



**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MAVİ YAKALILARDA HİJYEN VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Tuğçe YALÇINKAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN
JÜRİ ÜYESİ: Doç. Dr. Adnan KALKAN
JÜRİ ÜYESİ: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sait ÖZKUL**

BURDUR-2018



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/05/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Tuğçe Yalçinkaya'nın Mavi Yakalılarda Hijyen ve Motivasyon Faktörleri Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Ali Murat ALPARSLAN

ÜYE

:Adnan KALKAN

ÜYE

:Ahmet Sait ÖZKUL

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Mavi Yakalılarda Hijyen ve Motivasyon Faktörleri Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tuğçe YALÇINKAYA

28.05.2018



ÖNSÖZ

Bu çalışma; örgütlerde en önemli unsurlardan birisi olan ‘mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etkiler’ üzerinedir. Nitel içerikli analiz yapılan bu çalışma, bir imalat işletmesinde çalışan 80 mavi yakalı çalışan ile görüşülerek meydana gelmiştir. Çalışma sonucu, mavi yakalılarda motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarını artıran ya da olumsuz yönde etkileyerek hoşnutsuzluklarına neden olan faktörler belirlenmiştir.

Bu çalışmanın tüm aşamalarında bilgisini ve görgüsünü esirgemeyen, bu konuyu çalışmamı öneren değerli danışmanım Doç. Dr. Ali Murat Alparslan’a, bu yola girmemde desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Ömer Lütfi Antalyalı ’ya, katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Adnan Kalkan’a ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sait Özkul’a teşekkür ederim.

Bu dönemde nazımı çeken ve her daim desteğini hissettiğim değerli babam Turgut Çıkarak’a, değerli annem Handan Çıkarak’a ve kardeşlerime minnet duygularımı iletirim.

Ayrıca bu çalışma sürecinde her daim yanımda olan, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen değerli eşim Yalçın Yalçinkaya’ya teşekkür ederim.

(YALÇINKAYA, Tuğçe, *Mavi Yakalı Çalışanlarda Hijyen Ve Motivasyon Faktörlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2018)

ÖZET

Mavi yakalı çalışanların giderek azalması ve onlar üzerinde araştırma yapmanın zorluğu, mavi yakalı çalışanları örneklem alan araştırmaları da gittikçe azaltmaktadır. Ancak üretim temelli örgütlerde mavi yakalı çalışanlar hala en önemli unsurlardan birisidir. Üretimin firesiz, aksaksız, arzulan nitelikte ve sürekli devam etmesi için mavi yakalı çalışanların motivasyonu önemlidir.

Herzberg'in muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada kullandığı Çift Faktör Teorisi bu çalışmada temel alınarak, mavi yakalı çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlara yöneltilen sorular neticesinde onları motive eden, mutluluk veren ya da mavi yakalı çalışanlarda hoşnutsuzluk oluşturan durumlar değerlendirilmiş, Çift Faktör Teorisine göre faktörlere ayrılmış ve Herzberg'in çalışmasına göre farklılıklar belirlenmiştir. Farklılıklar belirlenmiştir. Bu araştırmada nitel içerik analizi yapılmıştır. Bir imalat işletmesinde sadece mavi yakalı çalışanlarından oluşan toplam seksen kişiye ulaşılmıştır. Görüşmeler esnasında bir ay içerisinde mavi yakalı çalışanları mutlu eden ve mutsuz eden olayların anlatılması istenmiş ve yazıya dökülmüştür. Mavi yakalı çalışanlardan alınan cevaplar incelenip ayrıntılı içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara, mavi yakalı çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörlerin Herzberg'in çalışmasından farklı olduğu, hijyen ve motivasyon faktörlerin mavi yakalı çalışanları üzerinde yapılan araştırmada değişiklikler gösterdiği görülmüştür. Herzberg'in çalışmasında hijyen faktör olarak görülen ücret faktörü, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada bir motivasyon faktörü olarak görülmüştür. İş güvenliği ise bir hijyen faktör olarak görülmüştür. Aynı zamanda Herzberg'in araştırmasında oluşturduğu faktörler dışında mavi yakalı çalışanların motivasyonlarında etkili görülen yeni faktörler ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında iş sahibi olmak, dedikodu olmaması gibi faktörler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Herzberg Çift Faktör Kuramı, Mavi Yakalı Çalışanlar

(YALÇINKAYA, Tuğçe, A Qualitative Research for Determining Factors of Hygiene and Motivation in Blue-Collar Workers, Master Thesis, Burdur, 2018)

ABSTRACT

Gradual decline in the number of blue-collar workers and the difficulty of conducting research on them has reduced the number of researches which have sampled blue-collar workers. However, blue-collar workers are still one of the most essential elements in production-based organizations. The motivation of blue-collar workers is important for the continuum of production in a desired state without suffering from flaws or losses.

Main objective of this study, was to determine the factors that influence the motivations of blue-collar workers using the Herzberg's Two-Factor Theory, previously used on accountants and engineers. Motivating, happiness giving or dissatisfaction creating situations for blue-collar workers were assessed with questions directed to workers. The answers were separated under two main factors as hygiene and motivation according to the Two-Factor Theory, and the differences were determined with respect to Herzberg's studies. Qualitative content analysis was conducted for this study. A total of eighty employees, consisting only of blue-collar workers in a manufacturing operation have been reached. During the interviews, the blue-collar workers was asked to explain the events that made them happy and unhappy within a month and they were written to the article. Responses were analysed in detail and content analysis was conducted.

In the findings of the research, it was determined that the factors affecting the motivations of the blue-collar workers were found different from the Herzberg's study as hygiene and motivation groups showed changes within. The wage factor, seen as a hygiene factor in Herzberg's study, was found as a motivation factor in our study, while on the contrary, work safety was found as a hygiene factor. Meanwhile, apart from the factors that Herzberg's research has concluded, new factors have emerged which were also found influential in the motivations of blue-collar workers including having a gossip free environment and at least having a job.

Keywords: Motivation, Herzberg's Two-Factor Theory, Blue-Collar Workers.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY FORMU	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	x
GRAFİKLER	xi
ŞEKİLLER	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Motivasyon Kavramı	4
1.2. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları	5
1.2.1. Ekonomik Motive Ediciler	6
1.2.2. Sosyal-Psikolojik Motive Ediciler	7
1.2.3.Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler	7
1.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	7
1.4.Motivasyon Kuramları	8
1.4.1.Kapsam Kuramları.....	8
1.4.1.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	9
1.4.1.2. McGregor X Y Teorisi	12
1.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı	14
1.4.1.4. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi	16
1.4.2. Süreç Kuramları.....	18
1.4.2.1. Davranışın Şartlandırılması Teorisi	18
1.4.2.2. Bekleyiş Teorileri	20
1.4.2.3. Eşitlik Teorisi	23

1.4.2.4. Amaç Teorisi	25
1.5. Herzberg Çift Faktör Kuramı	27
1.5.1.Çift Etmen Kuramının Tarihi.....	30
1.5.2. Hijyen ve Motivasyon Etmenleri.....	32
1.5.2.1. Motive Edici Faktörler	32
2.5.2.2. Hijyen Faktörler	34
1.5.3. Destekleyen Araştırmalar	36
1.5.4.Teoriye Eleştiriler	38
1.5.5. Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	42
2.2. Araştırma Kapsamı.....	43
2.3. Araştırma Soruları	44
2.4. Araştırmanın Katkısı	44
2.5. Araştırmanın Kısıtları.....	45
2.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	45
2.7. Veri Analiz Yöntemi	46
2.7.1. Motivasyon Faktörlerin İncelenmesi	46
2.7.2. Hijyen Faktörlerinin İncelenmesi	57
2.7.3. Motivasyon Faktörler Ve Hijyen Faktörlerin Her İkisinde Yer Alan Ortak Faktörler.....	64
2.7.3.1.Çalışma Koşulları.....	66
2.7.3.2.Bireyler Arası İlişkiler.....	68
2.7.3.3.İş Sahibi Olmak	70
2.7.3.4.Takdir Görme	72
2.7.3.5.Sosyal Hayat.....	73
2.7.3.6.Motivasyon ve Hijyen Faktörlerde Yer Alan Faktörlerin Toplu Şekilde İncelenmesi	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79

KAYNAKÇA	84
ÖZGEÇMİŞ	93



TABLOLAR

Tablo 1: Maslow İle Herzberg'in Özendirme Teorilerinin Karşılaştırılması	28
Tablo 2: Araştırma Süreci	43
Tablo 3: Herzberg'in Hijyen Ve Motivasyon Faktörleri.....	46
Tablo 4: Motivasyon Faktörlerinin Frekans Ve Yüzdeleri	47
Tablo 5: Motivasyon Faktörleri İş Sahibi Olmak.....	48
Tablo 6: Motivasyon Faktörleri Ücret-Prim.....	50
Tablo 7: Motivasyon Faktörleri Bireyler Arası İlişkiler	51
Tablo 8: Motivasyon Faktörleri Çalışma Koşulları	53
Tablo 9: Motivasyon Faktörleri İşin Kendisi Faktörü.....	53
Tablo 10: Motivasyon Faktörleri İş Dışında İlişkiler.....	55
Tablo 11: Motivasyon Faktörler Takdir Görme	55
Tablo 12: Motivasyon Faktörleri Sosyal Hayat	56
Tablo 13: Motivasyon Faktörleri Yükselme Olanğı.....	56
Tablo 14: Motivasyon Faktörleri Sorumluluk.....	56
Tablo 15: Hijyen Faktörler Frekans Ve Yüzdeleri.....	57
Tablo 16: Hijyen Faktörler İş Güvenliğı.....	58
Tablo 17: Hijyen Faktörler Çalışma Koşulları	60
Tablo 18: Hijyen Faktörler Bireyler Arası İlişkiler.....	61
Tablo 19: Hijyen Faktörleri İş Sahibi Olmak.....	62
Tablo 20: Hijyen Faktörler Dedikodu Olmaması.....	63
Tablo 21: Hijyen Faktörler Yetki Sahibi Olmak	63
Tablo 22: Hijyen Faktörler Sosyal Hayat.....	64
Tablo 23: Hijyen Faktörler Takdir Görme	64
Tablo 24: Motivasyon Hijyen Faktörler Birlikte Değerlendirilmesi.....	65
Tablo 25: Hijyen Ve Motivasyon Faktörler Açısından Çalışma Koşulları.....	66
Tablo 26: Motivasyon Ve Hijyen Faktörler Açısından Bireyler Arası İlişkiler.....	68
Tablo 27: Motivasyon Ve Hijyen Faktörleri İş Sahibi Olmak Faktörü.....	70
Tablo 28: Motivasyon Ve Hijyen Faktörlerde Takdir Görme.....	72
Tablo 29: Motivasyon Ve Hijyen Faktörlerde Sosyal Hayat	73

GRAFİKLER

Grafik 1: Motivasyon Faktörlerinin Dağılımı.....	48
Grafik 2: Hijyen Faktörlerin Dağılımı	58
Grafik 3: Hijyen Ve Motivasyon Faktörlerde Yer Alan Faktörler	65
Grafik 4: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon Ve Hijyen Faktörleri Çift Yönlü Grafığı.....	74
Grafik 5: Hijyen Ve Motivasyon Faktörleri Dağılımı	75
Grafik 6: Motivasyon Faktörler, Hijyen Faktörler Ve Her İkisinde Yer Alan Faktörler	76
Grafik 7: Motivasyon Faktörlerin Kendi Aralarında Dağılımı	77
Grafik 8: Hijyen Faktörlerin Kendi Aralarında Dağılımı	78

ŞEKİLLER

Şekil 1: Mikro Bakış Açısıyla Motivasyon Süreci	5
Şekil 2: İhtiyacın Şiddeti	10
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
Şekil 4: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ve Erg Kuramı.....	15
Şekil 5: Lawyer Ve Porter'ın Modeli	22
Şekil 6: Adams'ın Eşitlik Teorisi.	24
Şekil 7: Hijyen Faktörler İle Motive Edici Faktörlerin Karşılaştırılması	29



GİRİŞ

Çalışanların bir örgüt içerisinde devamlılığının sağlanmasında, verimliliklerinin artmasında aynı zamanda kendilerini daha fazla geliştirmesinde çaba harcamalarındaki en büyük etkenin motivasyon olduğu yapılan birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Motivasyon ile ilgili araştırmalar 1800’lü yılların başlarına kadar dayanmaktadır. Bu konuda birçok yaklaşım, çeşitli teoriler geliştirmiştir. Bu yaklaşımların her biri çalışanları motive edebilmek için farklı bakış açılarından bakmıştır. İnsanların motivasyonlarını içsel güdülerin harekete geçirdiğini savunan yaklaşımlar olduğu gibi motivasyona dışsal etkilerin yön verdiğini savunan yaklaşımlar mevcuttur. Kimi teori motive eden faktörün onlara hedef konulması olduğunu iddia ederken kimi teori çalışanların var olan temel ihtiyaçlarının giderilmesiyle motive olacağını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kimi yaklaşımlar bir faaliyetin sonucunun insanları motive edebileceğini ifade ederken kimi yaklaşımlar insanın yaptığı işin özelliklerinin onu motive edebileceğini ifade etmiştir.

Sanayileşme döneminin başlarında örgütlerde sistematik çalışma şartları söz konusu değildir. Sistematik ve koordineli çalışma şartları ancak 1900’lü yılların başlarında gerçekleşmiştir. Taylorist yönetim ve Fordist üretimin bu sistematığın meydana gelmesinde ve yönetim alanında büyük etkileri olmuştur. Yönetim açısından Taylor’un Bilimsel Yönetim Süreci’nin ise bir devrim niteliğinde olduğu söylenebilir. Neo-klasik yaklaşımla önem kazanan motivasyon kavramı ise Hawthorne araştırmaları ile birlikte insanın sosyal boyutunun görülmesinde büyük rol oynamıştır. Araştırmanın öncesinde örgütlerde insanlar makinaların birer uzantısı olarak görülmektedir. Hawthorne araştırmalarından sonra ise çalışanların örgütteki sosyal boyutları ile motivasyonları önem kazanmış ve literatürde yer almaya başlamıştır (Keser A. , 2006, s. 49-51).

