aktiviteler çalışan bağlılığını artırıcı özelliğe sahiptir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimi de güçlendirir. Piknikler, zel gün yemekleri, doğum günü partileri, çeşitli sportif faaliyetler, kulüpler vb. olanaklar çalışanlar arasındaki iletişimi artırmasıyla, bağları da kuvvetlendirir. İş hayatının günlük rutinini kıran bu tür aktiviteler çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

2.6.3 Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları

2.6.3.1 Hedef belirleme

Bir işletmenin hedefi olmaz ise gideceği yollar ve varacağı yer belirsizlik içerisindedir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için mevcut konumunu ölçüp buna istinaden hedeflerini net bir şekilde belirlemeli ve bu hedeflere ulaşabilmek için gayret göstermelidir (Başaran 1998). Belirlenen bu hedeflere ulaşabilmenin yolu da doğru kişilerle, iyi bir ekip çalışmasıyla gerçekleşebilir. Kurum içerisinde çalışan herkesin belli bir hedefi olmalı ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlar desteklenmelidir. şirketlerde uygulanan çeşitli ödül sistemleri de hedefler sonucunda elde edildiğinden, eğer çalışan belirsizlik içerisinde bir hedefi olmadan çalışır ise bu, personelde verim ve motivasyon kaybına neden olabilir. Çalışanlara yüksek ama ulaşılabilir hedefler verilmesi kişinin çalışma azmini kamçılayarak verimini artıracaktır (Farber 1994).

Hem işletme başarısı hem çalışan verimliliği açısından önemli olan hedef belirleme, kurumların göz ardı etmemesi gereken önemli bir faktördür.

2.6.3.2 Yetkilendirme ve kararlara katılma

Yetkilendirme, alışanların belli sınırlar çerçevesinde hr iradesiyle hareket edebilme olanağının tanınmasıdır (Türkmen 1994). alışana verilen sorumluluklar dahilinde bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi kendisinde gerekli yetkilerin yerine getirilmesiyle mümkündür. Sorumlulukla beraber yetki verilmezse kurum içerisinde sorunlar baş göstermeye ve bu sorunlar çözümsüz hale gelmeye başlayacaktır. Bu karmaşıklık ve

huzursuzluk belli bir süre sonra çalışanda mutsuzluk yaratacak ve işten soğuyacaktır. Bu nedenle sorumlulukla yetkilendirme uyum içerisinde ilerlemelidir. Sorumluluklarını yerine getirebilecek şartlarda yetkiye sahip bir çalışan, performansını gösterecek, güven duyduğu, kararlı ve uyumlu bir ortama sahip olacaktır.

Kurum içinde yapılacak çalışmaların, çalışanların fikirlerinin de dahil edilerek şekillendirilmesi kararlara katılma olarak adlandırılabilir (İncir 1984). Çalışanların kararlara katılması, kurum içerisinde kendilerini değerli hissetmelerini, yapılan işi daha da sahiplenmelerini ve birliği sağlayacaktır. Özellikle bir çalışanı doğrudan ilgilendiren işlerle ilgili kararların alınmasında onların fikri ve tavsiyelerinin göz önünde bulundurulması, kararların uygulanabilirliği açısından oldukça önemlidir. Kararlara katılım olanağı, şirket içerisinde farklı bakış açısı ve fikirlerin ortaya konmasını, iletişimin kuvvetlenmesini sağlar. Aynı zamanda çalışanı daha değerli hissetmesini sağlayan bir faktör olduğundan güdüleyici bir etkiye sahiptir. Çalışan kendi kararlarının da içinde bulunduğu bir işi daha istek ve azimle yürütür. Kararlara katılma çalışan motivasyonunda önemli bir faktördür.

2.6.3.3 Örgüt içi iletişim

Kurum içerisindeki iletişim kültürü çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini doğrudan etkilemektedir. Kuvvetli bir iletişim ağı, belirsizlik ve kurum içi yabancılaşmayı ortadan kaldırır. Belirsizlik ile verimlilik ters orantılı olduğundan, iletişim zayıflığının yarattığı şirket içi belirsizlikler verimliliği düşürecektir (Fındıkçı 2006). Doğru ve iyi bir iletişim olmayan kurumlarda kişilerin birbirini anlayamaması kaçınılmaz olacaktır.

Açık iletişimin var olmadığı kurumlarda gerek yatay gerek dikey kademeler olsun birbirlerine bilgi aktarımının tılandığı bir durum söz konusudur. Sadece işle ilgili bilgilerin ve emirlerin aktarılması değil duygu ve düşüncelerin de aktarılması kişiler arasında daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratacaktır. Açık iletişime sahip olan kurumlarda çalışan içinde bulunduğu durumlardan bilgi sahibi olacağından, netlik, ona daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

2.6.3.4 Takdir etme

Takdir edilme insanın doğasında var olan manevi bir ihtiyaçtır. Her insan takdir edilmekten, değerli olduğunun hissettirilmesinden çok hoşlanır. Bu durum iş yaşamı içerisinde de çalışanın ihtiyaç duyduğu manevi bir motivasyon kaynağıdır (Eren 1997). Her çalışan takdir edilmeyi bekler. Özellikle yöneticileri ya da önemli mevki sahibi kişiler tarafından takdir edilen bir çalışanın motivasyonu önemli ölçüde artar. Bununla birlikte kendine güveni de artan çalışanın niteliklerinin daha da farkına varmasına ve daha verimli çalışmasına neden olur.

Çalışan için geri bildirim ve takdir görme çok önemli olduğundan bunu atlayan bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü çalışanın verimli olmasında ve çalışanı elinde tutmakta problem yaşar. Yapılan iş karışığında çoğu zaman beklenen büyük ödüllendirmeler değildir, örneğin teşekkür etmek çalışan için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kaldı ki çoğu zaman çalışanlar, “o kadar iş yapıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor” diye yakınmaktadırlar. Bu da çalışanın motivasyonunu önemli ölçüde kıran bir durumdur. Dolayısı ile çalışan için çok önemli bir manevi tatmin duygusu olan takdir edilme, yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir motivasyon aracıdır.

2.6.3.5 İş genişletme ve iş zenginleştirme

İş genişletme bir görevin yatay olarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. İş genişletme çalışanın mevcut görevinin hudutlarını ve alanını genişletmektir (Soykenar 2008). İş genişletmeye örneklendirecek olursak; örneğin üretim hattında montaj yapan bir çalışanın benzer bir üretim hattında yine montaj işi yapması olabilir. Bu durum çalışanı monotonluktan kurtaracak, motivasyonunun düşmesine engel olacaktır. İş genişletme çalışanları tekdüzelikten uzaklaştırarak verimliliğinin düşmesine engel olur. İş zenginleştirme ise çalışanın yaptığı işin içeriğini genişletme, ona daha fazla sorumluluk verme anlamına gelmektedir (Doğan 2002). İş zenginleştirmede amaç belli bir zaman sonra yaptığı işte yeterli donanıma ulaşan çalışanı, hissettiği monotonluk hissinden kurtarmak ve sorumluluklarını artırarak daha verimli çalışmasını sağlamaktır.

Çalışanlara daha fazla sorumluluk ve daha karmaşık işleri devretmek onların yetkinliğini ve karar verme mekanizmalarını da geliştirecektir. Görev tanımını ve yetkileri artan çalışan bu sayede kendini daha önemli hissedecek ve verimliliği artacaktır.

2.6.3.6 Rekabet

Rekabet, aynı işi yapan kişiler veya kuruluşlar arasında daha iyiye ulaşma yarışması olarak tanımlanabilir (Eren 1999). İşletme içerisinde çalışan verimliliğini artıracak önemli bir unsur olsa da doğru kullanılması çalışan motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Rekabet çalışma azmini kamçılayarak, kişiyi dinamik bir hal içerisine sokacak bir unsurdur. Bu da çalışanın verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Çalışanın rekabet içerisine girmesinin nedeni saygınlık duyma, kendini ispatlama ve çevresi tarafından daha fazla tanınma arzusudur. Bu tatmini gidermek yolunda çalışanın gösterdiği çaba verimliliğini artıracığı için işletmeye bu yönde bir artı sağlarken kişi için de önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır.

2.6.3.7 Esnek zaman çalışmaları

Çalışan verimliliği ve çalışan motivasyonu açısından günümüzde çok önemli hale gelen esnek zaman çalışmaları bir çalışanın motivasyonunu direkt olarak etkileyen önemli faktörlerden biridir (Daft 1997). Özellikle günümüz çalışma hayatında bulunan Y kuşağı yoğunluklu çalışan profilleri özgürlüğüne ve özel hayatına önem veren, daha insani çalışma düzeni beklentisinde olan çalışanlar olup, onlar için uzun çalışma saatleri düşük motivasyon sebebi olabilmektedir. Esnek çalışma saatleri belirlenirken her açıdan doğru bir analiz yapılmalı, çalışan verimliliğinin en yüksek olduğu zaman tespit edilerek bu zamanı kurumda geçirmesini sağlayacak şekilde bir düzen oluşturulmalıdır.

Esnek çalışma yöntemi, yönetime olan bakış açısını iyileştirme, yüksek yetkinliğe sahip potansiyel adaylar için kurum tercihini artırma, fazla mesai harcamalarını azaltma, iş verimliliği artırma gibi önemli yararlar sağlar.

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kavramı gerek çalışanlar gerekse işletmeler için çok önemli olup herkes için kabul görmüş, genel geçer bir motivasyon teorisi ortaya konulamamıştır. Bunun en önemli nedeni insanın beklentilerinin kişiden kişiye, içinde bulunulan duruma, ihtiyaçlara ve beklentilere göre değişiyor olabilmesidir. İnsan davranışlarını açıklayabilmek için birçok kuram ortaya atılmış olup, motivasyon teorilerinin ortaya konulmasındaki temel amaç; çalışanları daha yüksek performansa sevk edecek motivasyon faktörlerinin neler olabileceğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ortaya çıkan çeşitli motivasyon teorilerinin sağlıklı bir şekilde, fayda sağlayacak derecede hayata geçirilmesi için yöneticiler çalışanlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını, nelerden motive olup nelerden demotive olacağını iyi analiz etmeli ve performanslarına etki edecek motivasyon faktörlerini bu yönde belirlemelidir.

Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik ortaya çıkarılmış teoriler motivasyonu farklı yönlerden değerlendirmektedir. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmıştır. Kapsam teorileri; insanların nelerden motive olduğunu araştıran, motivasyonun içsel bir öge, doğuştan gelen ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıktığını savunurken, süreç teorileri ise insanların nasıl güdülendiğine yanıt arayan, motivasyonun dışsal bir faktör olarak ortaya çıktığı, öğrenilen bir süreç olarak tanımlamaktadır (Acuner 2010).

3.1 KAPSAM TEORİLERİ

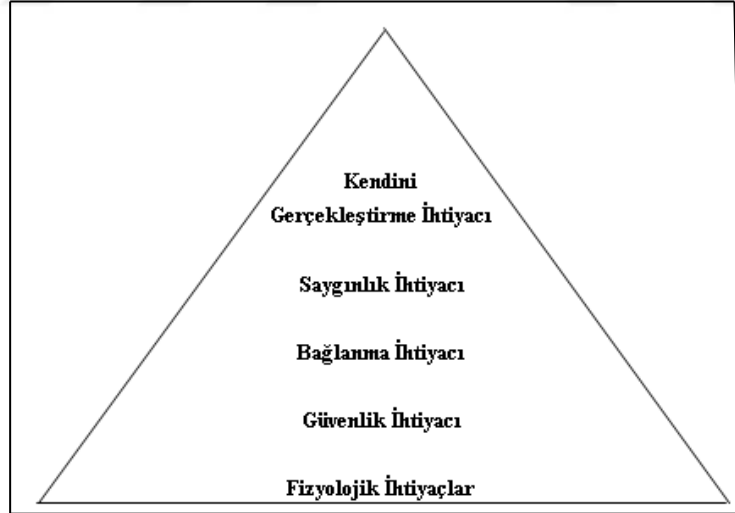
Kapsam teorileri kişilerin motivasyonunu etkileyen içsel nedenlerin neler olduğunu araştıran bir sistemdir (Sökmen 2010). Bu teoriye göre motivasyon faktörleri insanın ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak belirlenmelidir. Kapsam teorileri, kişilerin içinden gelen davranışlarını ve buna kişiyi yönlendiren faktörleri inceler. Yöneticiler bu faktörleri oluşturan davranışları belirleyebilirse çalışanları daha iyi yönetebilirler.

3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre insanı davranışa yönlendiren neden insanın ihtiyaçlarıdır. Bu Kuram, kişisel ihtiyaçların en kapsamlı biçimde incelendiği ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içerisinde ortaya çıktığını savunan en yaygın kuramlardan biridir. Maslow'a göre insanı davranışa yönlendiren 5 temel etken bulunmaktadır ve bu ihtiyaçların biri giderilmeden, insan diğer ihtiyacını gidermek üzere davranışa yönlenmeyecektir. Her insanın davranışlarının ana nedeni tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılama isteğidir, bu ihtiyaçları gidermek için insanlar belirli davranışlar sergilerler (Koçel 2005).

Maslow insan ihtiyaçlarını beş kategoride sınıflandırmıştır. Bu ihtiyaçlardan en alt basamakta olan insanın yaşamsal temel fonksiyonlarının yerine getirilmesi adına karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde beş kategoride sınıflandırılmıştır.

Şekil 3.1: Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: T.Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.245

3.1.1.1 Fizyolojik ihtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar insanın en temel ihtiyaçlarıdır. İnsan yaşamını idame ettirebilmesi, varlığını sürdürebilmesi için karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, korunmak, barınmak, dinlenmek cinsellik gibi temel ihtiyaçları kapsar. Fizyolojik ihtiyaçlar belli aralıklarla kendini tekrar eden ve devamlı olarak giderilmesi gereken ihtiyaçlardır (Sökmen, 2010: 172). Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmedikçe insan başka bir ihtiyacını karşılamak üzere bir davranışa yönelmez. Örneğın; yemek ihtiyacını giderememiş aç olan bir insan bu ihtiyacını gidermeden başka bir ihtiyacını gidermeyi düşünemez.

3.1.1.2 Güvenlik ihtiyacı

İnsanın fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması sonrası ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı insanın yaşamının güvence altında olmasıyla birlikte iş hayatında, çalışanın ihtiyaç duyduğu güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelmektedir (Keser 2006). Çalışma hayatındaki güvenlik ihtiyaçlarına huzurlu ve korunaklı bir çalışma ortamı, çeşitli emeklilik sistemleri, çalışanın geleceğini garanti altına almasını sağlayacak sosyal yardımlar, iş güvenliğı örnek gösterilebilir. İnsanın hem fiziksel hem duygusal tehlike ve tehditlerden korunmasıdır.

3.1.1.3 Sosyal ihtiyaçlar (Bağlanma ihtiyacı)

Sosyal ihtiyaçlar insanların duygusal tatmine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu duygulardır. Fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra ortaya çıkacaktır. Toplumsal bir varlık olan insanın kendini iyi hissetmesi, özgüveninin yerinde olması için bu ihtiyaçların karşılanması önemlidir. Sosyal ihtiyaçlar, kabul görme, sevilme, saygı duyulma, bir grubun üyesi olma, kendini gösterebilme gibi isteklerdir. Bu ihtiyaçların giderilmesi çalışma hayatında da büyük öneme sahiptir çünkü çalışan insanların hayatlarının büyük bir bölümü işte geçmektedir.

Bu süre içerisinde iyi arkadaşlıklar kurabilme, kuvvetli bir iletişim ağına sahip olma, işyerinde sosyal bir çevre edinme kurum içerisindeki adaptasyon sürecini hızlandırmakla beraber daha mutlu bir çalışan profili ortaya çıkartır (Keser 2006).

3.1.1.4 Saygınlık ihtiyacı

Bu teoriye göre iki türlü saygınlık söz konusudur. Birincisi kişinin kendisine duyduğu saygı, ikincisi ise başkaları tarafından saygı duyulma ihtiyacıdır (Koçel 2014). İnsan, başkaları tarafından tanınmak, onore edilmek, takdir görmek, saygı duyulmak ister. Bu şekilde prestij kazanmak her insan için yüksek bir motivasyon kaynağıdır. Kişinin saygı duyulma ihtiyacı giderildikçe kendisini önemli hissetmesini sağlayacak bu durum kendine olan saygısını da arttıracaktır.

3.1.1.5 Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ancak bundan önceki ihtiyaçların tümünün karşılanması suretiyle söz konusu olabilir. Kendini gerçekleştirme insanın yeteneklerini keşfedebilme, kendisini sürekli geliştirebilme, yaratıcı olabilme esasına dayanır. Maslow'a göre her insan ihtiyaçlar hiyerarşisinde bu seviyeye ulaşamayabilir. Bağımsızlık, özgürlük, yaratıcılık yönü kuvvetli olan bireylerin diğer ihtiyaçlarını giderebildiği ölçüde bu ihtiyaç seviyesine çıkması mümkündür. Kişinin potansiyelinin farkına varması ve bu potansiyelini en üst düzeyde kullanabilmesi kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Kantar 2008). İş hayatında bunu gerçekleştirmek, bireylere kendisini geliştirebilecek, potansiyelini ortaya koyabilecek fırsatların tanınmasıyla mümkündür.

3.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in motivasyon teorisi Maslow'un teorisinin ardından en popüler teoridir. Motivasyon-hijyen teorisi olarak tanınan bu teoriye göre motivasyon hem hijyen faktörlerden hem de motive edici faktörlerden etkilenecek ortaya çıkmaktadır. Herzberg bu teoriyi Pittsburgh'ta 200 muhasebe çalışanı ve mühendis üzerinde yaptığı araştırma

sonucu ortaya koymuştur (Özalp ve Kirel 2011). Bu çalışanlara kendilerini hangi durumlarda çok iyi hangi durumlarda çok kötü hissettiklerini sorarak araştırmasını oluşturmuştur. Sonuçlar; işin getirdiği sorumluluk, takdir edilme, başarıma duygusunun hissedildiği zamanlar en tatmin edici zaman olarak açıklanırken, ücret, fiziki çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konuların yetersiz ve zayıf olduğu durumlar ise çalışanların kendilerini demotive hissettiği zamanlar olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda motivasyonun çift yönlü bir etki sonucu oluşacağı ortaya atılmıştır (Eren 2013).

Hijyen faktörler bir çalışma ortamında çalışanlar için olmazsa olmaz olarak görülen, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi etmenlerdir. Motive edici faktörler ise işin direkt kendisi, takdir edilme, sorumluluk alabilme, tanınma gibi özendirici etmenlerdir. Hijyen faktörlerin varlığı tek başına motive edici bir etkiye sahip değilken, bu faktörlerin olmaması kişiyi tatminsizliğe iter hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Dolayısıyla hijyen faktörlerin zayıf olması çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olur. Hijyen faktörlerin tek başına motive edici etkisi bulunmamaktadır. Ancak motivasyonun artması için gerekli asgari gereklilikleri temin etmektedir.

Şekil 3.2: Motive edici ve hijyen faktör düzlemi



Kaynak: İ. Elif, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2016, s:54

Şekil 3.2 ye göre motivasyon faktörleri çalışanların motive olmasını sağlarken, hijyen faktörler bireylerin motive olması için gerekli koşulların oluşmasını sağlar (Efil 2006).

3.1.2.1 Motive edici faktörler

Motive edici faktörler çalışanların kurum içerisindeki motivasyonunu yükselten faktörlerdir (Koçel 2005). Kişi bu motivasyona sahip olduğu sürece işe bağlılığı, başarısı ve doyumu artacaktır. Aksi takdirde birey düşük motivasyonla çalışmaya devam ettiğinde gittikçe işten uzaklaşacak, kuruma olan bağlılığı düşecektir. Motive edici faktörler arasında işin kendisi, başarı, tanınma, sorumluluk, takdir edilme, ilerleme gibi etkenler sayılabilir.

3.1.2.2 Hijyen faktörler

Hijyen faktörler çalışanların motivasyonu için olmazsa olmaz faktörlerdir. Fakat kişinin motive olmasında tek başına yeterli olmayıp, motivasyon için gerekli koşulların oluşmasına imkan verir (Onaran 1981). Varlığı, çalışanı motive etmede tek başına yeterli olmasa da yokluğu kişiyi tamamiyen tatminsizliğe sevk eder. Herzberg'e göre hijyen faktörler çalışma şartları, kurumun fiziksel koşulları, iş güvenliği, ücret, denetim, yönetim şekli, şirket politikası gibi unsurlardır.