Harvard Üniversitesinde Elton Mayo ve takımındakiler çalışanların verimliliğinde fiziksel şartların etkisini incelemişlerdir. Çalışma alanında ısı, ışık, dinlenme araları ve yoğun çalışma gibi fiziksel şartlarda yapılan değişiklikler ile çalışanların verimlilikleri gözlemlenmiştir. Hawthorne araştırmaları sonucunda ise fiziksel şartlardaki değişimlerden ziyade sosyal etkenlerin daha çok etki yarattığı

görülmüştür. Sosyal etkenlerin çalışanların performanslarını artırdığı ve verimliliklerini olumlu anlamda etkilediği görülmüştür (Barutçu & Sezgin, 2012, s. 89-97).

Çalışanların motivasyonuna yönelik bir araştırma ortaya koyan Frederick Herzberg ve takım arkadaşları, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde araştırma yaparak motivasyon kaynaklarını incelemiştir. Herzberg çalışmasının neticesinde etkili faktörleri iki grupta toplamıştır. Bu faktörleri hijyen faktörler ve motivasyon faktörler olarak ayırmıştır. Hijyen faktörler yalnız başına motive etmek için yeterli görülmemekle birlikte, bunların yokluğunda bir doyumsuzluk, motivasyonlarında olumsuz etki ortaya çıkmıştır. Hijyen faktörler; çalışma şartları, şirket politikası ve yönetim şekli, denetim biçimi, ücretler, iş güvenliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörlerin varlığı motivasyonun oluşması için yeterli değildir. Motivasyon faktörleri, diğer bir deyişle özendirici faktörler ise varlıkları halinde çalışanlar üzerinde doyum oluşturmakta, motivasyonu olumlu anlamda etkilemektedir. Motivasyon faktörler; başarıma ihtiyacı, işin kendisi, yükselme imkânları, kendini gösterme gibi faktörlerden meydana gelmektedir (Üçok, 1988, s. 49-52).

Örgütlerde çalışan motivasyonu konusunda “mavi yakalıların motivasyonları” konusunun, yerli literatürde de gündeme gelmesi gerekliliği bu çalışmanın amaçlarından birisidir. Özellikle Türkiye’de mavi yakalı çalışan sayısının oldukça fazla olması bu araştırmanın önemli bir nedeni olmuştur. Mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin bilinmesi hem literatüre hem de çalışanlarla ilgili yönetici ve liderlere katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşan bir üretim işletmesinin mavi yakalı çalışanlarının incelenmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına olumlu olarak etki eden motivasyonlarını artıran ya da motivasyonlarına olumsuz etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye’de mavi yakalı çalışan sayısı oldukça yüksek olduğu için bu araştırma gereken yerlere farkındalıklar kazandıracaktır.

Araştırmanın teorik çerçevesi motivasyon kavramı, motivasyonda kullanılan özendirme araçları, motivasyon teorileri ve Herzberg’in çift faktör teorisi üzerine oluşturulmuştur. Bu bölümde motivasyonun ne olduğu, motivasyonun nasıl oluştuğu ve motivasyon için geliştirilen teorilerle ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmada temel

alınan Herzberg'in çift faktör teorisi teorisinin ortaya çıkışı, teoriyi oluşturan faktörler ve teoriye yapılan eleştiriler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Bu teorik çerçeve kapsamında araştırmanın temel olarak çözümlemek istediği problem mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına olumlu ya da olumsuz yönde etki eden faktörlerin belirlenmesidir. Konu ile ilgili geçmiş araştırmalara bakıldığında araştırmaların çoğunun beyaz yakalı çalışanların motivasyonları üzerine olduğu görülmüştür. Bu araştırma yaklaşık 130 mavi yakalı çalışanın olduğu bir üretim işletmesinde 80 kişi ile görüşülerek yapılmıştır.

Analiz bölümünde, mavi yakalı çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler Herzberg'in çift faktör teorisine göre değerlendirilmiş, ayrıntılı içerik analizi yapılmış ve kodlar oluşturularak faktörlere ayrılmıştır. Herzberg'in beyaz yakalıları üzerinde yaptığı araştırma sonuçları ile mavi yakalı çalışanların cevapları doğrultusunda elde edilen faktörler karşılaştırılmıştır. Mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına olumlu etki eden motivasyon faktörleri ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen hijyen faktörleri ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Herzberg'in araştırmasından farklı sonuçlar görülmüştür. Aynı zamanda Herzberg'in araştırmasında yer almayan yeni faktörler ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin beyaz yakalılarından farklı olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda mavi yakalıların motivasyonları olumlu ya da olumsuz yönde etkili olan faktörler belirlenmiş ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında motivasyon kavramı, motivasyon için özendirici araçlar, motivasyon kapsam ve süreç kuramları ile araştırmanın konusu oluşturan Herzberg'in çift etmen teorisi üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur.

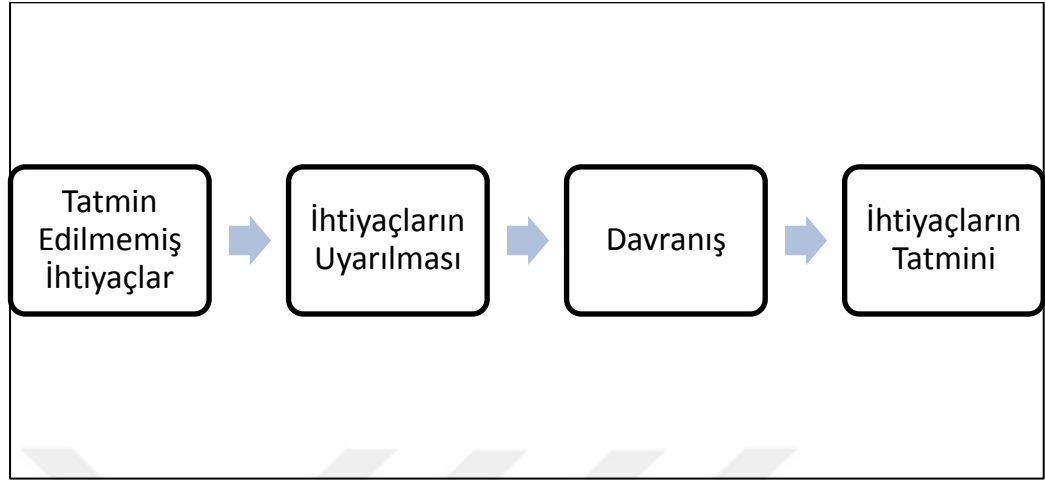
1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, günümüze kadar farklı anlamlarda kullanılmıştır. İnsanların davranışlarıyla doğrudan ilgili olan motivasyon, Latince'de hareket anlamına gelmektedir ve "Movere" sözcüğünden türemiştir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014, s. 144-145). Motivasyon; amaç doğrultusunda gösterilen istek fazlalığı, hedefe istikrarlı odaklanma ve bu odaklanmanın kararlı bir şekilde devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Genel motivasyon tanımlarında amaca yönelik gayret vurgulanırken; örgütsel motivasyon tanımında örgütsel amaçlar vurgulanmaktadır (Robbins & Judge, 2015, s. 215-218). Motivasyon, bireylerin istediklerine yönelik harcadıkları çabanın yönünü, ne seviyede olduğunu ve kalıcılığını açıklayan, kişinin içten gelen güçleri olarak da tanımlanabilir. Çabanın yönü, kişilerin olası alternatiflere karşı seçiminde atıfta bulunmasını ifade etmektedir. Seviye, ortaya koyulan çabanın miktarını ifade etmektedir. Kalıcılık ise elde edilmesi istenen şeylerin çok zorlu süreçte ve uzun olması ya da kişilerin vazgeçip vazgeçmemesi durumudur (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2007, s. 108-110).

Motivasyonun özünü oluşturan şey esasen güdüdür. Güdü yerine kullanılabilecek gereksinim, motiv, erek, hedef gibi birçok sözcük mevcuttur. Güdüler kişilerin belli amaçlara yönelmelerinin özünde olan çekici güçlerdir. İnsanların hayatlarında çeşitli şekillerde ve yerlerde kendilerini göstermekte olan güdüler mevcuttur. Bu güdüler organizmalarda pozitif veya negatif güçler oluşturmakta ve bunun adına dürtü denilmektedir. Bununla birlikte bu güdülerin çok yüksek olması ise ihtiyaç olarak isimlendirilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 127).

Kişileri; ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve dilekleri harekete geçirmektedir. Bu durumlar fizyolojik ihtiyaçlara dayanabileceği gibi kişilerin yaşayamadığı arzulara da

dayanabilmektedir. Tüm bu durumları belirten terimler, kişileri neyin harekete geçirdiğini açıklamak için kullanılmaktadır (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, s. 62).



Şekil 1: Mikro Bakış Açısıyla Motivasyon Süreci (Gürüz & Gürel, 2006)

Şekil 1’de görüldüğü gibi kişilerin herhangi bir şekilde ortaya çıkan tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının farkına varması ve daha sonrasında farkına vardıkları ihtiyaçlarından dolayı uyarılmaları, kişileri bu yönde bazı davranışlara itmektedir. Tüm bu süreçte yönlendirilen davranış, ihtiyaçları karşılayacak amaçlara ve isteklere yöneliktir. İhtiyaçların tatmini motivasyon sürecini sona erdirebilmektedir (Gürüz & Gürel, 2006, s. 280).

Motivasyonda iç faktörler harekete neden olmakta ve dış etkenlere etki ederek eylemlerin seçim, çaba ve kalıcılık yönlerini oluşturmaktadır. Motivasyon tüm süreçte kişilerin yeteneklerini ortaya çıkartarak tüm yetenekleri ne ölçüde kullandıklarını ve nasıl kullandıklarını etkileyebilmektedir (Locke & Latham, 2004, s. 388-403).

Motivasyonun en önemli özelliği bireylere özgü olmasıdır. Motivasyon örgütlerin performanslarını etkilediği için örgütler açısından önemli rol oynamaktadır. Performans etkilemede önemli bir rol oynasa da tek başına yeterli görülmemektedir. Etki alanları eylemlerin seçimi, bu seçimden sonra gösterilen gayret ve devamlılık olan motivasyon, yalnızca yeni beceriler edinmeyi sağlamamakta aynı zamanda bu edinilen becerilerin ne yönde kullanıldığını da etkilemektedir (Mercanlioğlu, 2012, s. 41-52).

1.2. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları

Çalışanların motivasyonları için ekonomik, sosyal ve psikolojik açılardan tatmininin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarının başında işletme

içerisinde verimli ve istekli çalışanların olması gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ile uyum içinde olunmalıdır (Özyer & Kambur, 2012, s. 213-232). Çalışanların arzu ve istekleri ile iş ortamında edindikleri izlenimler uyduğu takdirde tatmin duygusu kendini göstermektedir. Aynı şekilde kişilerin çalışma karşılığında beklediği ödüller ile elde ettikleri ödüller benzer ise burada da tatmin söz konusu olmaktadır. Kişilerin çalışma esnasında hissettikleri içsel tatmin; çalışma sonrasında alınan karşılıklar sonucunda hissettikleri ise dışsal tatmin olarak ele alınmaktadır (Karatepe, 2005, s. 39-45).

Motivasyon için kullanılan özendirme araçları her zaman aynı sonuçları vermemektedir. Sonuçlar; kişi, yer, zaman ve toplumsal yapı gibi birçok etkene bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir (Aşıkoğlu, 1996, s. 28-32).

1.2.1. Ekonomik Motive Ediciler

Ekonomik motive edici faktörler, şimdiye kadar yapılan çoğu araştırmada özendirme araçları içerisinde etki bakımından sonlarda yer almaktadır. Ancak çalışanlar için ekonomik tatmin önemli bir etki aracı olmaktadır. Karşılaşılan çoğu örnekte gelir çalışma ile orantılı olarak artmaktadır. Çalışanların satılan ürüne göre prim almaları veya üretime göre ücret almaları önemli bir motive edici araç olarak görülmektedir (Eren, 2015, s. 526-527). Ekonomik motive ediciler olarak görülen faktörler; ücret, primli ücret uygulaması, çalışanların kâra katılması ve diğer ekonomik ödüllerden oluşmaktadır (Karatepe, 2005, s. 20). Bu ekonomik motive ediciler çalışanların görevlerinde gösterdikleri performansa göre dağıtılmakta ve iş verimini artırmak amacıyla kullanılmaktadır. Primli ücretler, çalışanların almış olduğu sabit miktarın dışında çalışma verimlerine dayalı olarak aldıkları ücretlerdir. Örgütlerde iş verimini artırma ve çalışanların teşvik edilmesi amacıyla bu yöntem kullanılmaktadır. İyi performans gösteren çalışanlara performanslarının daha da artması için çekici gelecek maddi değer taşıyan ödüller ekonomik ödüllerdir. Organizasyonlar bu tarz yöntemler ile çalışanlardan daha fazla verim almayı ve kazancı arttırmayı hedeflemektedir (Yumuşak, 2008, s. 241-251). Motivasyon araçlarında başta gelen ekonomik araçlar, günümüzdeki organizasyonlarda tek başına motive etmek için yeterli olmayıp; diğer araçlara da ihtiyaç duyulmaktadır (Özyer & Kambur, 2012, s. 213-232).

1.2.2. Sosyal-Psikolojik Motive Ediciler

İnsan psikolojik açıdan karmaşık bir varlık olduğu için ihtiyaç çeşitliliği de artmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra soyut ihtiyaçları da önem taşımaktadır. Bu ihtiyaçları belirleyen güdüler insanların kendilerine özgü olmakla birlikte, karşılanması çok önemlidir. Bu ihtiyaçlar, insanların içinde bulunduğu çevresel faktörlere, aldığı eğitimlere ve geleneklere göre değişim göstermektedir (Şahin, 2004, s. 525).

Sosyo-psikolojik araçlar; kişilerin ait oldukları yerde aidiyet hislerini yakalaması, psikolojik olarak güven içinde olmaları, birey olarak değer gördüklerini hissedebilmeleri, fikre ve emeğe verilen değer hissedilmesi olarak sıralanabilir (Özyer & Kambur, 2012, s. 217).