3.1.3 Alderfer'in ERG Motivasyon Teorisi

Existence-Relatedness-Growth (ERG) teorisi Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenerek oluşturulmuş bir teoridir (Eren 2013). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini geliştirmek ve eksik yönlerini gidermek amacını taşımaktadır. Bu teoriye göre ihtiyaçlar üç grupta toplanmıştır. Bunlar; varoluş (existence), ait olma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacıdır. İngilizce kelime karşılıklarının baş harflerinden bu teorinin ismi ERG olarak doğmuştur. Varoluş ihtiyacı, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları kapsayan, yeme, içme, barınma, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret gibi konulardır. Ait olma ihtiyacı, kişilerin gerek sosyal hayatta gerek iş hayatında diğer insanlarla iletişim içinde olması anlamına gelmektedir. Başka insanlarla bir arada olma, duygu ve düşüncelerini paylaşma bu ihtiyacın anlam karşılığıdır. Gelişme ihtiyacı, kişinin kendini gerçekleştirme, saygınlık kazanma, yaratıcı olma gibi unsurları kapsamaktadır.

Bu teori Maslow'un teorisinden esinlenmesiyle beraber arasında bazı farklılıklar olmasıdır. Bunlardan en belirginleri Maslow'un ihtiyaçları beş kategoride sınıflandırırken Alderfer'in üç kategoride sınıflandırmasıdır (Acuner 2010). Bununla beraber Maslow'un savunduğu, her ihtiyacın hiyerarşik düzende ilerlediği savının yanı sıra, birden fazla ihtiyacın aynı anda oluşabileceğini de savunmuştur.

Ayrıca bir ihtiyaç giderildiğinde kişi mutlaka bir üst ihtiyacın giderilmesi yönünde bir istek duymayabilir. Kişilerin ihtiyaçları sürekli olarak alttan üst sıralara doğru ilerlemek zorunda olmayabilir, ihtiyaçlar zaman zaman yön değiştirebilir.

3.1.4 McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClelland (1976) tarafından geliştirilen bu teori kazanılmış ihtiyaçlar olarak da adlandırılmış olup, ihtiyaç sonradan öğrenilen, öğrenme yoluyla kazanılan gereksinimlerdir. Bu teoriye göre insan üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış sergiler (Koçel 2014). Bunlardan ilki ilişki kurma ihtiyacı, ikincisi güç kazanma ihtiyacı, üçüncüsü ise başarı ihtiyacıdır.

1.İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başka insanlarla iletişim içerisinde olma, bir gruba mensup olma, çatışmalardan kaçınma, sosyal çevre içerisinde var olma gibi ihtiyaçları ifade eder. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler sosyal ortamlarda bulunmaktan hoşlanır, arkadaşlık ve iletişime önem verirler (Şimşek 2007).

2.Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı, bireyin diğer insanlar üzerinde hakimiyet kurma ihtiyacını ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan kişiler güç ve otoritesini genişletmeyi, diğer insanları kendi etkisi altına almayı isterler. Başkaları üzerinde kontrol ve güç sahibi olma yoluyla başarı elde etmeyi tercih eden kişilerdir.

3.Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı, bir çalışanın işini nasıl daha iyi yapabileceğini sorgulamasından doğmaktadır (Acuner 2010). Elde edilmesi güç, zor işleri başarma,

karmaşık işleri çözümleyebilme, kusursuz başarı elde etme arzusu bu ihtiyaca örnek gösterilebilir. Başarı ihtiyacı; başarılı olma isteği ve başarısızlıktan korkma şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır.

Başarısızlıktan korkma duygusu, kişinin başarısı arttıkça ortadan kalkacaktır. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler diğer bireylere oranla girişimciliği yüksek, risk alabilen, daha hareketli, yeni fırsatları kollayan insanlardır.

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları doğuştan değil öğrenilmiş olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanın içinde bulunduğu sosyal ortam ya da iş ortamı ihtiyacını belirler. Bu teori kişileri nelerin motive ettiğini tespit etmeye yönelmiş, kişinin ihtiyaçlarının davranışlarına olan etkisini ele almamıştır.

3.2 SÜREÇ TEORİLERİ

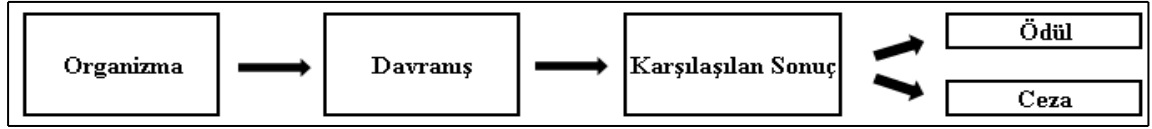
Süreç teorilerinin kapsam teorilerinden en önemli farkı motivasyon unsurlarının içsel faktörlerden değil dışsal faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu teori, bireyin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildiğiyle ilgilenir (Acuner 2010). Bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır? Sorusuna cevap arar. Bu teori insan davranışlarını etkileyen dışsal faktörleri inceleyip, bu faktörlerin en iyi şekilde nasıl kullanılması gerektiğine yol gösterir.

3.2.1 Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bu teori insan davranışlarının sonuçlarıyla ilgilenir. Bunun nedeni davranışların, karşılaşılabilecek sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımdır (Şimşek 2007). Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde bir inceleme gerçekleştirmiş bu inceleme sonucunda, bir davranışın neticesinde organizma eğer haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bu davranışı bir daha tekrarlamayacaktır.

Organizma, sonuçlarından mutlu olduğu davranışları tekrar etmek isteyecektir. Tekrar edilen davranış, böylece pekiştirilmiş olacaktır.

Şekil 3.3: Sonuçsal şartlandırma evresi



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10. Basım, Arıkan Basım Yayın, İstanbul 2005, s:646

Şekil 3.3’e göre bu teorinin dayandığı esas düşünce; davranışların karşılaşılan sonuçlara göre şartlandırıldığıdır. Kişiyi memnun eden sonuçlara ulaştıran davranışlar tekrar edilmek istenecektir. Bu sebeple olumlu davranışları pekiştirmek, tekrar edilmesini sağlamak adına dört ayrı yöntem geliştirilmiştir. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma.

Olumlu pekiştirme: Arzu edilen davranışı sergileyen kişinin, bu davranışa süreklilik kazandırmak adına geliştirilen teşvik yöntemidir (Ataman 2209). Kişi hem içsel hem dışsal ödüllerle bu yönden teşvik edilebilir. İçsel ödüller, yapılan işin benimsenmesi, gurur duyma, takdir edilme, başarılı olma, tanınma şeklinde ortaya çıkar. Dışsal ödüller ise, zam, prim, terfi gibi unsurlardır.

Olumsuz pekiştirme: Kişi tarafından sergilenmiş bir davranışı önlemek ya da onu istenilen davranışa doğru sevk etmek amacıyla alınan bir önlem yöntemidir (Serinkan 2008). Cezalandırmadan farklı olarak, kişiyi durumun farkına varması için eleştirmek, açıklama yapmak bu yöntemin esasıdır.

Son verme: Bir davranışın ortadan kalkması için uygulanan yönetime verilen addır. Son verme yöntemi, istenmeyen davranıştan kişiyi uzaklaştırma, caydırma anlamı taşımaktadır. Ancak bu bir cezalandırma sonucunda değil, eğer istenmeyen davranışa devam ederse kişinin örgütten beklediklerinin gerçekleşmeyeceğinin farkına vardırılması yoluyla yapılır. Örneğin bir çalışanın işine karşı olumsuz tutumunun devam etmesi durumunda onu zamdan ya da terfiden yoksun bırakma bir son verme yöntemidir.

Cezalandırma: Cezalandırma yöntemi, çalışanı istenmeyen davranışlarına son vermesi üzerine uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem istenmeyen davranışlara son verebilir ya da davranışın yönünün değiştirilmesinde etkili olabilir ancak doğru davranışa yönlendirmek üzere motive edici bir yöntem değildir (Ataman 2009).

3.2.2 Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori insanların sadece ihtiyaçlarını gidermesiyle motive olmayacağı, insanların davranışlarının ihtiyaçlarını tatmin etme yolunda amaca ulaşacağı yönünde bir vaatte bulunulması gerektiğini esas alır (Keser 2014). Bu teoriye göre çalışanların motivasyonu işleriyle alakalı beklentilerine bağlıdır. Bu teoriye göre kişileri belirli bir davranışa yönlendiren şey sonucunda, beklentilerin olmasıdır. Vroom'a (1943) göre motivasyon üç ana faktörden oluşur. Bunlar valens, beklenti ve araçsallıktır.

Valens: Kişinin belli bir çaba göstererek sahip olacağı ödülü arzulama derecesidir.

Beklenti: Kişinin algıladığı olasılık anlamına gelir. Bu olasılık bir çabanın bir ödülle ödüllendirileceği olasılığıdır. Kişi sarf ettiği çaba sonucu ödüle ulaşacağına inanıyorsa bunun için daha fazla çaba gösterecektir (Günbayı 2000).

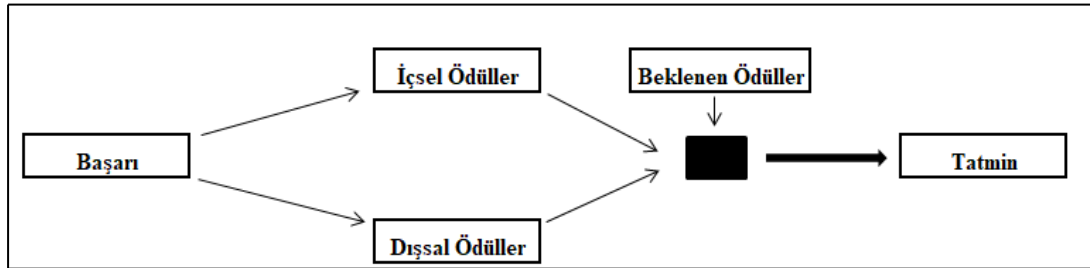
Araçsallık: Kişi bir çaba sonucu performansını ortaya koyar ve bu performans sonucunda bir ödül bekler. Birinci kademe sonucu olarak kişinin maaşının artırılması örnek verilebilir. Bununla beraber asıl ulaşılmak istenen, kişi için çok daha önem arz eden ikinci kademe sonuç ise birinci kademe sonucu oluşacak bir durumdur. Buna terfi örnek gösterilebilir. Ya da satış rakamlarının beklenen düzeyde olduğu bir dönemde, çalışanın bu başarı sonrası prim ile ödüllendirilmesi ya da terfi etmesi ikinci kademe sonuçtur. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçlara ulaşmada köprü vazifesi görmektedir. Kişinin bu sonuçlar arasındaki bağlantıyı fark etmesi araçsallıktır (Akdemir 2000).