1.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler

Çalışan motivasyonları için sadece ekonomik ve psikolojik motive edicilerin varlığı yeterli olmamaktadır. Bunların yanı sıra doğru şekilde, doğru yerde ve zamanda uygulanan örgütsel ve yönetmel motive ediciler de motivasyon oluşturmada etkili görülmektedir (Aşıkoğlu, 1996, s. 28-32). Örgüt çalışanlarının kendilerine özgü kültür ve ihtiyaçlara sahip olması onları birbirinden farklı kılan ayırıcı özellikleri oluşturmaktadır. Çalışanların örgütlerden neler beklediği, bu ayırıcı özellikler nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Yöneticilerin çalışan motivasyonu için örgütsel ve yönetimsel motive edicilere başvurması da bu nedenlerden dolayı önemli görülmektedir (Kanbur & Kanbur, 2008, s. 31).

Motivasyonun yönetmel ve örgütsel özendiricileri; amaç birliği sağlamak, yetki ve sorumluluk, kararlara katılmak, eğitim imkânı sağlamak, yükselme olanakları vermek, işi çekici bir hale getirmek, çalışma koşullarını düzenlemek, sendika ve iletişimde iyi olmak olarak ele alınmaktadır (Karatepe, 2005, s. 39-45).

1.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon bireylerin çevrelerinden etkilenmesi sonucu ya da kendi özlerinden çıkabileceği için iki grupta incelenmektedir (Seker, 2015, s. 23). İçsel motivasyon dışarıdan herhangi bir etki olmadan kişinin kendisi tarafından motive olmasıdır. Dışsal motivasyon ise dış çevreden ve etkenlerden etkilenilerek motivasyonun oluşmasıdır. (Türker, 2014, s. 791-802). Kişilerin belli karşılıklar beklemesi ya da kaçındığı belli

başlı durumlar dışsal motivasyonu beslemektedir. Ödüller, beklentiler, başkalarının takdirlerini kazanma isteği ve kaçınılan cezalar dışsal motivasyonu etkileyen durumlar arasında yer almaktadır (Seker, 2015, s. 23).

Bireylerin eylemlerini kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeleri içsel motivasyonu oluştururken; eylemlerini dışarıdan gelecek tepkiler sonucunda gerçekleştirmeleri dışsal motivasyonu oluşturmaktadır. İçsel motivasyonda kişileri merakları, ilgi alanları ve zevkleri; dışsal motivasyonda ise tebrikler, maddi ve manevi beklentiler harekete geçirmektedir (Ergün, 2002, s. 12). Bu ayrımda bireylerin davranışlarının nedeni belirlenmelidir. Davranışlarının nedeni kendileri ise içsel motivasyon söz konusudur. Ancak davranışlarının nedenini düşündüklerinde kendileri dışında bir nedene bağlı ise dışsal motivasyon olarak görülür. Sözlü olarak takdir görme ya da para gibi dışsal motivasyonu etkileyen durumların aynı zamanda içsel motivasyona da etki edebileceği anlaşılmıştır. Paranın gerekli ihtiyaçları karşılamada bir araç olmasının yanı sıra bireyin özsaygısının yükselmesine de etki etmesi buna örnek olarak verilebilir (Onaran, 1981, s. 240). Kişiler için iş alanında başarılı olmak, işe karşı sorumluluk duymak ve yapılan işi gerekenden daha özenli yapmak içsel motivasyonlarını göstermektedir. Yapılan eylemler sonucunda beklenti oluşması ise dışsal motivasyonun göstergesidir (Newstrom & Davis, 2002, s. 312-318).

1.4.Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2007, s. 108-110). Kapsam kuramları güdüler üzerinde yoğunlaşırken süreç kuramları dış etkenlere yoğunlaşmaktadır (Gannon, 1979, s. 172). İnsanları nelerin motive ettiğini görebilmek ve motivasyonlarının sürekliliğini sağlayabilmek için geliştirilen motivasyon teorileri, kişileri tanımaya yönelmektedir. Bu yönelmenin temelinde kişilerin psikolojik ve fizyolojik anlamda sürekli gelişme gösteren varlıklar olarak görülmesi yatmaktadır. Kişilerin içsel gelişimleri, duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2013, s. 634-635).

1.4.1.Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, insan davranışlarının nedenleri üzerine durmakta ve kişilerin eğilimlerini sorgulamaktadır. Bu teorilerde insanların ihtiyaçları bilinmediği takdirde

motivasyonlarına etki edilmesi de zorlaşmaktadır. Kişilerin ihtiyaçları bilindiği ve karşılandığı takdirde motivasyon olmaktadır (Koçel, 2013, s. 622)

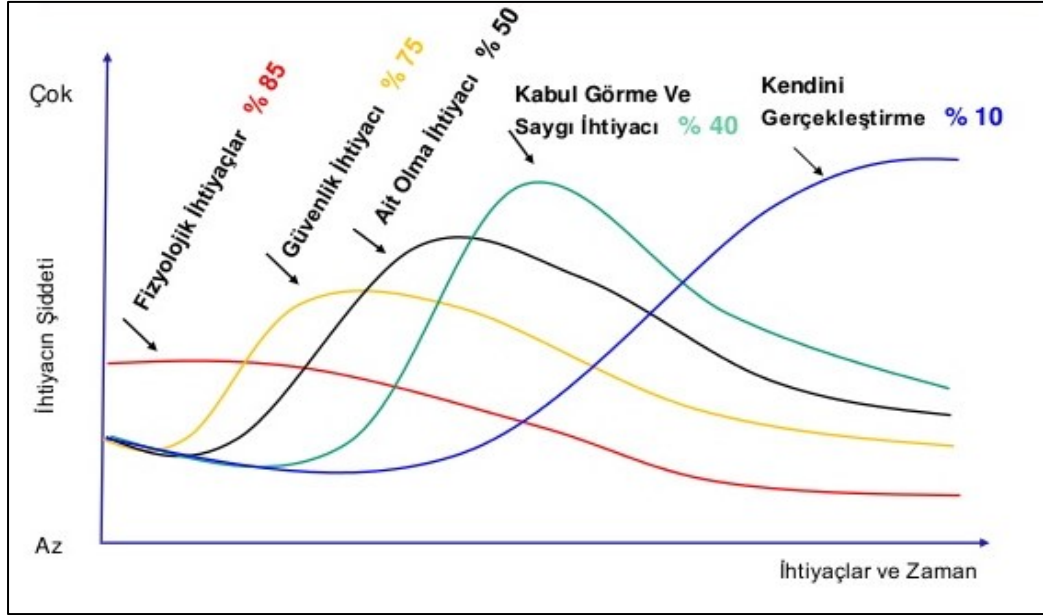
Kapsam kuramları, çalışanları motive eden etkenleri açıklamaya yönelmektedir. Bu kuram; sürekli değişen ihtiyaçlara, isteklere ve arzulara sahip olanların farklılıklarını anlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda yöneticiler açısından, astlarının davranışlarının nedenlerini anlamalarını ve bu nedenlerin nasıl harekete geçeceğine dair ihtiyaçlarının belirlenmesini amaçlamaktadır (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, s. 62).

1.4.1.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların ihtiyaçlarını ve ihtiyaç seviyelerini belirlemektedir (Maslow, 1943, s. 375). Maslow, eğitim de dâhil olmak üzere birçok farklı alanı etkileyen bir kişilik teorisi geliştirmiştir. Maslow; insanların potansiyellerine odaklanan, yaratıcılığın sınırlarını bilinç ve bilgeliğin üst sınırlarında aradıklarını düşünen, hümanist bir bilim insanı olarak görülmektedir (Simons, Donald , & Beverly , 1987, s. 222).

Oluşturmuş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi de Motivasyon teorileri içerisinde en ünlü teorilerden birisidir. Maslow bu yaklaşımda ilk olarak bireylerin davranışlarının kişilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için olduğunu, ikinci olarak ise bu davranışların belirli sıralarının olması gerektiğini belirtmektedir (Koçel, 2013, s. 623).

Maslow; kişilerin ihtiyaçlarının hiyerarşik yapısından, her birinin öneminden ve belli ölçüde karşılanması gerektiğinden bahsetmiştir. Tüm bu ihtiyaçların karşılanması sonucunda doyumun gerçekleşmesini açıklamaktadır. Maslow'a göre, insanların motivasyonları ihtiyaçlara bağlıdır. İnsanların ihtiyaçları ve ihtiyaçlarına yönelik davranışları motivasyonu oluşturmaktadır (Eğinli, 2009, s. 37).



Şekil 2: İhtiyacın Şiddeti

Şekil 2’de ihtiyacın şiddeti gösterilmiştir. Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşik olarak sıralıdır. Örneğin, yeme içme ihtiyacının karşılanmasının onunla ilgili motivasyonun azalmasını sağlar ve yeme içme isteğine karşı motive edici faktörler ortadan kalkar. İhtiyaçların sıralaması alt basamaktaki ihtiyaçlardan başlayarak karşılanmaları sonucu bir üst basamaktaki yeni ihtiyaçları doğurmaktadır. Maslow bu ihtiyaçları klinik olarak, maymunlar üzerinde denemeler yaparak geliştirmeye başlamış, daha sonrasında çalışmalarını farklı alanlarda sürdürmüştür (Poston, 2009, s. 348).

Abraham Maslow’un önerdiği motivasyon teorisinin mantığında, ihtiyaçların bir hiyerarşide düzenlenmesi ve bu ihtiyaçları belirli sırayla tatmin edilmesi vardır. Bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanmasının ardından daha sonraki ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu ihtiyaçlardan ilki temelde yer alan fizyolojik ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme ve barınma gibi hayatta kalmak için zorunlu ihtiyaçlardır. İkincisi ise güvenlik ihtiyacıdır. Buradaki ihtiyaçlar ise fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelmekle birlikte, fiziksel tehlikelere karşı ve ekonomik çöküşlere karşı korunmadır. Sıralamanın üçüncü basamağında ise sosyal ihtiyaçlar yer almaktadır (Gannon, 1979, s. 179). Kurulan ilişkiler, bağlar bu ihtiyaç içerisinde yer almaktadır. Dördüncü basamakta saygı görme ihtiyacı yer almaktadır. Öz saygı, başarı, tanınma gibi ihtiyaçlar bu basamakta yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı beşinci basamakta yer alan ihtiyaçtır. Sahip olunan yeteneklerin kullanılması, gelişme gösterme

ve yeteneklerden faydalanma gibi ihtiyaçlar bu basamakta toplanmaktadır (Robbins & Judge, 2015 , s. 205).

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi üzerine çeşitli sorular ve eleştiriler zamanla devam etmiş ve zamanla yapılan araştırmalar sonucunda hiyerarşinin basamakları 5’den 8’e yükselmiştir. Aynı zamanda hiyerarşi farklılaşmıştır (Meeks, 2004:28).



Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 3’de görüldüğü gibi alt basamaklar fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaı kişilerin temel gereksinimleri olarak görülmektedir (Erden & Akman, 2004, s. 234-235). Üst basamakta yer alan ihtiyaçlar ise kendini gerçekleştirme süreci ile ilgilidir. Maslow’a göre kişiler temelde yatan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme sürecine girmektedir. Üst düzey olan gereksinimler, kişilerin hiçbir zaman tam anlamı ile karşılayamadığı, her zaman daha fazlasını istediğı gereksinimlerdir. Kişiler davranışlarını temel gereksinimlerine bağılı olarak yönlendiriyorsa dışa bağımlı yaşamaktadırlar. Eğer kişilerin davranışlarını üst düzey gereksinimleri yönlendiriyorsa, temel gereksinimlerini kimi zaman göz ardı ederek kendilerini gerçekleştirmeye yönelmektedirler. Maslow, kendini gerçekleştirme kısmını içeren üst basamağında kişinin olması gereken ve sağlıklı kişilik olarak görmektedir (Simons, Irwin, & Drinnien, 2009, s. 222).

İşverenler açısından, insanların ihtiyaçlarını belirleyip, yetersiz görülenleri karşılamaları onların bu sorumluluğa sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum çalışanlar açısından güvenli bir ortam, tatmin edici bir ücret ve sonrasında kendilerini geliştirebileceği ve gösterebileceği bir alan yaratma imkânı doğurmaktadır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda iş veriminin düşmesi, çalışanlarda hayal kırıklığı oluşması ve iş yerinde birtakım aksaklıkların meydana gelmesi söz konusudur (Ball, 2012, s. 1-26).

1.4.1.2. McGregor X Y Teorisi

Douglas McGregor neo-klasik yönetim araştırmacılarından birisidir. McGregor 1960 yılında İşletmenin İnsan Boyutu isimli kitabını yayınlamıştır (Aktan, 2011, s. 386). McGregor'un dönüm noktası olan bu kitabı, yönetim düşüncesinin ve uygulamasının yönünü değiştirmiştir. Aynı zamanda yöneticilere yeni önerilerde bulunulmuştur (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, s. 255-271). McGregor, çalışanlar için iki farklı değerlendirmeyi X ve Y teorilerinde geliştirmiştir. Çalışanlar için negatif değerlendirmeleri X teorisinde yaparken, çalışanlara yönelik pozitif değerlendirmelere Y Teorisinde yer vermektedir (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016, s. 81-91).

McGregor X kuramında çalışanların doğası gereği işlerinin yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda isteksiz olduklarını ve bunun yerine mümkün olan en az gayreti harcamak için bir işten kaçınmanın veya iş çıktısını azaltmanın yollarını bulacaklarını varsaymaktadır (Mohamed & Nor, 2013, s. 715).

X kuramına göre insanlar (Öktem, 1991, s. 47-62) (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, s. 255-271);

1. İnsanlar genelde çalışmayı sevmez ve işten kaçınmayı tercih ederler.
2. İnsanların bu davranışları dolayısıyla örgütün amaçları için tedbirler alınmalıdır. İnsanları sadece ödüllendirmek bu hususta yetersiz olmaktadır. Çalışanların örgüt amaçlarında gereken çabayı göstermeleri için sürekli yönetilmeleri, zorlanmaları ve ceza ile korkutulmaları gerekmektedir.
3. İnsanların en büyük beklentileri güvenliktir. Hırslı olmazlar, sorumluluk istemezler ve bunlardan dolayı da yönetilmeyi tercih ederler.
4. İnsanlar maddi anlamda güdülenmeye önem verirler.