3.2.3 Porter-Lawler Beklenti Teorisi

Bu teori Victor Vroom'un beklenti teorisinin kurum şartları altında değerlendirilip geliştirilmiş şeklidir. Bu teori Lyman W. Porter ve Edward D. Lawler tarafından ortaya konmuştur. Bu modele göre tatmin ödüllendirme sonucu oluşur ve performans ödüllendirmeye yol açar. Çalışanlar, performansları sonucu ödüllendirildiklerinde bu ödül sisteminin gösterdiği çabanın karşılıklı olmadığına inandıklarında ya da diğer iş görenlerin ödüllendirilmelerini kendileriyle kıyasladıklarında olumsuz duygulara kapılabilirler. Bundan dolayı çalışanlar arasındaki ödüllendirme sistemi, onların motivasyonu için adaletli bir şekilde düzenlenmelidir. Bunun yanı sıra diğer bir motivasyon etkisi ise rol çatışmalarında mevcuttur. Çalışanların karmaşık ve belirsiz görev tanımlarına maruz kalması, yetki ve sorumluluk verilmeden çalışma düzeni kurulmaya çalışılması çalışanları olumsuz etkileyecektir (Baysal 1996). Kişilerin kendileri için düşündüğü roller olduğu gibi kurumun da çalışan için beklentide olduğu rol mevcuttur. Kişinin algılamış olduğu rol, performansına direkt etki edeceğinden yanlış anlaşılmalara ya da belirsizlikler rol çatışmasını ortaya çıkaracak ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu modelde tatmin ve motivasyon performansa eşit olmayıp üçü ayrı ölçümlerlerdir. Başarı sonucu kişi tatmin elde edecektir (Kantar 2008).

Şekil 3.4: Beklenti teorisine ilişkin tatmin evresi



Kaynak: Hüseyin Kaynak, İşletmede Motivasyon, 1. Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul 2008, s:51

3.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi çalışanların kurum içerisinde gösterdiği iş performansı sonucu aldığı ödüllerin diğer çalışanların performansı sonucu aldığı ödüllerle karşılaştırması esasına

dayanmaktadır. Çalışanlar gösterilen çabaya istinaden sonuçların diğer çalışanlar arasında adaletli olmasını beklerler. Kişinin motivasyonu algıladığı eşitlik oranıyla yakından ilişkilidir. Kişi performansı sonu elde ettiği getiriye kendisiyle yakın gördüğü başka bir kişiyle karşılaştırır ve kıyaslama sonucunda eşitsizlik olduğunu düşünürse bu durum kişide iki türlü etki yaratabilir (Koçel 2005). Durumdan rahatsız olup adaletsizlik olduğunu düşürerek motivasyonu azalabileceği gibi, daha fazla çaba sarf etmeye çalışarak durumu eşitleme yoluna da gidebilir. Çalışanlar, kurum içerisinde tüm çalışanlara eşit muamele yapılmasını arzu eder, aksi bir durum çalışanın motivasyonunu direkt olarak etkileyecektir.

Bu teori kurum içerisindeki girdi ve çıktıların dengeli olması gerektiğini esas alır. Burada “girdi”den kasıt, işi başarıyla sürdürebilmek adına gösterilen çaba, eğitim, kişinin organizasyondaki yeri, geçmiş tecrübeleri, yaş gibi faktörlerdir. “Çıktı” ise maaş, terfi, daha fazla sorumluluk ve yetki devri, statü gibi faktörlerdir. Kişi bu girdi çıktıları oransal olarak diğer çalışanlarla karşılaştıracak, yakın sonuçlar elde ettiğine kanaat getirdiğinde adaletli davranıldığını düşünerek motivasyonu düşmeyecektir. Karşılaştırma sonucu eşitsizlik olduğu sonucuna varan çalışan bu eşitsizliği gidermek için çeşitli alternatifler geliştirecektir. Bunlardan bazıları; gösterdiği çabayı değiştirebilir, kendi algısını değiştirebilir, karşılaştırma yaptığı kişi ya da kişileri değiştirebilir, işten ayrılabilir.

3.2.5 Edwin Locke’un Amaç Teorisi

Bu teoride amaç belirlemenin önemi üzerinde durulmuş, belirlenen hedeflerin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu savunulmuştur. Bu teori yöneticilerin çalışanları için bir motivasyon tekniği olarak kullanması en kolay ve aynı zamanda şirket işvereni açısından da büyük fayda sağlayacak bir teoridir. Teorinin ortaya çıkış serüveni ağaç kesim işinde çalışan işçiler üzerinde yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmış, hedefli olarak kesim işi yapan çalışanların, bir hedef vermeden aynı işi yapan çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterdiği görülmüştür (Keser 2006). Bundan yola çıkarak, amaç belirlemenin performans ve motivasyonla doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Hedef ne kadar yüksek olursa çalışanın performansı da o derece artacak bu da motivasyonunu aynı yönde etkileyecektir. Ulaşılabilir olduğu noktada, zor hedefler, daha basit, kolay ulaşılabilen hedeflere göre daha yüksek motivasyon sağlayacaktır. Hedefler belirlenirken açık ve anlaşılabilir olmasına önem verilmeli, zor ama ulaşılabilir hedefler seçilmelidir (Eren 2001). Yüksek hedefler yüksek çalışma performansı getireceğinden kişi, kapasitesinden fazlasını yapabildiğini gördüğünde kendisini daha başarılı hissedecek bu da motivasyonunu artıracaktır. İddialı, zor, ulaşılabilir, net ve belirgin, çalışan tarafından benimsenebilecek amaçlar yüksek performans, bu da yüksek motivasyon demektir.

3.3 MOTİVASYON KAPSAMINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

3.3.1 Yurt Dışında Motivasyonla İlgili Çalışmalar

Yurt dışında motivasyon kavramı hem çalışanlar hem yöneticiler için büyük bir öneme sahip. Kurum yöneticileri bu konuyu oldukça önemsiyor. Pek çok şirket, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için farklı etkinlikler düzenliyor. Örneklerden bazıları aşağıdaki gibidir;

BMC; Amerika’da bir yazılım firması olup, firmanın içerisinde bir masaj salonu bulunuyor, bunun yanı sıra günün belirli bir zaman diliminde kurum içerisinde piyano konser etkinliği düzenleniyor. İçerisinde alternatif yiyecek çeşitlerinin olduğu bir dolaptan çalışanlar ücretsiz olarak faydalanabiliyor.

Google; çalışanlarına gün boyu atıştırmalık ikramların sunulduğu alanlar, spor salonu, masaj, kuaför hizmetleri, ücretsiz kahvaltı, vs. şeklinde çalışanların mutluluğu ve motivasyonu için çeşitli imkanlar sunuyor.

BusinessBots; San Francisco’da bulunan bir yazılım firması olup, çalışanları için heykel kursları düzenliyor. Fazla çalışma yapan kişilere haftada yarım gün izin hakkı veriliyor (Capital Dergisi).

PricewaterhouseCoopers; çalışanlarının tamamı şirket tarafında sağlanan özel sağlık sigortasına sahip, bunun yanı sıra şirket içerisinde dinlenme alanları, fitness, kuru temizleme hizmeti, diyetisyen hizmeti gibi çeşitli motivasyonel uygulamaları bulunuyor.

3.3.2 Yurt İçinde Motivasyonla İlgili Çalışmalar

Farkındalığı, beklentileri, gereksinimleri günden güne artan insanoğlunun, çalışma hayatında da aynı yönde ihtiyaçları artmaktadır. Özellikle çalışma hayatının nüfus yoğunluğunu Y kuşağının almasıyla birlikte motivasyon kavramı çok önemli hale gelmiş, bir çok kurum çalışan motivasyonu için çeşitli uygulamalar yapmaya ve bununla alakalı neler yapılabilirlikle ilgili çalışmalarını sürdürmektedir.

Türkiye’de birçok kurum “işveren markası” yapısını çalışan motivasyonu, takdir ve ödüllendirme sistemi üzerine kurmaktadır. Çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının artmasını sağlayan, işe giriş-çıkış oranlarının düşmesindeki en büyük etkenlerden biri olan, çalışan bağlılığını geliştiren motivasyon kavramı her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Kurumlar da bu durumun farkında olarak İnsan Kaynakları ve İç İletişim departmanları bu yönde çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Çalışan motivasyonu şirket içerisindeki çalışanlar için önemli olmakla birlikte, dışarıdaki potansiyel adayları kuruma çekebilmek, iyi bir işveren markası olabilmek, bu adaylar için hedeflenen prestijli kurumlar algısı yaratmak oldukça önemlidir.

Türkiye’deki büyük kuruluşların motivasyon çalışmalarına ilişkin çeşitli örnekler bulunmakta olup bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

British American Tobacco; Türkiye bünyesinde FunCO adı verilen su altı dalışı üzerine bir etkinlik ekibi bulunuyor.

Vestel; her sene düzenli olarak futbol ve bowling turnuvaları organize ediyor. Bunun dışında çeşitli su sporları aktiviteleri ve yemek pişirme etkinlikleriyle çalışanlarına farklı motivasyon aktiviteleri sunuyor (Milliyet Gazetesi 2011).

Microsoft; çalışma ortamı, ergonomik koşullar ve stres kaynaklı çeşitli fiziksel sorunları ortadan kaldırmak amacıyla çalışanlarına sırt, omuz ve boyun masajı etkinliği düzenliyor (İK Magazin 2015).

Turkcell; Turkcell Aktivite Grubu (TSAG) adında kurumun kendi çalışanlarından oluşan gönüllü bir ekip ile her yıl yaklaşık 365 aktivite düzenliyor ve bu aktivitelerle yaklaşık 30.000 Turkcel’li ve yakınına ulaşıyor. Bu aktiviteler “işin eğlencesi” sloganıyla çeşitli yurtiçi ve yurtdışı gezileri, tiyatro ve fotoğraf kulüpleri, çocuk kulübü

etkinlikleri, konserler, spor aktiviteleri, hobi kursları, doğa aktiviteleri, sinema, dans, şarkı vb. yarışmalar şeklinde çeşitlendiriliyor. Bunun dışında çalışanlar için doğum günü izinleri, spor salonu imkanı, yüzme, masa tenisi, basketbol, voleybol, bowling gibi spor takımları imkanlarını çalışanlarına sunuyor (Milliyet Gazetesi 2011).

Yapı Kredi; Koç grubu bünyesinde olan kurum, çalışanlarının motivasyonu için birden fazla farklı aktivite ve uygulamaya sahip. Dans kulüpleri, atölyeler, home Office çalışma seçeneği, şirket içerisinde ücretsiz spor salonu imkanı, esnek çalışma saati uygulaması, spor kulüpleri vs. örnek olarak verilebilecek kurumun uyguladığı motivasyon artırıcı faaliyetlerdir (İK Magazin 2015).



4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, ÖNEMİ VE AMACI

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çalışanların, motivasyon algısı hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak için, motivasyonu etkileyen farklı motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi kapsamında, araştırmaya uygun olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Motivasyon kavramı çalışanlar için ne ifade ediyor ve motivasyon türlerinin çalışanlar açısından önemi nedir?
2. Motivasyonla ilişkili durumlara çalışanların bakış açısı nasıldır?
3. Hangi motivasyon faktörleri çalışanlar açısından daha önemlidir?

4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çağın iş dünyası genel olarak ele alındığında, hızla değişen ve gelişen teknolojik süreçler, globalleşen yapılar, “insan” kavramının iş dünyası içerisinde öneminin büyüklüğünün fark edilmesi, rekabetin artması, kurumların başarısında “insan” faktörünün büyük öneme sahip olduğunun anlaşılması, çalışma hayatında yeri her geçen gün artan Y kuşağı ve bunun gibi birçok etken, çalışan motivasyonunun gündeme gelmesinde ve her geçen gün bu kavramın önemiyetinin kurumlar arasında artmasına neden olmuştur.

Motivasyon; özellikle iş hayatında başarı ve verim açısından, hem kurumlar hem çalışanlar bazında büyük öneme sahiptir. Motivasyon, çalışanın performansı ile doğru orantılı olarak gelişir. Yüksek performans; verimlilik, kurum başarısı, markalaşma ve büyüme yolunda önemli bir etkidir. Bundan hareketle; çalışan motivasyonunun kurum başarısıyla olan ilişkisinin fark edilmeye başlanması, kurumları bu yönde çeşitli çalışmalara yöneltmiştir.

Deneyimler ve araştırmalar gösteriyor ki, yüksek motivasyona sahip çalışanların bulunduğu kurumlar daha başarılı bir ivme haritası çizmektedir. Bu araştırma günümüzde bu kavramın önemini bir kere daha detaylı olarak anlatmaya çalışmak amacıyla yazılmıştır. Buna bağlı olarak geçmiş bulgular ve kanıtlanmış kavramların yanı sıra profesyonel çalışanlar ile yapılan birebir görüşmeler ortaya konmuştur.

4.3 ARAşTIRMANIN AMACI

Araştırma, motivasyon kavramının çalışanlar için ne ifade ettiğini anlamak, hangi motivasyon faktörlerine önem verildiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; motivasyon faktörlerinin kişi bazında önceliklerinin neler olduğu, motivasyonun kişiyi hangi açılardan beslediği ve sonucunda nasıl bir durum söz konusu olacağı birebir görüşmelerle ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

5. VERİ VE YÖNTEM

5.1 ARAŞTIRMA DESENİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, çalışan motivasyonu ve motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi esas alınarak motivasyonun öncüllerini incelemeye yönelik nitel araştırma tekniği uygulanmıştır. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı esas alan ve sosyal olguları bulunan ortamda değerlendiren araştırma yöntemidir. Nitel araştırma, keşfedici yönüyle derinlemesine bilgi toplamayı amaçlayan, olguları doğal ortamında ya da bir başka deyişle bağlı oldukları çevrede araştırmaya ve anlamaya çalışan bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek 2005). Ele alınan konunun ortaya konmasında açıklayıcı, derinlemesine ve ayrıntılı bilgiler gerektirdiği için sayısal verilerle belirli bir düzeye kadar açıklamak yerine daha gerçekçi ve doğal sonuçlar alabilmek adına nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesindeki en önemli unsurlardan bir diğeri ise araştırmacıya araştırma yapılan kişinin bakış açısıyla derinlemesine değerlendirme imkanı ve esnek bir araştırma deseni sunuyor olmasıdır. Nitel araştırmanın, doğal ortama duyarlılığı, araştırma yapan kişinin katılımcı bir rolde olması, bütüncül bir yaklaşım oluşturması, algıların ortaya çıkmasında rol oynaması, esnek bir araştırma deseni oluşturması ve tümevarım analizine varılması bu yöntemin temel özellikleridir.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim, farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Farklı insanların deneyimleri araştırılır ve analiz edilir. Olgubilim araştırmalarında veri kaynağı, genellikle odaklanan olguyu yaşayan ve bunu dışa vurabilen bireylerden oluşur (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu yaklaşım, bireyin davranışını anlayabilmek için algısının bilinmesi gerektiğini savunur. Başlıca veri toplama yöntemi görüşmedir ve verilerin analizi anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşmelerde ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik ne yapılandırılmış görüşme tekniği gibi tamamen katı ne de yapılandırılmamış görüşme tekniği gibi tamamen esnektir (Karasar 1995, s. 165). Buradaki temel amaç görüşmecinin iç dünyasına dahil olarak, onun bakış açısını anlamlandırmak ve yorumlamaktır. Açık uçlu sorular yöneltilmiş ve esnek bir görüşme süreci gerçekleştirilmiştir. Cevaplar not tutma ve katılımcıların izin verdikleri ölçüde ses kaydı yöntemiyle alınmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendini rahat hissettiği, yöneltilen sorulara samimi duygularıyla cevap verebilmeleri için izole ve sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiştir.

5.2 VERİ ANALİZİ

Araştırmada betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Betimsel analiz farklı veri toplama teknikleri ile elde edilen verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren nitel bir analiz çeşididir. Bu türde araştırmacı görüştüğü kişilerin görüşlerini etkili bir şekilde ifade edebilmek için alıntılara yer verebilir. Burada temel amaç elde edilmiş olan verilerin özetlenmiş ve yorumlanmış halde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek 2003). Kavramsal çerçeve içerisinde verilerin düzenlenmesi, anlamlı halde toplanması, verilerin alıntılarla desteklenmesi ve bu şekilde sunulması, son olarak bulguların yorumlanması betimsel analizin aşamalarını oluşturur (Yıldırım ve Şimşek 2003, s. 256)

5.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni beş farklı sektörde beyaz yaza olarak görev yapan on beş ayrı kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde izlenen yol amaçlı örnekleme yöntemidir. Amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılması esasına dayanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu örnekleme yöntemiyle doğru kişileri seçmek ve zengin bilgiler elde etmek amaçlanmıştır (Maxwell 1996). Amaçlı örnekleme yöntemi olarak, ölçüt örnekleme ve çeşitlilik örnekleme bir arada kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme; ölçüte uygun, belirli niteliklere sahip kişilerin ya da durumların belirlenmesiyle analiz edilen

örnekleme yöntemidir. Çeşitlilik örnekleme ise araştırmaya katılan bireylerin çeşitlilik arz etmesi esasına dayanır (Büyüköztürk 2012). Bu bağlamda çalışma; farklı sektörlerde beyaz yaka olarak görev alan, farklı yaşlarda, farklı sürelerde çalışma tecrübesine sahip tam zamanlı olarak çalışan, yönetici ve idari personel olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Görüşme sayısı “doyum noktası” hedeflenerek belirlenmiştir. Elde edilen bulgular tekrarlandığında doyuma ulaşılmış demektir. Doyum noktasına ulaşıldığında daha fazla görüşme yaparak veri toplamak yeni bulgular ortaya koymayacaktır. Bunun fark edildiği noktada görüşmeler sonlandırılmıştır. 15 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden iki tanesi katılımcıların izniyle ses kaydı alınarak tamamlanmıştır. Kalan görüşmeler not tutma yöntemiyle tamamlanmıştır.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan görüşmecilerin özellikleri

Pozisyon	Unvan	Yaş	Eğitim Durumu	Tecrübe
Yönetici	İdari İşler Müdürü	40	Lisans	16 yıl
Yönetici	İhracat Bölge Satış Müdürü	34	Lisans	11 yıl
Uzman	Sistem Analisti	39	Lisans	14 yıl
Uzman	Üretim Mühendisi	26	Lisans	2 yıl
Uzman	Endüstri Mühendisi	23	Yüksek Lisans Öğrenci	1 yıl
Uzman	Makine Mühendisi	27	Lisans	3 yıl
Yönetici	Kanal Satış Yöneticisi	27	Yüksek Lisans	6 yıl
Uzman	Satınalma Uzmanı	29	Lisans	2 yıl
Sorumlu	Muhasebe Sorumlusu	36	Lisans	15 yıl
Yönetici	Ürün Yöneticisi	34	Yüksek Lisans	8 yıl
Şef	Kalite Kontrol ve Ar-Ge Şefi	31	Yüksek Lisans	8 yıl
Uzman Yardımcısı	Satış Destek Uzman Yardımcısı	30	Lisans	5 yıl
Uzman	Operasyon Uzmanı	28	Lisans	4 yıl
Yönetici	Planlama Yöneticisi	37	Lisans	13 yıl
Uzman	İş Analisti	27	Yüksek Lisans	3,5 yıl

5.4 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Güvenilirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınmış olma halidir. Araştırmanın tekrar edilmesi ve benzer sonuçlar elde edilmesi araştırmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Geçerlilik, ölçülmek istenen özelliğin diğer özelliklerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir (Marshall ve Rossman 1999).