5. İnsanlar örgüt içindeki problemlerle ilgilenmemekte ve bencillik göstermektedirler.
6. İnsanlar farklılıklardan hoşlanmamaktadırlar.

McGregor'un Y kuramı ise mütevazı adı altında yer almaktadır. Kuram, insanların sahip olduğu işlerinin onlar için memnuniyet kaynağı olabileceğini savunmaktadır. Y kuramına göre insanlar kendi kendilerine denetim yapabilmekte, uygun koşullar altında sorumluluk arayabilmektedirler (Fiman, 1973, s. 95-105). McGregor'un önerdiği varsayımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Öktem, 1991, s. 50), (Mohamed & Nor, 2013, s. 715) (Keser A. , Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006, s. 49-51) (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, s. 255-271);

1. İnsanlar için çalışma, belirli koşullara bağlı olarak, bir ceza ya da bir doyum olarak görülebilmektedir. Kişilerin bulunduğu koşullar durumlarını nasıl göreceğini de belirlemektedir.
2. Kişiler, kendilerine koydukları hedefler için başkalarının idarelerine gerek duymamaktadır. Ödüller kişilerin yönlendirilmesinde önemli bir etkidir. Örgütlerde cezalar ile korkutma ya da denetimler bireyleri yönetmede tek yol değildir.
3. İnsanların güdülenmesi sadece ödüllere dayalı değildir. Kişilerin kendini gerçekleştirmek istemeleri ve onların başarıma ihtiyaçları da yönlendirici olabilmektedir.
4. İnsanlar sorumluluk almaktan hoşlanabilmektedir. Sorumluluktan kaçma istekleri ve risk alma endişeleri gibi durumlar doğuştan gelmediği gibi zamanla yaşanan tecrübeler sonucu oluşmaktadır.
5. Yaratıcılıklarını gösterebilmeleri için kişilere verilen şanslar ve tanınan fırsatlar ile sadece üst kademe yöneticileri değil, tüm çalışanlar yaratıcılık gösterebilmektedir.
6. Kişilerin bulundukları örgütte aidiyet hissetmeleri ve kendilerini örgütün bir parçası gibi görmeleri onları bireysel amaçlar ile sınırlı kalmayıp, örgütsel amaçlar içinde çaba harcamaya da yönlendirmektedir.
7. Kişilerin en önemli öncelikleri iş güvenliği değildir. Bunun yanı sıra kendini gerçekleştirme, ilerleme ve tatmin sağlama gibi duygular da önemli olmaktadır.

McGregor'un teorisi yöneticiler için, örgüt içinde yapacakları değerlendirmeler doğrultusunda çeşitli görüş kazanmalarını sağlamakta ve onlara bazı ipuçları vermektedir. Yönetici ve çalışanların X-Y teorisine göre aynı bakış açılarına sahip olmaları örgüt için daha sağlıklı yönetim anlayışını getirmektedir (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016, s. 81-91). McGregor'un teorisi örgüt içinde insan ilişkilerinin önemini de ortaya koymaktadır. Y kuramında yer alan örgüt içindeki ilişkiler, yetki ve sorumluluk, inisiyatif kullanmak ve motive edilme gibi etkenler, örgüt içinde performansı ve verimliliği artırmak için önemli görülmektedir (Aktan, 2011, s. 386-416). McGregor, etkin olmayan örgütsel performansın sadece insan kaynaklarının niteliğinden kaynaklanmadığını belirtmektedir (Fiman, 1973, s. 95-105).

McGregor'a göre X teorisi, alt düzey fiziki ihtiyaçları karşılamakta ve çalışanların beklentileri en az düzeyde olmaktadır. Y kuramında ise çalışanlar çalışmayı kendileri istemekte ve onlar için üretkenlik bir motivasyon aracı haline gelmektedir. Aynı zamanda, çalışanların daha fazla güven içinde olmaları ve onlara sorumluluk devredilmesi üretkenlerini arttırmaktadır. Sonuç olarak McGregor, örgütleri Y kuramını benimsemeye yönlendirmiştir. Bu sayede de insanların yüksek başarı için motive edilebileceğini savunmuştur (Mohamed & Nor, 2013, s. 715).

1.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

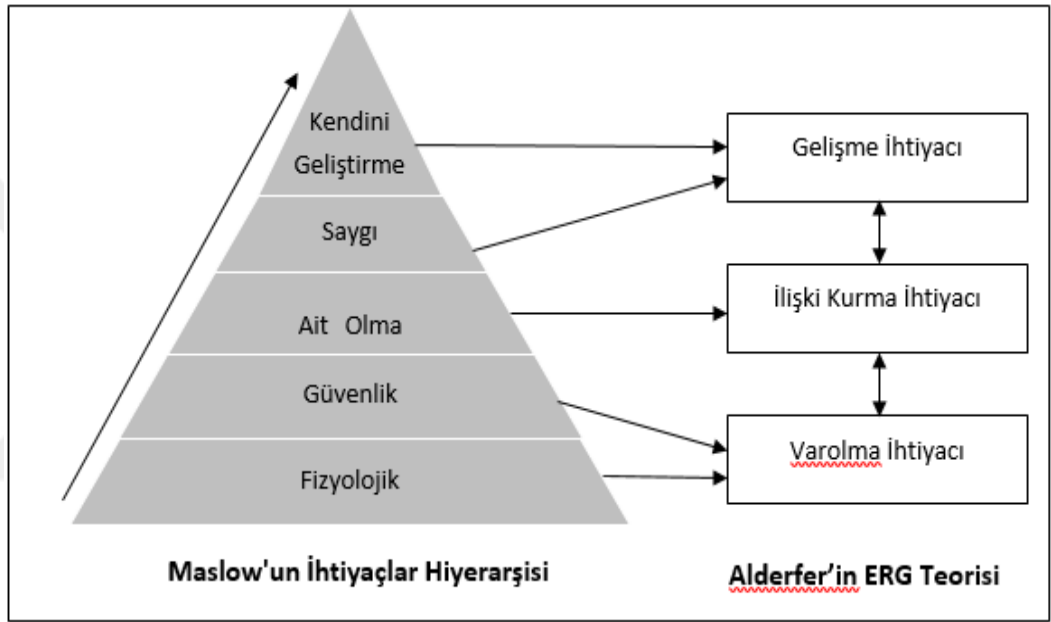
Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini temel almıştır. Maslow'un hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçları gözden geçirmiş, onun teorisi üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiştir. Kendi kuramını oluşturan Alderfer, 1972'de ERG kuramını yayınlamıştır. Alderfer, Maslow'un teorisinde yer alan, öncelikle alt ihtiyaçların karşılanmasının kişileri üst ihtiyaçlara yönlendireceğini yani ihtiyaçların hiyerarşisi olduğunu kabul etmiştir. Ancak bunun bir hiyerarşiden ziyade tekrarlanan bir süreç olduğunu iddia etmiştir. Alderfer'e göre süreçte üst basamaklarda yaşanan tatminsizlik ve yetersizlikler kişileri önceki ihtiyaçlara itmektedir (Efere, 2005, s. 10-11).

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi çalışmasındaki ihtiyaçları üç başlık altında toplanabileceğini anlamış ve bu çalışmaya benzer bir kuram geliştirmiştir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir (Onaran, 1981, s. 1-3):

- Varlık (Existence): Bu kısımda insanın fizyolojik ihtiyaçları yer almaktadır. Bunlar; yemek yeme, su içme, güvenlik ve barınma gibi ihtiyaçlar olarak

sıralanabilir. Tüm bu ihtiyaçların karşılanabilmesi ise organizasyonda kaynakların yeterince var olmasına bağlıdır.

- İlişki (Relatedness): İnsanların yaşayabilmeleri için birbirlerine olan ihtiyaçları bu başlıkta ele alınmıştır. Buradaki önemli nokta ise ilişkilerin karşılıklı olmasıdır. İlişki ve yalnız olmamak ile ilgili bir doyum söz konusudur.
- Gelişme (Growth): Kişilerin çevreleri içinde etkili olabilme, karşındakileri etkileme, becerilerini geliştirme ve yeni beceriler geliştirme istekleri burada ele alınmaktadır.



Şekil 4: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG kuramı (Hitt, Miller, & Colella, 2011, s. 201)

Şekil 4'de görüldüğü gibi, Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramının basitleştirilmiş halidir. Kuramda aynı ilkedan yola çıkılmıştır. Kurama göre, tıpkı ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması önceliklidir. Daha sonra ise üstteki ihtiyaçlara geçilmesi yer söz konusudur. Teoriye göre alt düzeydeki ihtiyaçların tatmini gerçekleşmeden üstteki ihtiyaçlara geçilmemektedir (Koçel, 2013, s. 623). Sonuç olarak, Clayton Alderfer'in teorisi iş motivasyonunun bir ihtiyaç teorisi olarak görülmektedir. Alderfer'in teorisi, Maslow'un düşüncesine dayanmakla birlikte, evrensel ihtiyaçların sayısını beşten üçe indirmektedir. Bunun yanında seviyeler arasındaki ilişkileri hareket açısından daha esnek görmekte ve farkını bu şekilde ortaya koymaktadır (George & Gareth, 2008, s. 162-163).

Alderfer'in teorisinde, ihtiyaçlar birden fazla sayıda olabilir. İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ihtiyaçların bir sıralamasından ve bu sıralamaya bağlı karşılanan ihtiyaçların yeni ihtiyaçları doğurduğundan bahsedilmektedir; ERG teorisinde ihtiyaçların bir sıralama olmaksızın aynı anda görülebildiğini ve ihtiyaçların hiyerarşik olarak değil de süreklilik biçiminde olduğu belirtilmektedir (Snape & Snape, 2006, s. 1325-1343). Erg teorisi ve ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en temel fark buradan doğmaktadır. Maslow karşılanan ve doyuma ulaşan alt basamaklardaki bir ihtiyacın artık motivasyon kaynağı olmadığını söylemekteyken; Alderfer ise bireyin daha yüksek düzeyde bir ihtiyacı karşılamak için motive olduğunu ancak bunu yapmakta zorlandığı zaman, kişinin daha düşük seviyedeki ihtiyaçları karşılama motivasyonunun artacağını ileri sürmektedir (M.George & Jones, 2008, s. 162-163).

1.4.1.4. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Teorisi ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya çıkarılmıştır. David McClelland'ın geliştirdiği teori ise 1960'lı yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Kişilerin öğrenmeleri sonucunda ihtiyaçlarının ortaya çıkışının başladığını savunan McClelland, çevresel etmenlere de önem vermektedir (Can, 1979, s. 163). McClelland, 1961'de yayınlanan *The Achieving Society* adlı yayınında, üç gereksinime odaklanan ihtiyaçlar teorisinden söz etmektedir (Ramlall, 2004, s. 52-63). McClelland'ın bu teorisi öğrenme kavramıyla yakından ilişkilidir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske , 2009, s. 135-136).

David McClelland bireylerin ihtiyacını, belirlediği üç grupta ele almıştır. Bunlar: Başarı, güçlü olma ve bağlılık ihtiyacıdır. Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlölük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Yeşil, 2016, s. 171). Kişilerin başarı ihtiyacından doğan, gerçekleştirdiği birçok eylem bulunmaktadır. Mükemmellik arzusu ve en iyi olma çabaları buna bağlanmaktadır (Eren, 2015, s. 526-527). Başarı için motive olmanın şiddeti, insanlar arasında farklılık göstermektedir. Bazı insanlar için motivasyonlarında başarı çok önemli bir etken olurken, bazıları için ise önemli görülmemektedir. McClelland yüksek bir başarı motivasyonuna sahip olan insanlar için para gibi unsurların bir teşvik olmadığını ve sadece bir geri bildirim olarak görüldüğünü savunmaktadır. Ancak düşük başarı motivasyonu olan insanlar için

paranın, performans için doğrudan bir teşvik olarak daha fazla hizmet edebileceğini savunmaktadır (Mullins, 2005, s. 487-488)

Bağlılık ihtiyacı, insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarından doğmaktadır. Kişilerin birbirlerine olan ihtiyaçlarından doğan ilişkiden söz edilmektedir. Aile ve arkadaşlar bunlara örnek olarak gösterilebilir. Kimileri tercihen yalnız kalma taraftarı olsa bile ekonomik ve psikolojik gibi nedenlerle mutlaka bir ilişki ihtiyacı bulunmaktadır. İlişki kurmak; diğerleri arasında yer bulmak, duygusal anlamda sevmek sevilme ve aidiyet oluşturmak olarak düşünülebilir. Ancak araştırmacılar ilişki kurmak ihtiyacına çok önem vermemişlerdir (Robbins & Judge, 2015 , s. 215-218)

Güçlü olma ihtiyacı ise kişileri diğerleriyle çatışmaya itebilmektedir. Güçlü olma isteği, bir şeylerde üstün olma isteğinin gereği olarak gelmektedir. Bu kişiler, kendilerini göstermek için her şeyi deneyebilirler. Bu da diğer bireyler ile oluşabilecek çeşitli tartışma ve çekişmelere kapı açmaktadır (Eren, 2015, s. 526-527). Güçlü olma ihtiyacı; kişilerin kendileri dışındaki çevreleri, ait olunan gruplar ve yaşamak için tüm bunlara olan ihtiyacından doğmaktadır (Robbins & Judge, 2015 , s. 215-218).

Başarı güdüsü: Bu güdüde ihtiyacın ortaya çıkışı herkeste aynı şekilde olmayıp, kişiden kişiye hatta toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere rağmen birçok insanda, bu potansiyel mevcut olmaktadır. Ancak ortamlar ve fırsatlar insanlar için bu konuda kısıtlayıcı olabilmektedir. Maslow ve Herzberg'in de başarı güdüsünü güçlü bir etken olarak aldıkları ve modellerine kattıkları görülmektedir. Ancak bu güdüleyici etkeni en ayrıntılı inceleyen araştırmacı McClelland'dır (Eroğlu, 2009, s. 426-428).