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği için, görüşme sorularının amaca uygunluğu ve anlaşılabilirliğini açığa çıkarmak amacıyla uzman görüşü alınmış, betimsel analiz yöntemiyle cevaplardan alıntılara yer verilmiş, görüşmeler kısa tutulmamaya ve araştırmacı tarafından tarafsız bir gözlemle görüşlerin alınmasına özen gösterilmiştir. Bununla beraber, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle esneklik sağlanmış, güvenilirliği, sonuçların benzerlik gösterdiği noktada ortaya çıkmıştır.



6. BULGULAR

Araştırmada, görüşmecilere yöneltilen sorulara ilişkin temel başlıklar oluşturulmuş ve cevaplar alıntılarla birlikte ifade edilmiştir. Bulgular, araştırmanın temel amacını oluşturan “*Motivasyon kavramının çalışanlar için ne ifade ettiğini anlamak, hangi motivasyon faktörlerine önem verildiğini ortaya çıkarmak*” amacıyla 3 başlık altında incelenmiştir.

6.1 ÇALIŞANLAR AÇISINDAN MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TÜRLERİNİN KİŞİYE GÖRE ÖNEMİ

Araştırmaya katılan görüşmeciler motivasyon kavramını genel olarak işi verimli ve tüm potansiyelleriyle yapabilmek için harekete geçiren güç olarak tanımlamaktadır. Bununla beraber bazı katılımcılar motivasyonu, iş yaşamındaki mutluluk ve maddi kazanç olarak ifade etmektedirler. “*Motivasyon benim için yapmam gerektiğini düşündüğüm eylemi gerçekleştirmem için gerekli etki*”, “*insanları belli bir hedef için harekete geçiren güç*”, “*daha istekli çalışmak, maddi ve manevi tatmine ulaşmak*” gibi yorumlar motivasyon kavramına gelen cevaplar arasındadır. Bunun yanında motivasyonun çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından önem sıralaması katılımcılara sorulduğunda cevapların yüzde altmışı, üç taraf için de ayrı ayrı önemli olduğu, derecelendirmenin yapılamayacağı çünkü birbiriyle ilişkili olduğu şeklinde verilmiştir. Çalışanlar, yöneticiler ya da örgütler açısından önemi ayrılamayan motivasyonun özünde şu görüş yer alıyor: Yöneticilerin de bir çalışan olması ve örgütlerin de çalışanlardan oluşması sebebiyle bütünlük oluşturmaktadır. Motivasyonun çalışanlar açısından öneminin büyük olduğunu vurgulayan kesimin dışında, çoğunluk, birbiriyle ilintili olması dolayısıyla tarafların derecelendirilemeyeceğini savunmuştur. Motivasyonun beslendiği içsel, dışsal, sosyal ya da psikolojik etkilerin önemi görüşmecilere sorulduğunda, cevaplar çeşitlilik arz etmekle birlikte içsel motivasyonun kişi açısından daha önemli olduğu çoğunluk tarafından belirtilmiştir. “*Motivasyonun başlangıç noktası insan olduğu için içsel motivasyon kişi için en önemlisidir. Çünkü ben hayattan, sosyal çevremden ya da işimden ne beklediğimi ve buna paralel olarak ne verebileceğimi bilirsem, yani*

beklentilerim ve verebileceklerim net ise diğer unsurları yerine oturtmak daha kolay olur. İnsanın iç motivasyonu yoksa diğer koşullar ne kadar iyi olursa olsun o kişi motive olmayacaktır.” Şeklinde gelen görüşler iç motivasyonun önem derecesini anlatmıştır. Bunun yanı sıra insanın sosyal bir varlık olması ve ruhsal/düşünsel ihtiyaçları olması sebebiyle sosyal ve psikolojik motivasyonun önemli olduğuna dair görüşler de cevaplar arasındadır. Bu görüşe istinaden, katılımcılardan *“insan sosyal bir varlıktır dolayısıyla sosyal motivasyon faktörleri önceliğimdir”, “insanın psikolojik durumu motivasyonu doğrudan ilişkili olduğundan psikolojik açıdan iyi hisseden birinin motivasyonu da aynı ölçüde artacaktır”* şeklinde cevaplar gelmiştir. Motivasyonun öneminden ve etkileme derecelerinden bahsettikten sonra ilgili katılımcılara ne derece motive olup olmadıkları sorulduğunda cevapların yüzde seksen beşi yeterli motivasyona sahip olmadıklarını göstermektedir.

6.2 MOTİVASYONLA İLİŞKİLİ DURUMLARA KİŞİLERİN BAKIŞ AÇISI

İnsanın içinde bulunduğu durum ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığı katılımcılara sorulmuş olup, bu durumlar somutlaştırılmış örneklerle sunularak cevaplar alınmıştır. (Örneğin; kişilik, davranış, iletişim, ihtiyaç vs. kavramların motivasyonla ilişkisi) Görüşmecilerin hepsi insanın içinde bulunduğu durumla motivasyonun kesinlikle ilişkili olduğu görüşündedir. Motivasyonun ise kişiden kişiye değişebileceği, kişiliğin motivasyonu şekillendiren önemli bir unsur olduğu gelen cevaplar arasındadır. Bununla birlikte insanın içinde bulunduğu durum, ihtiyaçları, bu ihtiyaçlarını giderebilmesi için farkındalık yaratması gerektiği, bunun da iletişim faktörüyle gerçekleşebileceği diğer bir görüştür.

Genel olarak motivasyon unsurlarının kişiden kişiye değişebileceği, bazıları için ekonomik faktörler bir motivasyon kaynağı olabilecekken bazıları için ise manevi ihtiyaçların giderilmesi önemli motivasyon kaynağı olabilmektedir. Dolayısı ile motivasyonla ilişkili olan en temel kavramlardan birisi kişiliktir. İhtiyaçlar, davranışlar, iletişim faktörleri içinde bulunulan duruma göre motivasyonla ilişkili olabilmektedir. *“İhtiyaç karşılanabilme derecesiyle, iletişim ve davranış çalışma koşullarıyla ilgili*

olabilen motivasyon ölçütleri olabilir” ve “insanın içinde bulunduğu durum ilk önce kendisi ile ilgilidir, kişiliği ise motivasyonu şekillendirir” şeklinde yanıtlar alınmıştır.

6.3 MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Bu başlık altında görüşmecilere yöneltilen sorulardan ilki; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinden kendileri için en önemli olanı belirtmesi olmuştur. Motivasyon faktörlerinin önem dereceleri katılımcılar açısından birbirine yakın sonuçlar ortaya çıkarmakla birlikte örgütsel-yönetmel motivasyon araçları cevapların yoğunluğunu oluştururken, ekonomik ve psiko-sosyal faktörler de yakın oranlarda birbirini takip etmektedir. Bu motivasyon faktörleri detaylandırılarak önem derecelerine göre sıralanması istediğinde aşağıdaki gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.2: Motivasyon faktörlerinin çalışanlar açısından önem derecesi

Önem Düzeyi	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz
Ücret Politikası	10	5	-	-
Ekonomik Ödüller	4	10	1	-
Sosyal Haklar	11	4	-	-
Prim	5	7	3	-
Bağımsız Çalışma Olanakları	5	8	2	-
Değer ve Statü	9	6	-	-
Psikolojik Güvence	7	8	-	-
Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları	10	4	1	-
Sosyal Etkinlikler	3	6	4	2
Hedef Belirleme	7	6	2	-
Yetkilendirme ve Kararlara Katılma	9	6	-	-
Örgüt İçi İletişim	8	6	1	-
Takdir Etme	8	4	3	-
İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	6	6	3	-
Rekabet	4	4	3	3
Esnek Zaman Çalışmaları	7	5	3	-

Tabloya bakıldığında ücret politikası, ekonomik ödüller, sosyal haklar, değer ve statü, psikolojik güvence, eğitim, terfi ve kariyer olanakları, yetkilendirme ve kararlara katılma, örgüt içi iletişim, takdir etme diğer motivasyon faktörlerine oranla görüşmecilerin geneli açısından daha önemli olarak görülmektedir. Görüşmecilerin

yüzde altmış yedisi ücret politikasına çok önem verirken yüzde otuz üçü önemli kategorisinde tutmuştur. Ekonomik ödüller ise cevaplayıcıların yüzde altmış yedisi için önemli bir motivasyon kaynağı iken, yüzde yirmi yedisi için çok önemlidir. Sosyal haklar yüzde yetmiş üç oranında çok önemli bir motivasyon faktörü iken, yüzde yirmi yedi oranında önemli olarak bulunmuştur. Katılımcılar için, eğitim, terfi ve kariyer olanakları yüzde altmış yedi oranıyla çok önemli, yüzde yirmi yedi oranıyla önemli olarak değerlendirilmiştir. Örgüt içi iletişim, takdir etme ve esnek zaman çalışmaları gibi örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri de yine katılımcıların çoğunluğu tarafından birinci sırada önem derecesine sahip unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılara, kurumların çalışan motivasyonu için öncelik vermesi gereken unsurların neler olduğu ve hangi yolla çalışanda aidiyet duygusu yaratabileceği sorulduğunda, katılımcıların çoğunluğu çalışana değer verildiğinin hissettirilmesi, fikir ve görüşlerinin alınması, inisiyatif kullanılmasıyla yaratılabileceği görüşüyle birlikte ücret politikası ve sosyal hakları, bağlayıcılığı artıran önemli unsurlar olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte kurum içerisinde eşitlik ve hakkaniyet duygusunun var olduğunun hissettirilmesi de çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru olarak görülmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmesinde, araştırılan konuya doğru ya da yanlış sonuçlar çıkarmak yerine, insan odaklı, sosyal bir olgu içeren bu konuda katılımcılarla birebir görüşerek derinlemesine bilgi almak ve keşfedici yaklaşımla görüşlerin ortaya konmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında, çalışanların motivasyon algısı ve çeşitli motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Üretim, tekstil, bilişim, inşaat, bankacılık gibi farklı sektörlerde çalışan, toplamda 15 katılımcıyla görüşmeler yapılmış, araştırmaya ışıklar tutacak sorularla katılımcıların görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonuçları gösteriyor ki, çalışan motivasyonu günümüz iş dünyasında çalışanların en önem verdiği kavramlardan biridir. Katılımcıların geneli, motivasyonu; mutlu çalışma ortamıyla, verimli sonuçlar elde etmek olarak tanımlamıştır. Motivasyon kavramıyla ilgili ortaya konmuş çeşitli birçok tanım, katılımcıların algısındaki tanımlarla benzerlik göstermektedir. Motivasyonun tatminsizliğe yol açması ve kişinin performansını düşüreceği konusundaki görüşler katılımcıların bu düşüncesini destekler niteliktedir. Köse (2009) motivasyonla ilgili yazılarında benzer bir tanım ortaya koymuştur.

Kavram, motivasyon faktörleriyle somut olarak geliştirilip, bu faktörlerin katılımcılar üzerindeki etkisi incelendiğinde çalışanlar için örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları öncelik olmakla beraber ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarından bazılarında da oldukça önem verildiği görülmüştür. Değer ve statü, eğitim, terfi ve kariyer olanakları, takdir görme, sosyal haklara önem verme gibi faktörlerin ekonomik faktörler kadar önemli olduğu görüşü hakimdir.

Motivasyonu, iş yaşamında mutlu olabilmek, daha verimli çalışmaya istekli olmak gibi anlamlarla tanımlayan katılımcılar, motivasyonu örgüt içerisinde her birime dokunan, hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de örgütler açısından ayrı ayrı önem arz eden bir kavram olarak görmektedir. Birbiriyle ilişkili olan bu kavramlar için motivasyonu

derecelendirmek, ulaşılan sonuçlarda pek mümkün değildir. Motivasyonun içsel, dışsal, sosyal ya da psikolojik açılardan beslendiği, yazının literatür bölümünde bahsedildiği gibi, araştırma kısmında da ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yazında geçen motivasyonla ilişkili olan durumlar görüşmecilere sorulduğunda kişilik, ihtiyaç vb. durumların motivasyonla yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Motivasyon kavramı, motivasyon faktörleri ya da motive olma derecesi kişiden kişiye çeşitlilik arz etmektedir. Bu durum, katılımcıların cevaplarında da ortaya çıkmıştır.

Bunun yanı sıra motivasyonun hem farklı seviyelerdeki çalışanların, hem de örgütsel açıdan önemi incelendiğinde çalışan, yönetici ve örgütün bütünleşik bir yapı içerisinde olduğundan ayrılamaz bir öneme sahip olduğu, fakat elbette asıl gayenin çalışan mutluluğu üzerine yapılanması gerektiği görüşü hakimdir. İnsanın psikolojik ve sosyal bir varlık olması, içsel motivasyonun varlığını önceliklendirmektedir. Çünkü çevredeki şartlar ne kadar verimli ya da iyi olursa olsun psikolojik olarak motive olamayan birinin dışsal faktörleri fark etmesi ve bundan tatmin olması pek mümkün olmayacaktır.

Çalışma, farklı yaşlarda kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yapılmış, motivasyon faktörlerindeki önem derecelerinin cinsiyet ve yaşla ilişkili olduğu durumlar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, 30 yaş ve altı, kadın çalışanların verdiği yanıtlar gösteriyor ki; örgütsel-yönetsel ve psiko-sosyal motivasyon araçları, erkek çalışanlara göre daha önemli bir motivasyon faktörüdür. Genel olarak asıl önemli ortak nokta ise “insana değer” algısının günümüz çalışanlarının öncelikli beklentisidir.

Araştırma bulgularının yanı sıra özellikle son 10 yıl içerisinde çalışan motivasyonu üzerine yapılan tez çalışmalarından bazıları incelenmiş, bu araştırmada ortaya çıkan bulguları destekler nitelikte sonuçlar bulunduğu gibi, farklı sektör ya da kesimlerde önceliklerin farklı olduğu motivasyon kavramları da ortaya çıkmıştır. Ancak bununla ilgili ortak bir temel görüş var ki, beşeri bir unsur olan insanın istek ve ihtiyaçlarının kişiden kişiye farklılık gösterdiğidir. Özellikle son yıllardaki araştırmalar takdir görme, kişisel gelişim ve eğitime önem verilmesi, kariyer olanaklarının ve şeffaf bir iletişimin var olması çalışanlar için önemli motivasyon unsurları olduğunu göstermektedir. 2013 yılında Beykent niversitesi’nde şule kardeş adlı bir ğrenci tarafından, alışan

Motivasyonu ve Motivasyon Araçları hakkında sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların en önemli motivasyon aracının ekonomik faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci sırada ise fiziksel çalışma koşulları yer almıştır. Yine Beykent Üniversitesinde 2014 yılında Ramazan Aslantürk adında bir öğrencinin motivasyonla ilgili yaptığı çalışmada çalışan motivasyonunun artmasında en önemli etkenin yönetici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. 2006 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencilerinden Fatih Taşpınar tarafından yapılan benzer bir çalışmada, çalışanlar için en önemli motivasyon faktörlerinin; terfi, takdir edilme ve inisiyatif kullandırma, ödüllendirme, adaleti sağlama gibi psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel faktörler ön plana çıkmıştır. 2013 yılında Serik Devlet Hastanesi'nde, Beykent Üniversitesi öğrencilerinden Latife Pekşen tarafından yapılan başka bir araştırma takdir edilme ve inisiyatif alabilmenin önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymuştur. Yurtdışındaki tez çalışmalarının bir kaçından bahsedecek olursak; ilk olarak 2010 Hollanda, Tilburg Üniversitesinde Brent Keijzers adlı öğrencinin motivasyonla ilgili tez çalışmasında, çalışanların motivasyonu için yöneticilerin çalışan performansını göz önünde bulundurması gerektiği ve aynı zamanda ekonomik faktörlerin de yüksek motivasyon sebebi olduğu, içsel motivasyon faktörlerinin ise kişiler için önemli olduğu sonucu çıkmıştır. 2017 yılında Finlandiya Vaasan Ammattikoreakoulu Üniversitesinde My Linh Nguyen adlı bir öğrenci tarafından yapılan çalışmada ise motivasyon türlerinden en önemlilerinin içsel ve dışsal motivasyon olduğu ve dışsal motivasyon aracı olarak ekonomik faktörlerin çalışanlar için ilk sırada geldiği ortaya çıkmıştır. 2012 yılında Dubai'deki British Üniversitesi öğrencilerinden Samira Al Jasmi tarafından, çalışan motivasyonu ile ilgili yapılan araştırmada ekonomik faktörlerin bir noktaya kadar çalışan motivasyonunda önem arz ettiği, yönetici yaklaşımları, tebrik etme, ödüllendirme ve takdir, tanınma, inisiyatif alma gibi psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel motivasyon araçlarının önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmalar gösteriyor ki ekonomik faktörler yanında, hem örgütsel-yönetsel motivasyon araçları hem psiko-sosyal motivasyon araçları çalışan bağlılığı açısından önemli unsurlardır.

Günümüz beyaz yaka profesyonelleri eğitim kariyerleri güçlü, iletişim becerileri gelişmiş, dolayısıyla gerek çevreden gerek internet kaynaklarından daha kolay bilgi sahibi olabilen, iş dünyasında kendisinin sadece kaynak olarak değil bir değer olarak

görülmesi istenen kişilerdir. Bu bağlamda kurumların çalışan motivasyonu denildiğinde yalnızca ekonomik faktörleri baz alması, çalışan verimliliği konusunda hayal kırıklığı yaratabilir. Ekonomik ihtiyaçların yanı sıra, kişiler kurum için bir değer olduğunu hisseden, takdir gören, inisiyatif alabilen, robotlaşmış çalışma düzeni yerine “önce insan” algısının benimsendiği çalışma ortamlarını tercih etmekte ve beklentilerini bu yönde geliştirerek çalışma performanslarını şekillendirmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’deki işletmelerde çalışan memnuniyetinin artması ve daha verimli sonuçlar elde edilmesi, kurum içerisinde çalışanların motivasyon beklentilerine öncelik verilmesiyle büyük ölçüde gerçekleşecektir. İnsiyatif alabilen, takdir gören, kurumda kendisini güvende hissedebilen, güçlü bir iletişim ağının var olduğu kurumlarda iş verimliliği ve çalışan performansı paralel ölçüde artacaktır. Bu durum hem çalışan bağlılığını artıracak, hem de dışarıdaki potansiyel adaylar için iyi bir kurum algısı, bir marka değeri yaratacaktır. Ekonomik faktörler genel geçer bir motivasyon kaynağı olmakla birlikte örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerine önem verilmesi çalışanların işe daha mutlu gelmelerine katkı sağlayacağı için kurumlar açısından da hem verimliliği artıracak hem çalışan sirkülasyon oranını düşürecektir. Yönetimsel bakış açısı ve İnsan Kaynakları politikaları bu bağlamda önem arz etmektedir. İnsan Kaynakları departmanı, çalışan bağlılığı, verimlilik ve performans artışı gibi sonuçların artması yönünde, yönetimin de desteğiyle çeşitli analizlerle gerekli çalışmalar yapmalı, çalışanın sadece kaynak olarak değil kurumlar açısından bir değer olduğunu fark eden örgüt kültürü oluşturmalıdır.