McClelland kişilerin en büyük isteğini, başarı olarak görmektedir. Kişilerin başarısız olma korkuları, başarı sağlayacakları şeyleri yapmalarına engel olabilmektedir. Kişilerin eylemlerinde başarısızlık korkusunu bir yana bırakarak hedefe odaklanmaları, onları başarıya götürebilmektedir (Pinder, 2014, s. 79-80). McClelland insanların içinde yaşadıkları topluma ait kültürlerinin, motivasyonlarına etki ettiğini ileri sürmektedir. Başarma güdüsü teorisinde kişiler, içinde ait oldukları toplumun ekonomik özelliklerine göre, başarılı olma, bağlı olma ve güçlü olma gereksinimlerinden biri için hareket etmektedir (Mullins, 2005, s. 487-488). McClelland kültürün yanı sıra ekonomik gelişmişlik derecesinin, toplumun genel başarı motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu

savunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, başarılı girişimcilerin olma ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan insanların ise sosyal ilişkilerde ve etkinliklerde fazla zaman harcadığını ancak bu kişilerin yönetici olarak yeterli kişiler olmadığını, karar alırken etkinlik yerine duygusal anlamda sağlıklı karar vermekte zorlanacaklarını belirtmektedir (Ramlall, 2004, s. 55).

McClelland'ın ortaya koyduğu ihtiyaçların düzeyi öğrenilmiş ihtiyaçlar ile belirlenmektedir. Örgütlerde farklı pozisyonlarda çalışan bireylere hangi ihtiyaçların gerektiğinin bilinmesi öğrenilmiş ihtiyaçlar ile ilişkilidir. Öğrenilmiş ihtiyaçlar etkili bir organizasyon yapısı oluşturabilmek için önemli görülmektedir. Güç ihtiyacı düşük bir yöneticinin çalışanları yönlendirmekten keyif almaması, yaptığı işi sadece bir iş olarak görmesi ya da düşünme ihtiyacı düşük bir AR-GE çalışanının düşünmekten keyif almak yerine, işi yapmak zorunda olması öğrenilmiş ihtiyacın önemine örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların öğrenilmiş ihtiyaçları doğrultusunda organize olmaları tatminlerini yükseltmelerine yardımcı olmaktadır (Antalyalı & Bolat, 2017, s. 107).

1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları olarak geçen motivasyon teorileri, insanların davranışlarını etkileyen dış etkenleri incelemektedir. Süreç teorilerinde güdülerin haricinde, kişileri davranışa yönelten başka faktörler vardır. Kişilerin davranışlarının nelerden etkilendiği ya da tekrar edilmesinin nelere bağlı olduğu, süreç teorilerinin temel konusunu oluşturmaktadır. Süreç kuramlarına göre motivasyonu içsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörler de etkilemektedir (Koçel, 2013, s. 623).

Süreç kuramları, çalışanlar için istenen eylemlerinin yinelenmesi ya da istenmeyenlerin yinelenmemesi için davranışların düzeltilmesinde nelerin üzerinde durulması gerektiğine yoğunlaşmaktadır (Cabar & Serinkan, 2010, s. 59).

1.4.2.1. Davranışın Şartlandırılması Teorisi

Bir davranış bilimci olan Skinner kişilerin dürtüleri, tutumları ve ihtiyaçları gibi içsel durumlarını davranışın nedeni olarak görmemektedir (Karatepe, 2005, s. 39-45). Skinner'ın, Pavlov'dan esinlenerek yeni bir teori oluşturmuştur. Ortaya çıkan davranışların daha önceden tecrübe edilen ve sonucu daha önce görülmüş yaşanmışlıkların, kişileri şartlandırması sonucu meydana geldiği savunulmaktadır. Bireylerin davranışları, ihtiyaç ile istedikleri doğrultusunda ya da daha önceki

alışkanlıklarıyla belirlenebilmektedir. Davranışın ortaya çıkması birçok sebebe bağlanabilmektedir. Bu teoride, davranışların ortaya çıkmasından, tekrar edilmesinden ve bunların nedenlerinden bahsedilmektedir (Skinner, 1950, s. 199).

Pavlov ve Skinner yaptıkları araştırmalar sonucunda, organizmanın sonunda mutluluk duydukları davranışları tekrara gittiklerini fakat acı duyduklarında davranıştan kaçındıklarını ortaya koymuşlardır. Yani bir davranışın devam etmesi ya da son bulması için iki zıt durum bulunmaktadır (Eren, 2015, s. 526-527). Bu teoride; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma olarak dört ana yöntem mevcuttur (Öztürk & İlman, 2015, s. 76-77).

Gerçekleşen bir davranışın ardından, verilen uyarıcı ile o davranışta tekrarlanma sayısı artıyorsa bu durum olumlu pekiştirme değildir. Buradaki önemli husus ise pekiştirgeçlerin zamanlı ve tamamen doyum yaratmayacak şekilde verilmiş olmasıdır. Olumsuz pekişmede, olumlunun aksine davranış belli bir uyarıcıdan sonra tekrarlanmaması ve ortadan kalkması görülmektedir. Pekiştirme işlemi sürekli ve aralıklı olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Doğru yapılan davranışların pekiştirilmesi sürekli pekiştirme değildir (Şendil, 2005, s. 103).

Aralıklı pekiştirme ise değişik pekiştirme durumlarıyla oluşmaktadır. Aralıklı pekiştirme, zaman aralıklı ve oran aralıklı olarak ayrılmaktadır. Uyarıcının değişen zaman aralıklarında, değişen miktarlarda verilmesi olarak ifade edilmektedir. Pekiştirmede dikkat edilmesi gereken noktalardan en önemlisi uyarıcının çok fazla zaman aralığı bırakılarak unutma olasılığının olmasıdır. Sürekli ve sabit aralıklı pekiştirmelerde sönme görülebilmektedir (Şendil, 2005, s. 105).

Olumlu ya da olumsuz pekiştirmenin amacı, kişileri belli davranışlara yönlendirmektir. Olumlu pekiştirmede beklenen karşılık, davranışa yönlendirirken; olumsuz pekiştirmede ise aynı şekilde bir davranışın ortaya çıkaracağı olumsuz bir sonuç söz konusudur. Skinner'a göre, davranışın şekillenmesi için edimsel koşullama yolundan yararlanılabilir (Özabacı & Özmen, 2005, s. 138).

Skinner, güdülenme konusunda ilginç ve çok tartışılan yeniden güçlendirme teorisini geliştirmiştir. Skinner'a göre örgüt içinde çalışanların performanslarını takdir etme ve çalışma alanlarında yapılan düzenlemeler kişileri motive etmektedir. Düşük performansa karşı cezalandırma yöntemleri ise negatif sonuçların ortaya çıkmasına

neden olabilmektedir. Skinner, gösterilen iyi performansların takdir edilmesinin yanı sıra çalışan davranışlarına etki eden faktörleri incelemiş ve analizler yapmıştır. Bunun yanında performans engellerini kaldırmak için değişikliklere gitmiş ve çalışanlar ile özel kararlar alarak geri bildirim düzenli ve tam olarak almıştır. Bazı davranış bilimciler bu yöntemle ilgili şüpheliyken, örgütlerin birçoğu ise yararlı bulmaktadır (Aşıkoğlu, 1996, s. 28-32).

1.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş Teorisi, yaygın olarak araştırılmış bir motivasyon teorisidir (Oliver, 1974, s. 243-53). Teori, kişilerin gösterdikleri çabanın, arzu ettikleri sonuçlara ulaşmasına yönelik beklentilere dayanmaktadır. Kişilerin çabaları sonucunda amaçlarına yönelik oluşan beklentilerinin yüksek olması motivasyonlarını artırmaya etki etmektedir (McShane & Von Glinow, 2010, s. 143).

Vroom'un Teorisi

Vroom tarafından 1964'te geliştirilen bu teoride, bireylerin faydalarına göre davrandıklarından ve eylemlerini bu yönde düzenlediklerinden bahsedilmektedir. Vroom'a göre, bireyler bilinçli bir şekilde seçenekler içinden kararlarını vermekte ve kendilerine en uygun seçeneği kendileri belirleyerek, seçimlerini bu yönde kullanmaktadırlar. Bu seçime ulaşırken; duygusal açıdan istenen, dürtünün yoğunlaşmış olduğu ve isteğin şiddetini belirleyen değerler ise öncelik oluşturmaktadır. Bunun için Tolman valence; Atkinson özendirici, Edwards beklenen yarar gibi terimler kullanmaktadır. Kişinin istemediği şeyler negatif, istediği şeyler pozitif, eğer bir anlam ifade etmiyor ise nötr durum olarak belirlenmektedir. Vroom değer ile valence terimlerini farklı bulmaktadır. Valence amacın beklenen değeriye, beklediği değerle sonuç daima aynı olmamaktadır. Koşulların değişme olasılığı söz konusu olabilir. Beklentide ise Vroom kişinin inancında bir geçicilikten bahsetmektedir. Geçicilik, bu inançların devam etmeyeceğini yani geçebileceğini belirtmektedir. Sonuç olarak insanların davranışlarındaki güdülerinin güçleri (valence x bekleyiş) olarak ele alınmaktadır. Her ikisinin de belli bir değeri olması gerekmektedir. Aralarından birisinin sıfır olması güdüyü de sıfıra eşitlemektedir (Onaran, 1981, s. 1-3).

Bireylerin göstermiş oldukları çaba karşılığında beklediği ödül ile almış olduğu ödülün yakınlığı önemli bir husustur. Eğer birey beklediğinden daha az

ödüllendirildiğini düşünürse mutsuz olacak ve doyumsuzluk yaşayacaktır. Fakat ödül burada doyumun gerçekleşmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Birey ancak alınmasına inandığı ödülü aldığında doyum gerçekleşebilecektir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010, s. 6).

Valance, kişilerin ödülü ne kadar istediğidir. Sonuçta elde edilecek ödül ne kadar büyükse, valance ona göre yükselmektedir. Aynı mantıkta ödülün istek derecesi düşükse, valance ona göre azalmaktadır (Vroom, 1964, s. 15).

Vroom'un teorisi, çalışanların iş performansının (P), motivasyon (M) ile yetenek (A) arasındaki çarpımsal etkileşimin bir fonksiyonu olduğunu varsaymaktadır (Oliver, 1974, s. 244).

$$P = \sum M \times A$$

Çarpımsal ilişki için gerekçe, bir bireyin performans bileşenlerinde düşük olması durumunda performansının da mutlaka düşük olması gerektiği şeklindedir.

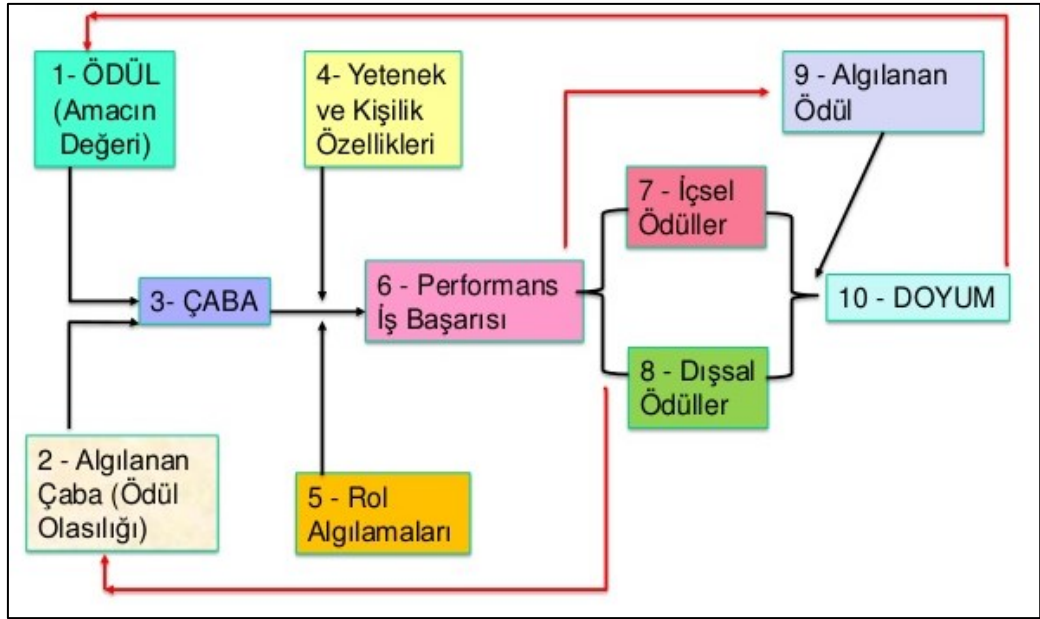
Motivasyon ise birinin performans hedefi (Valence) ve kendi çabalarının performans hedefine (Expectancy) ulaşmasıyla sonuçlanacağı öznel olasılık veya beklenti arasındaki çarpımsal etkileşimin bir fonksiyonu olduğu hipotezi altındadır (Oliver, 1974, s. 244). Böylece:

$$M = \sum V_1 \times E_1$$

Valance, sonuç isteniyorsa pozitifdir, sonuç istenmiyorsa negatiftir, sonuca kayıtsız kalınırsa sıfır olarak belirlenmektedir (Oliver, 1974, s. 245).

Lawler- Porter'ın Teorisi

Buradaki model Vroom'un modelinden gelmektedir. Ancak bazı noktalarda modelden farklılıklar oluşturmakta ve ona eklentiler yapmaktadır. Bu modelde performans ile doyum arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır (Keser A. , 2006, s. 49-51). Bu teoriye göre kişinin alacağı karşılık, sadece gösterdiği emek ve gayrete bağlı görülmemektedir. Performans için başka değişkenlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem, 1998, s. 55).



Şekil 5: Lawyer ve Porter'ın Modeli (Luthans, 1992, s. 158)

Şekil 5'teki ilk 3 kutu Vroom'un modelinin aynısıdır. Farkı ise 4. Kutudan itibaren başlamaktadır. Yetenek ve beceriler kısmını Vroom hesaba katmamaktadır. Lawyer ve Porter'ın modeline göre verilen çaba, performansa doğrudan götürmemektedir. Bireysel farklar ve rol algısı performansa etki etmektedir. Bu modele göre performanstan sonra tatmin gelmektedir (Baysal & Tekarslan, 2004, s. 164-165).

Modelde; kişilerin bilgi, yetenek ve algılanan rollerinin önemi vurgulanmaktadır. Eğer kişiler bu bilgi ve yeteneklere sahip değillerse çok fazla çaba gösterebilirler de performansa ulaşamayacaklardır. Diğer değişken ise kişilerin algılanan rolüdür. Bireyler örgüt içindeki rollerinin karşılığında onlardan beklenen davranışları sergilemektedir. Tıpkı astların üstlerden beklediği ya da tam tersi roller gibi bu rollerde birbirine karıştırılırsa rol çatışmaları meydana gelmektedir (Koçel, 2013, s. 623).

Modelde ödülün değerine ve gerçekleşme olasılığına göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmaktadır. Değerler; kişinin onu ne kadar istediğini, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasını, yetenekli olmasını ve o ödevi algılamış olmasını içermektedir. Ödül, maddi değerde bir ödül olabileceği gibi kişinin istek ve arzularına dayalı içe dönük bir durumda da meydana gelebilecektir (Erdem, 1998, s. 55).

1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams yaptığı çalışmalarda, çalışanlardaki eşitsizlik algısının nelere bağlı olduğunu ve nelerden etkilendiğini araştırmıştır. Çalışanlarda eşitsizliği değerlendirme şekli; yeteneklerini ve bilgilerini sergiledikleri girdiler ve bunların sonucunda karşılık bekledikleri çıktılar biçimindedir. Eşitsizlik formülü, kişinin çıktılarının girdilere bölünmesi ve referans gördükleriyle eşitlemesi sonucu oluşmaktadır. Çıktılar yüksek ise kişi fazla ödüllendirilmiş; girdiler yüksek ise az ödüllendirilmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, s. 127) .

Eşitlik kuramında girdiler, bir kişinin geri dönüş almak için gerekli olduğunu düşündüğü tüm faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörler; eğitim, çaba ve deneyim gibi faktörlerden oluşmaktadır. Çıktılar, bireyin işinde geri dönüş olduğu düşünülen tüm faktörleri içermektedir. Dolayısıyla değişimin birey için değeri, çıktıların girdilere oranının bir fonksiyonudur. Bu orandan, eşitlik ve eşitsizlik formülü ortaya çıkmaktadır. Adams'ın teorisinin, benzerleri olmasına rağmen, bireylerin sosyal anlamdaki hareketlerini ve ilişkilerini en açık ve titiz şekilde araştıran model olduğu söylenebilir. Adams'ın teorisinde alınan önlemler devam ettirilip temel ilkelerinin üzerinde durulmuş, bu çalışma büyük araştırmaları tetiklemiş ve spesifik sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalarda düşük ücretlerde Eşitlik Teorisi desteklenirken, ücretin yüksek olduğu hallerde teori daha az desteklenmektedir (Cosier & Dalton, 1983, s. 311-312). Çıktıların girdilere oranı, diğer kişilerin çıktılarının girdilerine oranına eşitlik değilse bir eşitsizlik söz konusudur (Adams, 1965, s. 267-299).

Eşitlik teorisi, bireylerin başkalarıyla ilişkilerini nasıl yönettikleri konusunda öngörüler yaparken; değişim, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma teorilerini çizmektedir. Birey kendi girdi-çıktı oranlarıyla, başkalarının girdi-çıktı oranını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Bireyin kendi girdi-çıktı oranları ile diğerinin eşitsiz olduğu algılanırsa, eşitsizlik söz konusudur (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987, s. 222).

$$\begin{array}{l}
1) \frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} < \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \\
2) \frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar}} \\
3) \frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} > \frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar}}
\end{array}$$

Şekil 6: Adams'ın Eşitlik Teorisi (Crosby, 1976, s. 85).

Şekil 6'da üç durum ele alınmaktadır. İlk durumda bireyin girdi-çıktı oranı karşılaştırdığı diğer kişiden daha küçüktür ve bir eşitsizlik söz konusudur. İkinci durumda ise bireyin girdi-çıktı oranı karşılaştırdığı diğer kişiyle denktir ve bu sonuç eşitlik algısını ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü durumda ise kişinin girdi-çıktı oranı karşılaştırdığı diğer kişiden daha büyük durumdadır ve kendisine karşı bir ayrıcalık tanındığı algısı ortaya çıkmaktadır. Adams bu oranlarda, farklı eşitsizlik durumlarından bahsetmektedir. Birinci durumda kişi örgüt içinde verdiklerinin aldıklarından çok olduğunu ve bunun sonucunda bir haksızlığa uğradığı düşünmektedir. Bu nedenle bir şeyler yapmaya motive olmaktadır. Üçüncü durumda ise kendisine ayrıcalık tanındığını düşünerek, ortaya çıkabilecek bir suçluluk duygusundan bahsetmektedir (Crosby, 1976, s. 85).

Eşitlik teorisi, bireylerin çalışma ortamlarında algıladıkları eşitsizlik ya da eşitlikle ilişkilidir (Luthans, 1992, s. 162). Çalışanlar, çalışmalarının sonunda geri bildirimlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadırlar (Greenberg, 1990, s. 401-402). Teori kişilerin çalışma ortamındaki şartlarını diğer çalışanlar ile kıyaslayarak eşitsizlik olması halinde, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak amaçlı davranışlarda bulunabileceğini savunmaktadır (Robbins & Judge, 2015, s. 221). Teorinin esas odak noktası iş yerinde eşitsizliğin olması durumunda insanların verimliliğine nasıl etkileri olduğunu belirlemektir (Huseman, Hatfield, & Miles, s. 224-234) Eşitsizlik durumu kişilerde strese yol açmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 127).

Çalışanların bu eşitsizlikleri fark ettiğinde, eşitsizliği gidermek için yapacakları;

- Sergilenen emeğin farklılaştırılması (gerektiği kadar emek verilmemesi),
- Üretim sonuçlarında değişikliklere gidilmesi,
- Kişinin diğerlerinden farklı daha fazla çalıştığını düşünmesi, iş ortamından soğuması,
- Rol modellerini değiştirmesi,
- İşten ayrılması şeklinde olabilir (Özkalp & Kirel, 2013, s. 291-294).

1.4.2.4. Amaç Teorisi

Amaç teorisi Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireylerin amaçları, ne kadar motive olduklarını etkilemektedir. Kişilerin belirledikleri amaçlar ne kadar güç ve zorlu olursa olsun çalışma istekleri ve sergiledikleri iş gücü ona göre fazla olmaktadır. Belirlenen amacın benimsenmiş ve yapılma isteğinin yoğun olması, motivasyona doğrudan etki etmesi bakımından önemlidir. Daha zor ve özelleştirilmiş amaçlar belirleyen kişiler, genel amaçları olan kişilere göre, motivasyon anlamında daha yüksek performans göstermektedirler (Erdem, 1998, s. 56). Belirlenmiş özel amaçlar, kişilerin motivasyonu için daha büyük bir istek doğurmaktadır. Daha zor ve özelleştirilmiş amaçların kişiler tarafından benimsenmesi önemli bir husustur (Can, 1994, s. 158). Kişilerin belirlenen zor amaçlarda yüksek performans göstermelerinin, kişilerin o amaçları kabullenmesine bağlı olduğu savunulmaktadır (Karatepe, 2005, s. 20). Yüksek veya zor hedeflerin, yüksek çabaya ve performansa bağlı doğrusal bir işlevi bulunmaktadır. Hedef zorluk ilişkisinin etkileri, yapılan analiz sonuçları ile değerlendirilmektedir (Locke & Latham, 2002, s. 705).

Bu teorinin üzerinde durduğu noktalardan birisi de belirlenen amaçların nasıl belirlendiğidir. Araştırmalara göre yöneticinin amaçları belirleyip çalışanlara aktarmasının yerine yöneticilerin ve çalışanların birlikte karar alıp amaçları belirlemesi, motivasyon için daha yüksek etkiler doğurmaktadır. Bu yöntemle yöneticiler ve onun altındakilerin iletişimleri daha iyi olmakla birlikte, konulara hâkimiyette buna göre artmaktadır. Konuya her tarafın vakıf olması ise alınan kararların daha sağlıklı ve mantıklı olmasını sağlamaktadır. Amaçların, çalışanların başarabileceği güçlükte olması önemli etkilere birisidir. Çalışana ulaşamayacağı bir amaç edindirilmesi durumunda ise amaç, çalışanı çaresizliğe ve başarısızlığa sürükleyecektir. Dolayısıyla çalışanlara uygun amaçlar edindirilmelidir. Tüm bunların yanında ise amaçların kişilere özgü mü yoksa grup için

mi olması gerektiği belirlenmelidir. Grup için belirlenen amaçlar takım ruhunu geliştirirken, bireysel amaçlar ise kişisel performansın ölçülmesinde önemlidir (Semerci, 2005, s. 38-40).

Locke'ye göre, örgüt içinde belirlenen hedeflerin zorluk derecesi önemlidir ve değişkenlik gösterebilir. Kişilerin kapasitesi burada önemli bir ayrıntı durumundadır. Tüm bunlarla birlikte kişilerin kendi hedeflerini belirlemeleri, hedef için özgün davranışları da yüksek performansın oluşmasına neden olmamaktadır. Performansın kontrol edilebilir olması belirsizlikleri azaltarak, performans farklılıklarının da azalmasına neden olmaktadır Locke, Motowidlo ve Bobko, hedef seviyenin sabit tutulduğu zaman, var olan değerlik-araçsallık-beklenti teorisi tarafından örtük olarak kabul edildiğinde, yüksek beklentilerin daha yüksek seviyede performansa yol açtığını bulmuşlardır. Hedef seviyelerin karşısında, daha yüksek hedef seviyeleriyle ilişkili daha düşük beklentiler, daha yüksek performansla ilişkili durumdadır (Locke & Latham, 2004, s. 388-403).

Aşağıda, hedef belirleme araştırmasında nelerin bulunduğuna ilişkin bir özet verilmiştir (Locke & Latham, 2004, s. 388-403):

- Kişiler görev hedefleriyle karşı karşıya kaldıklarında, hedefleri ile ilgili sahip olduğu bilgi ve becerileri otomatik olarak kullanırlar.
- Kişiler belirledikleri hedeflere yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında daha önceki deneyimlerini mevcut duruma uygulayarak, değişikliklerde bulunup işlerini kolaylaştırmaktadırlar.
- Eğer bir hedefin atandığı görev kişiler için yeniyse, kişiler hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmeye yönelik bilinçli planlama yapmaktadırlar.
- Öz yeterliği yüksek olan kişiler, düşük öz-yeterlik düzeyine sahip olanlardan daha iyi strateji geliştirmektedirler.
- Kişiler için alınan zorlu hedefler bazen performansı etkileyecek endişeler yaratabilmektedir. Bu zorlu hedefler için uygun stratejiler yaratılması ve yedek planların olması hedefler ile baş edebilme için etkili olmaktadır.

- Kişiler doğru stratejiler konusunda eğitildiklerinde, belirli yüksek performanslı hedeflere sahip olanlar, bu stratejileri diğer hedef türlerine göre daha fazla kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, performansları gelişmektedir.

1.5. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve takım arkadaşları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden etkilenecek motivasyon-hijyen teorisini geliştirmişler ve iş motivasyonunun iki faktörlü modelini yayınlamışlardır. İlk çalışma mavi yakalılar, büro çalışanları, usta başları, fabrikadaki mühendisler ve muhasebeciler ele alınarak yapılmış; daha sonraki çalışma ise orta düzey yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Teori bu şekilde geliştirilmiştir. Bu çalışmalar motivasyonu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017, s. 11-12).

Herzberg'in çift faktör kuramı, iki faktörlü teori ya da memnuniyetsizlik kuramı olarak da anılmaktadır. Herzberg 200'den fazla çalışanın belli profillerini çıkartıp sorunlarını ele alarak yaptığı araştırması ile motivasyon-hijyen teorisini ortaya koymuştur. Çalışma ortamında memnuniyet ve memnuniyetsizliğe neden olan etkenleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasını Amerika Birleşik Devletleri Pittsburgh bölgesindeki dokuz fabrikada çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirmiştir (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017, s. 11-12). İş ortamındaki etkili faktörler kendi aralarında belirlenmiş ve iş doyumunu sağlayan faktörler ayrılmıştır. Hipotez yeniden şekillendirilmiş ve iki faktörlü teoriye dönüştürülmüştür. Ayrılan motivasyon faktörleri büyüme ve kendini gerçekleştirmek ile ilişkilendirilmiş, motive ediciler olarak bilinmeye başlamıştır (Herzberg, 2003, s. 86).

Teori iş doyumunu ve memnuniyetsizliğin farklı etmenler tarafından etkilenmesi sonucu oluştuğunu savunmaktadır. Çalışanların iş yerindeki memnuniyetlerini oluşturan ise başarı, başarı ile tanınmak, fark yaratmak, sorumluluk duygusu, ilerleme ve kendini geliştirme gibi iş yerinin içeriği ile ilgili faktörler olarak alınmaktadır. Diğer taraftan memnuniyetsizliğin genelde işin içeriği ile ilgisi olmayıp, işin bağlamıyla ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler iş bağlamını tanımlamakta ve olumsuz yönleriyle iş memnuniyetsizliği temsil etmektedir. Bu nedenle onlara hijyen faktörleri denmektedir

ve çevresel çalışma koşullarını temsil ettiklerini söylenmektedir (Lindsay, Marks, & Gorlow, 1967, s. 330-339).