Bu çalışmada yalnızca beyaz yakalılar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Motivasyon faktörlerinin tüm çalışanlar açısından üzerinde durulması gereken bir kavram olduğu göz önüne alındığında; gelecekte yapılacak olan çalışmalarda mavi yaka personellerin de motivasyon algısını ortaya çıkarmak yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ., Gönül Budak ve Gülay Budak., 1994. *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Bas. Yayın.
- Akdemir, A., 2009. *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Aşıkoğlu, M., 1996. İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ataman, G., 2009. *İşletme yönetimi: temel kavramlar-yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, O., 2003. *Güdüler ve duygular*. Özkalp, E., (ed.) *Davranış bilimlerine giriş* (2. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 97-212.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E., 2000. *Örgütsel davranış; insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Can, H., 2002. *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D., 2000. *İnsan ve davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- De Cenzo David A. & Robbins Stephen P., 1996. *Human resource management 5th ed.* New York: J. Wiley & Sons
- Erdoğan, İ., 1994. *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E., 1993. *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş
- Eren, E., 1996. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F., 2004. *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertekin, Y., 1978. *Örgüt iklimi*. Ankara: TODAİE Yayın
- Genç, N., 2004. *Yönetim ve organizasyon - çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yay. San. ve Tic. A.Ş.
- Gökçe, O. & Atabey N.A., 2001. *Davranış bilimleri ders notları*. Konya: İ.İ.B.F. Mezunları Derneği Yayınları.
- Güney, S., 2006. *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Halonen, J.S. & Santrack, J. W., 1999. *Psychology: contexts & applications*. Boston: McGraw-Hill Collage.
- Hatiboğlu, Z., 1993. *Temel yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Herzberg, F., 1971. *One more time: how do you motivate employees? , motivation and control in organizations*, General W. Dalton & Paul D. Lawrence (Edt.) Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press.
- İnceoğlu, M., 1985. *Güdüleme yöntemleri*. Ankara: A.Ü. BYYO Yayın.
- İncir, G., 1984. *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Kantar, H., 2008. *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık
- Kaya, Y.K., 1981., *Kişilerin tutumları ve güdülenme konusundaki bildiriler üzerine yorumlar*. Ankara: TODAİE.
- Keser, A., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Koçel, T., 2005. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kumkale, T.T., 1996. *Türklerde motivasyon*. Ankara: Harp Akademileri Basım Evi.

- McCLELLAND, D. C., 1955. *Notes for a revised theory of motivation*. USA: Appteton-Century-Crofts Inc.
- Önen, L. & Tüzün, M. B., 2005. *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özkalp, E. & Çiğdem, K., 2006. *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ö., 1995. *Yönetim geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayın.
- Robbins, P. S., 2001. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Sabuncuoğlu, Z., 1984. *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M., 1998. *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V., 2008. *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın.
- Sökmen, A., 2010. *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci T. ve Çelik A., 1998. *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. & Öge, S., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Yelken Bas. Yay.
- Şimşek, M.Ş., 2007. *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tümer, M., 1975. *Yönetim ve yönetici*. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Yılmaz, A. & Eroğlu, C., 2010. *Meslek yüksekokulları için davranış bilimleri ve örgütse davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Doğan, S. & Karataş, K., 2011. Örgütsel Etğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 1-40.
- Hopper, J.R., 1996. Yönetimde beşeri ilişkiler. Ö.Özkaya (Çev.), *Türkiye hizmet içi eğitim dergisi*
- Ölçer, F., Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (25)
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E.A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y., 2003. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 125-138.
- Öztürk, Z. & Dünder, H., 2003. Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*.
- Tınar, M.Y., 1999. Çalışma yaşamı ve kişilik. *Mercek dergisi*, (4)
- Ünsar, A.S., İnan, A. ve Yürük, P., 2010. Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması, *Trakya üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 12 (1), 248-262.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ.H., 2017. Akademisyenlerin mesleki motivasyon algı düzeyini ölçmeye yönelik bir mesleki motivasyon ölçeğinin tasarımı. *Anadolu üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 17(3), 125-148.
- Özutku, H., Dünder, S., Taşpınar, F., 2007. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme, *Ticaret ve turizm eğitim fakültesi dergisi*, (2), 105-118
- Sapancalı F., 1993. Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar. *Verimlilik dergisi*.
- Özgen H., Türk M., 1997. Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme. *Amme idaresi dergisi*.
- Breuer N., 1995. Maksimum verim için dikkatsizliği azaltın. *Personel dergisi* (74), 5.
- İncir G., 1985. Güdüleme kuramlarına toplu bakış. *Verimlilik dergisi*, (1)
- Şahin A., 2004. Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. S.Ü. *Sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (11)
- İncir G., 2002. Motivasyon modellerinde son gelişmeler. *Verimlilik dergisi*, (3), 69-82.
- Ergül H.F., 2005. Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik sosyal bilimler dergisi*.
- Aşan Ö., 2001. Motivasyon. *Yönetim ve organizasyon dergisi*, (2)
- Atay O., 2005. Motivasyonun verimliliğe etkisi. *Standart ekonomik ve teknik dergi*, (467)
- Oral S., Kuşluvan Z., 1997. Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik dergisi*.
- Erkut H., 1992. Verimlilik-özendirme. *Verimlilik dergisi*, (4)
- Özdemir S., Muradova T., 2008. Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Quafqaz üniversitesi dergisi*, (24)

- Örücü E., Kanbur A., 2008. Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanlarının performansı ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Celal bayar üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 15(1), 85-97.
- Gök S., 2009. Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine bir araştırma. *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, 6(2), 587-685.
- Tanrıverdi H., 2006. Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Keleş H.N., 2011. Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, (3)2
- Onay M., Ergüden S., 2015. Örgütsel-yönetmel motşvasyon faktörlerinin çalışanların performansı ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, (3)2, 221-230.



Diğer Yayınlar

- Baltaş, A., 2003. Motivasyon sözlüğü. *Kaynakdergisi*, [online]
<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=13&sira=95> [erişim tarihi 22 Mart 2018]
- Banger, G., 2008. Motivasyon
http://ballan.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/42/26/728375/dosyalar/2016_03/26124527_motivmaslow.pdf [erişim tarihi 4 Nisan 2018]
- Budak, F., 2011. İç motivasyon. *Tavsiyeediyorum*. [online],
https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_7315.htm [erişim tarihi 6 Ocak 2018]
- Durmuş, H., 2007. Eğitim yönetiminde motivasyon ve ödüllendirme.
<http://docplayer.biz.tr/11057849-Egitim-yonetiminde-motivasyon-ve-odullendirmeye-hayati-durmus.html> [erişim tarihi 4 Nisan 2018]
- Ekodialog., İhtiyaç ve özellikleri, ihtiyaç nedir?. *Ekodialog*, [online]
http://www.ekodialog.com/Konular/ihitiyac_nedir_ozellikleri.html [erişim tarihi 18 Mart 2018]
- Fındıkçı, İ., 2011. Kişilik nedir? nasıl oluşur?. *Sunconturkey*, [online]
Yan Sanayi ve Tedarikçi Gazetesi.
<http://www.subconturkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Kisilik-Nedir-Nasil-Oludur.html> [erişim tarihi 5 Şubat 2018]
- Filiz, A., 2002. Motivasyonla işletme başarısının artırılması, KOSGEB KÜGEM Semineri, Nisan 2002, İstanbul: İkitelli.
- İdea, Kurum içi motivasyon etkinlikleri, 2018,
<http://www.ideakurumsal.com/kurum-ici-motivasyon-etkinlikleri/> [erişim tarihi 21 Mart 2018]
- İk magazin, Şirketlerde örnek motivasyon uygulamaları, 2015,
<http://www.ikmagazin.com/n-132-sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamalari.html> [erişim tarihi 17 Şubat 2018]
- Kaplan, M., (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama. *Yüksek lisans tezi*, İstanbul: Atılım üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.
- Liderlerin motivasyon taktikleri. 2017. <http://www.kigem.com/liderlerin-motivasyon-taktikleri.html> [erişim tarihi 12 Nisan 2018]
- Mc Clelland, D. C. & Burnham D. H., 1976. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*. [online], <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator> [erişim tarihi 6 Ocak 2018]
- Özmutaf, M. & Akkoç, H., 2016. Yöneticilik ve motivasyon. *Slaytplayer*, [online],
<http://slideplayer.biz.tr/slide/3144609/> [erişim tarihi 10 Nisan 2018]
- Selen, U., (2009). İşletmelerde motivasyon sistemi, araçları ve yardımcı öğeler; ar-ge şirket örneği. *Yüksek lisans tezi*, Tekirdağ: Namık kemal üniversitesi.
- Yılmaz, M.K., (2006). Stres ve motivasyonun satış gücünün iş tatmini üzerine etkisi: Erzurum'daki ilaç satış mümessilleri üzerinde bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.

EKLER



EK-1: GÖRÜŞME FORMU

1. Motivasyon kavramı sizin için ne ifade ediyor?
2. Motivasyonun önemine baktığımızda çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından farklı öneme sahip. Sizce bunlar arasında bir derecelendirme yapılabilir mi? Yapılırsa neden?
3. İnsan motivasyonu çeşitli açılardan beslenir. Bunlar içsel, dışsal, sosyal ya da psikolojik olabilir. Sizin için en önemlisi hangisidir?
4. İnsanın içinde bulunduğu durumla motivasyon arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?
5. Bu durumlar ihtiyaç, kişilik, davranışlar, iletişim gibi bir çok faktörlerle ilişkilidir. Motivasyonun bu kavramlarla nasıl bir bağlantısı olabilir?
6. Motivasyonu etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç ana başlık altında toplarsak sizin için en önemli motivasyon faktörü hangisidir?
7. Motivasyonu etkileyen faktörleri önem derecelerine göre sıralamanızı istesek aşağıdaki faktörleri sizin için en önemli olandan daha az önemli olana doğru nasıl konumlandırırsınız?

Önem Düzeyi	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz
Ücret Politikası				
Ekonomik Ödüller				
Sosyal Haklar				
Prim				
Bağımsız Çalışma Olanakları				
Değer ve Statü				
Psikolojik Güvence				
Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları				
Sosyal Etkinlikler				
Hedef Belirleme				
Yetkilendirme ve Kararlara Katılma				
Örgüt İçi İletişim				
Takdir Etme				
İş Genişletme ve İş Zenginleştirme				
Rekabet				
Esnek Zaman Çalışmaları				

8. Çalışanın yüksek motivasyona sahip olması için bu motivasyon faktörlerinden olmazsa olmaz noktalar sizce hangisidir?
9. Bir çalışan/yönetici olarak yetince motive çalıştığınızı ya da çalışanlarınız için yeterli motivasyon kaynağı sunduğunuzu düşünüyor musunuz?
10. Sizce kurumların, çalışanların motivasyonuna ilişkin öncelik vermesi gereken yönleri nelerdir?
11. Bir çalışanın, aidiyet duygusu ve verimliliği yüksek bir çalışma temposu sergilemesi nasıl bir kurum algısı benimsemesiyle gerçekleşir?
12. Son olarak eklemek istediğiniz yorumlarınız var mıdır?