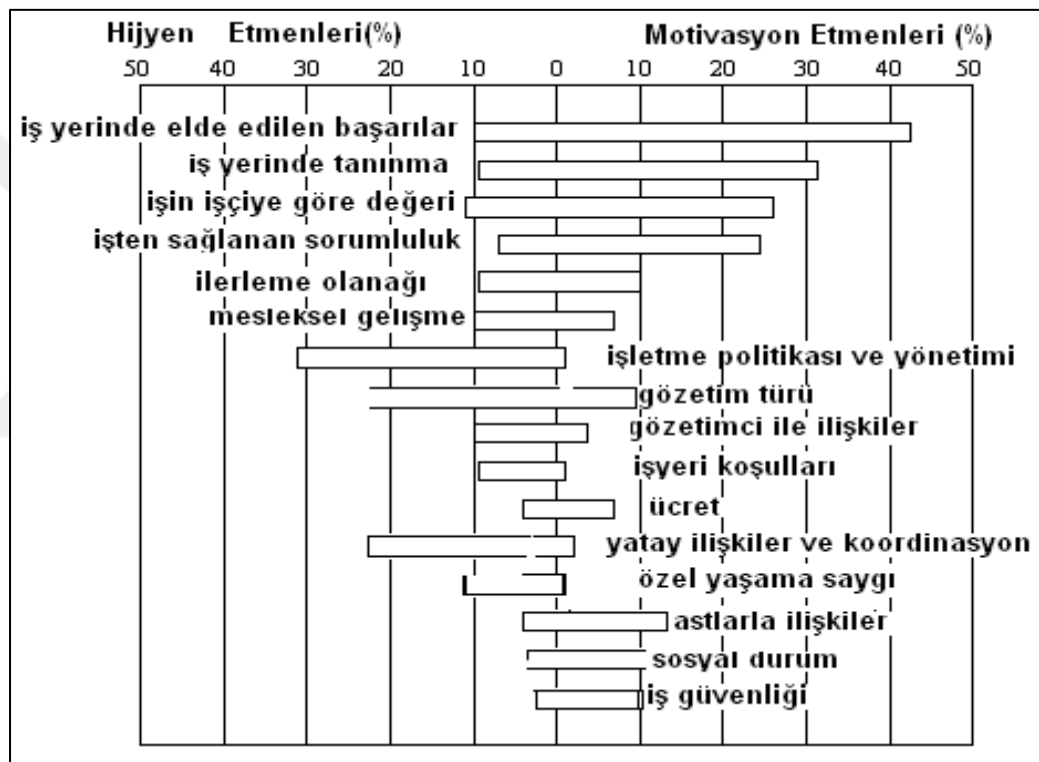
Hijyen faktörleri; örgütsel politikalar, çalışma ortamı veya koşulları, denetim kalitesi, finansal ücret, iş güvenliği, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ve sosyal hayatı içermektedir. Kolayca ele alınsa da bu ölçütler kabul edilemez bir düzeye indiğinde, çalışan memnuniyetsizliği görülmektedir. Hijyen faktörlerinin yeterli bulunması sadece memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktadır. Hijyen faktörlerinin varlığı herhangi bir şekilde motivasyonu etkilememektedir. Tatmin edici faktörler motivasyon olarak bilinir (Herzberg, 1974, s. 18-29).

Maslow'un alt kademe (fizyolojik, güvenlik ve sosyal) ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörleri ile benzerdir. Üst kademedeki ihtiyaçlar ise Herzberg'in motive edicilerine karşılık gelmektedir. Maslow, nispeten tatmin edilmemiş bir ihtiyacın bir motivasyon unsuru olabileceğini varsayarken, Herzberg sadece üst kademedeki ihtiyaçların motivasyon unsurları olabileceğini öne sürmektedir. Ancak her iki kuramda da ihtiyaçlar daha düşük ve daha yüksek ihtiyaçlar olduğundan, tıpkı Maslow'un kuramı gibi bireysel büyüme ve gelişmeye imkân tanımaktadır. Tabii ki bu gelişmeyi tek başına üst kademe ihtiyaçlar sağlayamayabilir. Çünkü çalışanlar daha fazla yetki ve sorumluluk, başarı, örgütte gelişme ve ilerleme talep etmekle beraber, bu unsurların maddi faktörlerle ilişkili olmasını da talep etmektedir (Yüksel Ö. , 1998, s. 128).

Tablo 1: Maslow ile Herzberg'in Özendirme Teorilerinin Karşılaştırılması
(Üçok, 1988, s: 42-46)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
Benliğini İdrak	İşin İlginçliği Başarma İşte Gelişme Sorumluluk
Takdir	Yükselme Takdir Görme Statü
Sosyal İhtiyaçlar	Beşerî İlişkiler Şirket Politikası ve Yönetimi Denetim Kalitesi
Güvenlik İhtiyacı	Denetim Kalitesi Çalışma Şartları İş Güvenliği
Fizyolojik İhtiyaçlar	Maaş ve Ücretler Özel Yaşam

Tablo 1’de Maslow ile Herzberg’in teorilerinin karşılaştırması verilmiştir. Herzberg’in teorisinin Maslow ile karşılaştırması yapıldığında, Herzberg’in güdüleyici etkenlerinin Maslow’un üstten başlayan ihtiyaçları eşlendiği görülmektedir. Herzberg’in koruyucu olarak nitelendirilen etmenleri ise Maslow’un alt basamakta saydığı ihtiyaçlarla eşlenmektedir. Herzberg gereksinimlerin doyurucu özendiricileri ile ilgilenirken, Maslow ise gereksinimler ile ilgilenmektedir. Herzberg sadece üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulması gerektiğini söylerken, Maslow ise doyurulmayan her ihtiyacın güdüleyici olacağını söylemektedir (Varol, 1993, s. 104-105).



Şekil 7: Hijyen Faktörler İle Motive Edici Faktörlerin Karşılaştırılması
(Eren, 2015, s. 511)

Şekil 7’de motive edici faktörler ile hijyen faktörlerinin karşılaştırılması yapılmış, tatmin ve tatminsizliğin oluşması gösterilmiştir. Şekilde sol tarafta gösterilen etkenler tatminsizliği, sağ tarafında gösterilen etmenler ise tatmin olma durumunu ifade etmektedir. Şeklin sol tarafındaki etkenler hijyen etmenleridir. Bu etmenlerin olmaması durumunda tatminsizlik oluşturacak. Şekilde sağ taraftaki etmenler ise tatmin sağlayıcılar olarak belirlenen motivasyon etmenleridir. Şeklin solundaki hijyen etmenleri olmamaları durumunda tatminsizliği yaratan eksi frekansa sahip etkenlerdir.

Sağ taraftaki motivasyon etkenleri ise var olmaları durumunda tatmini de beraberinde getirecek olan pozitif frekansa sahiptirler. Şekilde görüldüğü gibi hijyen faktörlerin varlıkları motivasyon sağlamayacak, ancak olmamaları durumu ise tatminsizlik oluşturacaktır (Eroğlu, 2009, s. 426-428).

Herzberg'e göre koruyucu etmenler ile ilgilenmek yetersiz görülmektedir. Motivasyonun oluşmasında güdüleyici etmenlere önem verilmelidir. Koruyucu etmenler yeterince tatmin edilemiyorsa, güdüleyici etmenler daha da önemli hale gelmektedir. Herzberg güdülenmenin işin içeriğine bağlı, içsel bir uyarı, çevresel faktörlerden çok işin kendi içeriği ile ilgili olduğunu söyleyerek iş zenginleştirmenin öneminden bahsetmektedir. İş zenginleştirme ise önemli bir güdülenme yöntemi olarak alınmakta, işi rutinden çıkarıp yabancılaşmayı engellemek amaçlıdır. Kişisel başarılar, iş doyumu ve verimlilik arasında bağ kurulmasına bağlanmaktadır. Çalışanlara aidiyet duygusu vermek, ücretten daha etkin bir motivasyon yöntemidir. Herzberg'e göre ücret çalışanları motive etmek için yeterli olmamakta, yeterince karşılandığı takdirde nötr bir durum olmaktadır (Varol, 1993, s. 104-105).

Herzberg'in modeli, çok yaygın biçimde çoğaltılan ve iş dünyasında fazlaca kullanılan bir yöntemdir. Modelin en önemli yanı ise hijyen ve motivasyon faktörlerini birbirinden ayırmasıdır. Hijyen faktörleri bir çeşit ağrıdan kaçınma yöntemi olarak görülmektedir. Bu faktörlerin tatmini sağlanmadığı takdirde memnuniyetsizlik kaçınılmazdır. Motivasyon faktörleri ise psikolojik büyüme elde etme ve yaşama kabiliyeti ile ilişkilendirilmektedir (Ball, 2012, s. 1-26).

1.5.1.Çift Etmen Kuramının Tarihi

Maslow'un oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin beş basamağı kişilerin ihtiyaçlarının ne derece karşılandığı ya da karşılanmadığı ve tatmin olma dereceleri açısından motivasyon alanında en önemli kuramlardan birisi konumundadır. Herzberg ile onun arkadaşları Mausner ve Snyderman, üniversitesi öğrencilerinin de desteği ile yeni bir motivasyon kuramı geliştirmişlerdir (Eren, 2015, s. 526-527). Hangi faktörlerin işçinin çalışma ortamını etkilediğini belirlemek ve nelerin memnuniyet veya memnuniyetsizliğe neden olduğunu tespit etmek için Amerika Birleşik Devletleri'nin Pittsburgh bölgesindeki dokuz fabrikada çalışan 203'den fazla muhasebeci ve mühendis üzerinde bir çalışma yapılmıştır (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017, s. 11-12).

Yapılan ilk çalışmada araştırmacılar iş belirleyicilerin motivasyon etkilerinin ve hijyen faktörlerinden birbirinden farklı olduğunu görmüştür. İşin içeriğinin çalışanların kendilerini gerçekleştirme hususunda önemi için motivasyon araçlarında rolü görülmüştür. İşin bağlam kısmındaki değişkenleri iş memnuniyetsizliği yönündeki önlemleri belirlemek için hijyen olarak alınmıştır. Çalışmada motivasyon etkenlerinin işin tatminsizliğini daha aza indireceği keşfedilmiştir. Bir sonraki geliştirdiği çalışmasıyla iş doyumunun ve iş tatmininin birbirinin tamamen tersi olmadığı keşfedilmiştir. Herzberg ve ekibi 1959 da iş motivasyonunu geniş kapsamlı ele alarak yaklaşık 200 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarını yayınlamıştır (Lindsay, Marks, & Gorlow, 1967, s. 330-339).

Çalışmada Herzberg ve işbirlikçileri, çift faktör teorisinin uygun olmadığına motivasyon eksikliğini, belirlenen ayırmadaki etkenlerin uygun kategorisini yapmışlardır. Belirlenen tüm faktörlerin, iş doyumu ve memnuniyetsizliği üzerindeki ilgisini frekans ve etki süreci ile bu açılardan araştırmışlardır. Araştırma yapıldığında kısmen de olsa yeni sayılabilecek kritik olay analizini içeren röportajları kullanmışlardır. Teorinin ikiye ayrılması tüm elde edilen faktörlerin incelenmesi sonucunda oluşmuştur. Sonuçta verilen kararlarında edindikleri her sonucun ve her faktörün, iş doyumu ve memnuniyetsizliğe etkisinin belirlenmesi amacıyla tek tek ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Başarma duygusu, sorumluluk duygusu, işin kendisi, kendini geliştirme olasılığı gibi faktörler memnuniyet kaynağı olarak alınmıştır. Memnuniyetsizlik kaynakları çalışan ilişkileri, örgüt politikası, yönetim şekilleri, denetim, finansal anlamda tatminsizlik gibi faktörlerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Herzberg' in ilgi alanı ise tüm bunların memnuniyet oluştururken iş memnuniyeti seviyesi ile ilgisi bulunmamasıdır. Ortaya çıkan sonuçlar iki faktörlü bir model oluşturmuştur. Tek etkenli, tek yönlü olmayan alternatifler doğmuştur (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 929-943). Motivasyonel faktörlerin varlığı iş tatmini yaratabilir, ancak yokluğunda iş doyumu görülmez. Bu nedenle, kötü hijyen faktörleri iş tatminsizliğine neden olabilirken daha iyi hijyen faktörleri memnuniyetsizliği azaltabilir, ancak iş doyumuna neden olamaz (Herbert G. Hicks & Gullett, 1981, s. 238-240).

1.5.2. Hijyen ve Motivasyon Etmenleri

Herzberg ve çalışma arkadaşları, iş yerindeki iş ile ilgili davranışların sebeplerini, örgüt içi ilişkileri ve tüm bu sebep sonuca dayalı sonuçları birçok araştırma ele alarak ayrıntılı incelemelerde bulunmuşlardır. Tüm bu incelemeler sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak bireylerin çalışma ortamlarında olumlu tutum sergilemesine bağlı olan faktörlerin, olumsuz tutumlara neden olan faktörlerden farklı olduğunu belirlemişler ve bu faktörlere bir ayırım getirmişlerdir. Teoride iş doyumunun iş doyumsuzluğunun karşılığı olarak görülmediği belirlenmiştir. İş yerinde doyuma ulaşmak ya da doyumsuzluk oluşması birbirinden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar iş alanında bazı yönlerden mutluluk duyarken bazılarında mutsuzluk oluşabilmektedir (Pinder, 1984, s. 929-943).

Herzberg'in çalışması çalışanların motivasyonu açısından yeni bir gelişme olmuştur. Birçok anlam verilemeyen konuda ışık tutmuştur. Bunlar içerisinde yöneticilerin çalışan motivasyonu için hijyen faktörlerinden yararlanmak istemeleri de vardır. Sonuçta başarısızlık olduğunda şaşırılmamak gerekmektedir. Herzberg'in yönteminde hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon oluşması için yeterli olmamaktadır (Keser A. , Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2006, s. 49-51). Bu durumu farklı örneklerde anlatmak mümkündür. Üretim yapan bir iş yerinde ısının yeterli olduğu ancak ışıklandırmanın iyi olmadığını düşündüğünüzde çalışanlar bu ortamda çalışmaktan huzursuz olacaklardır ve bu işlerine de yansiyacaktır. İş yerinde ışıklandırma zaten olması gereken bir şey olduğu için ışıkların düzeltilmesi motivasyonu pozitif olarak etkilemeyecektir (Üçok, 1988, s. 42-46).

1.5.2.1. Motive Edici Faktörler

Başarı

Motive edici faktörlerden biri olan başarı faktörü, kişilerin güdülenmesi için önemli bir etkidir. Başarma ihtiyacının kişilerdeki etkisi başarının olması sonucunda sonuçlarda tatmin getirirken başarının olmaması durumu motivasyonu negatif yönde etkileyebilmektedir.

Tanınma

İnsanların yaptıkları işlerle ilgili tanınmak istemeleri başarı getiren başlıca güdülerden birisidir. Bireyler yaptıkları çalışmalarında, başarılarında bilinmekten hoşlanırlar (Çalık, 2003, s. 70-72). İş görenler için tanınma çeşitli tanıtımlarda boy gösterme, eğitimlerde, konferanslarda yerini almak istemek gibi oluşabilir. Aynı zamanda karar alınırken katılma kendi ile ilgili kararlarda söz sahibi olma gibi kararlara katılımla olabilir. Çalışanların bu tarz eğitimlere katılması, planlara katılmak, yönetimde söz sahibi olması ve birçok işle ilgisi alakası bilinmesi aidiyetlik hissini artırmakta, işe bağlılığını oluşturmakta ve yüksek motivasyon oluşturmaktadır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 75-94).

İşin Kendisi

Çalışanların işlerine hâkim olması nasıl yapılacağı iyi bilmesi çalışma durumlarında kolaylık sağlayacak ve isteklerini artıracaktır. İşverenler ve yöneticilerinin gerekli eğitim seminerlerden yararlanarak iş görenlere işin konusu ile bilgi sağlanması çalışma koşullarını da pozitif yönde etkileyecektir. İş görenlere işin sevdinilmesi, gerektiği yerde inisiyatif kullanabilme özgürlükleri motivasyon açısından önemlidir.

Herzberg'in çalışması işin kendisinin motivasyon için önemini vurgulamaktadır. İş tatmin veya tatminsizlik oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Yönetim açısından iş net olmalıdır. Çalışanlara yapmalarını istedikleri işlerin niteliklerini belirlemeleri gerekmektedir. İş görenler için sıkıcı ve isteksiz olan işleri eğlenceli bir hal sağlanması yöneticilerin görevidir (Simpson, 2001, s. 22).

Sorumluluk

Her çalışanın örgütten beklentileri, sahip oldukları bazı gelenekleri, kişilik yapıları mevcuttur. Çalışan motivasyonunu gerçekleştirmek için önemli etkilere biriside yetki ve sorumluluktur (Kanbur & Kanbur, 2008, s. 31). Sorumluluk sayesinde iş görenler özgürlük hissetmekte, bireysel düşünmeyi arka planda bulundurup grup adına çalışma yapabilirler. Bir diğer deyişle bencilliklerini engellerler. Yöneticilerinin kendi üzerlerinde biriktirdikleri yetki ve sorumluluklar ancak çalışanlara aktararak rahatlanabilmektedir. Aksi takdirde yöneticiler de iş yükünü altında boğulabilmektedir (Kantar, 2008, s. 63). Özetle çalışanların sorumluluk almaları kendilerine olan güveni, iş ile ilgili önemsenmeleri gibi birçok konuyu etkileyen bir motivasyon aracıdır.

İlerleme (Terfi)

İlerleme gerçekleşmesi iş görenlerde bulundukları konumdan daha iyi bir konuma gelmeleri dolayısıyla bununla birlikte artan sorumluluk, çalışma yükleri ve aynı zamanda statü durumlarının ve ücretlerinin de artmasını ifade etmektedir. Tüm bunlara dayanılarak motivasyonu artıran bu etmen iş gören üzerinde birçok anlamda motivasyon yaratabilmektedir. Bu etkende para ve psikolojik anlamda bir motivasyon söz konusudur. Çalışanın ilerlemesine etki etmeden sadece ücret artışı yapmak, ilerleme kadar motivasyon sağlayamamaktadır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 75-94).

Gelişme İmkânı

Belli bir sınırın altına düştüğünde tatminsizlik yaratacak, belli bir sınırın üzerine çıkıldığında ise tatmin eden etmenlerden biriside gelişmedir (Kantar, 2008, s. 63). Çalışanlarda yeteneklerin gelişmesi, bulundukları konumlardan daha üst konuma çıkması ya da daha aşağıya düşmesi gelişmeye örnek gösterilmektedir. İş görenlerin becerilerinin artması, gelişim göstermeleri yanında getirecekleri ile birlikte önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

2.5.2.2. Hijyen Faktörler

Dışsal faktörler olarak da ele alınan hijyen faktörler iş yerinde çalışanların sahip olmaları gereken asgari imkanlardır. Hijyen faktörlerin mevcut olmaması durumunda çalışanların motive olmaları söz konusu olmamaktadır. Aynı zamanda hijyen faktörlerin varlığı ekstra bir motivasyon sağlama koşulu değildir. Sadece motivasyon için gereken şartları oluşturmaktadır (Ateş, Yıldız, & Yıldız, 2012, s. 149-150).

İşletme Politikası ve Yönetimi

Örgüt içinde çalışanlar aynı amacı gerçekleştirmek isteyen farklı kişilerden oluşmaktadır. Örgüt içinde çalışmalar önceden belirlenen amaçlara yönelik gerçekleştirilmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşma çabaları örgütlerin varlığını sürdürmelerinde önemli rol oynamaktadır. İşletme içindi iyi bir şekilde yönetim ve koordine önemlidir. Yönetim bu nedenle çeşitli araçlar kullanmaktadır. Etkili insan kaynakları buna örnek verilebilmektedir. Yönetimin amaçları gerçekleştirmede sadece mevcut olan kaynaklardan ziyade yenilikler kullanarak çağdaş anlayış içerisinde olması gerekmektedir. İşletme yönetimi gereken prosedürlere sahip olmalı, uyum

oluşturmalıdır. Bu madde yeterli veri toplama ve değerlendirme, eğitim ihtiyacı, insan kaynaklarında iyi olma ve gelişim gösterilmesi gibi önemli noktalar barındırmaktadır (Çalık, 2003, s. 70-72)

Gözetim

Çalışanların motivasyonları için yöneticilerin çalışanları takipte anlayışlı olmaları ve davranışlarında ki özellikler önem göstermektedir. Çalışanların benimsediği bir yönetimi belirlemek, ekonomik ve sosyal yönden ihtiyaçlarını bilmek yöneticilerin başarılarını göstermektedir. Merkez yönetim anlayışında sıkı denetimler görülmektedir, ekonomik araçlara önem verilmektedir. Ekonomik araçlar ve sıkı denetimlerle sınırlı kalmayıp en az onlar kadar sosyal ve psikolojik, yönetsel önem veren merkezci olmayan yönetim şekli daha başarılı görülmektedir. Kısacası çalışan motivasyonunda yöneticilerin takipleri ve yaklaşım şekilleri önemli etkenlerden birisini oluşturmaktadır (Ölçer, 2005, s. 2-3).

İş Yeri Koşulları

İş yeri koşulları motivasyonun negatif etkilenmemesi için önemlidir. Çalışma ortamının sıcaklığı, sağlıklı ve temiz iş ortamı olması, bulunduğu yer ve bunlar gibi birçok değişkeni kapsamaktadır. Bu maddede ele alınan koşullar çalışanların işin yapılmasının yanı sıra kişisel rahatlarını da etkilemektedir. İş görenler çalıştıkları ortamlarda fiziksel olarak rahat olmayı istemektedirler. Çalışma koşulları iş görenlerin iş hayatı dışında özel hayatlarını da etkileyebilmektedir. İş yerinde fazla harcadıkları zaman özel hayatlarından bir şeylerin kısılmasına yol açabilmektedir (Luthans, 1992, s. 160-165).

Ücret

İş görenlerin bilgi ve becerileri ile verdikleri emeğin karşılığı ücrettir. Ücret potansiyel bir çalışan olabilecek her birey için önem göstermektedir. İş görenlerin yanı sıra iş verenler için de önemli olmaktadır. Organizasyon içinde iş görenler için tatmin veya tatminsizlik için ücret belirleyici bir etkidir. Çalışanların hayatlarını devam ettirmeleri için önemli olan ücret, iş verenlerde maliyetlerin belirlenmesinde önemlidir (Gürüz & Gürel, 2006, s. 280).

Çalışanlar Arası İlişkiler

Örgüt içerisinde en önemli motivasyon sorunlarından birisini örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Çalışanların iş konusunun dışına çıkarak kurdukları ilişkiler birbirleri ile çalışmalarına engel olabilmektedir. İş odak noktası olarak alıp, işe yoğunlaşmayabilirler. İş birliğinden kaçınılan bu durumlar da yöneticilerin birlik sağlaması beklenmektedir. Çalışanların bireysel düşünmenin dışında iş için yeteneklerinin sağlanması, takım ruhu oluşturmak motivasyon için önemlidir. Çalışanların iş merkezli olarak kurdukları ilişkiler güçlendirilmelidir (Allan, 1998, s. 107-113).

Çalışanların Sosyal Hayatı

Herzberg çalışma sonucunda iş görenlerin özel hayatlarının işlerini bir şekilde etkilediğini belirtmiştir (Herzberg, 1974, s. 18-29). Çalışanların özel hayattaki problemleri işlerine yansımaması, iş yerindeki rolleri ile özel hayattaki rollerinin karıştırılmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s. 183-184).

Statü

Statü kişilerin örgütte hiyerarşik konumlarını, hayatta konumlarını ifade ettiği için önemli bir etkidir. Statü durumu örgüt için yükselme değil bulunulan yer ile ilgilidir. Statünün yüksek olması artan sorumluluk, artan ücret, saygı, itibar kazanmayı getirdiğinden önemli bir etken olarak görülmektedir (Kantar, 2008, s. 63).

İş Yeri Güvenliği

Çalışanlar belli başlı ihtiyaçlarının yanı sıra çalıştıkları ortamda güvenliğinin sağlanmasını istemektedirler. Sağlık güvenceleri, kontrolleri, gelecek kaygıları bu maddede yer almaktadır (Tezer, 2012, s. 63-65).

1.5.3. Destekleyen Araştırmalar

Herzberg'in bu kuramı çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. Bu kurama gelen eleştirilerin yanı sıra destekleyen araştırmalar da mevcuttur. Destekleyen araştırmalarda çeşitli alanlarda işlerle uğraşan farklı kişiler üzerinde benzer sonuçlar bulunduğu görülmüştür. Herzberg'inde incelediği bazı araştırmalar aşağıda verilmiştir;

Finlandiya’da gözetmenler eşliğinde yaptığı araştırması olumlu ve olumsuz duyguların motivasyon ya da hijyen faktörlere etkisi görülmüştür. Olumlu duygularda %90’lık bölümünün motivasyon etmenlerine bağlı olduğu, olumsuz duyguların ise yaklaşık %80’lik bölümünün hijyen faktörlere bağlı olduğu görülen araştırma teoriyi desteklemektedir (Onaran, 1981, s. 47-48).

M. Schwartz, E. Jenusaitis, ve H. Stark (1968) üç araştırmacı farklı kamu kurumlarından oluşan 111 erkek amirin üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Motivasyon faktörlerini özellikle seçilen muhasebeciler ve mühendislerin motivasyonunda kullanmışlardır. Veri toplama yönteminde farklılıklar oluşturmuşlardır. Maddeler cevaplara göre ayrımlara uğramıştır. Motive edici etkenlerin dışındakiler hijyen veya bağlam faktörleri olarak alınmıştır. Herzberg’in çalışması ile farklılıklar olmasına rağmen çıkan varılan sonuçlar ile benzerlik bulunmuştur. Çıkan farklılıklarda bilinçli ve sık bir şekilde denetim ile motivasyona negatif düşünülürken pozitif etki yaratması personel şefleri, yöneticiler ile çalışanların köklü, sağlam ve geçmişe dayalı iyi ilişkilerinden dolayı olduğu mantığı ile yaklaşılmıştır. Kısaca araştırmacıların analizleri Herzberg’in teorisini destekler niteliktedir (Brockman, 1971, s. 155-189).

Herzberg’in kuramını destekleyen bir araştırma da Davis ve Allen’in çalışmasıdır. Teoride araştırma yapılırken kişi sayısı ile yetersiz durum eleştirilerini göz önünde bulundurmuşlar ve Herzberg’in yöntemini kullananların incelediği kişi sayısının 6 katı fazlasını incelemişlerdir. Genelde ortalamanın 113 kişi olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında kişilerin mutlu olduğu bir olayı ve aynı zamanda mutsuzluklarına neden olan ikinci olayı sorarak Herzberg’in metodolojisini kullanmışlardır. Olayları çalışanların iş ortamlarında, anketlere kayıt almışlardır. Anketin sonunda mutluluk veya mutsuzluk süresini sormuşlardır. Bu sayede olayların hafızadaki süresini ve düşüncelere etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışanlardan aldıkları cevapları geçerli bilgi kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Olayları birebir algılayan ve çeşitli hisler uyandıran işçilerin direk kendileridir. Bulgular sonucu araştırmacıların bu araştırması Herzberg’in teorisini doğrulamıştır (Davis & Allen, 1970, s. 67-76).

Lahiri ve Srivastava Hindistan’da sanayinin farklı alanlarında orta yöneticiler ile yaptıkları çalışmada, Friedlander’in araştırmasının yöntemine benzer bir yöntem kullanılmışlardır. Toplam sayısı 26 olan ve bunların 13 hijyen etmenlerini diğer 13’ü ise

motive edici etmenler olarak alınan bir sormaca kullanılmıştır. Çalışanlar çalışma koşullarında motive olabileceklerini düşünen etmenlerin yokluğu halinde doyumsuzluk oluşmayabileceğini söylemişlerdir. Araştırma da Herzberg'e göre hijyen faktörler olarak alınan bazı etmenler bu çalışma sonucunda motive edici faktörler olarak görülmüştür. Farklı bir kültürde ve farklı etniklerde bu değişikliklerin olması normal karşılanmakta ve çalışma sonucu Herzberg'in çift faktör kuramını küçük farklara rağmen desteklemektedir (Onaran, 1981, s. 2-8).

Youngberg, Hedberg ve Baxter, doyumsuzluk veren etkenlerin önemini ölçen bir araştırma yapmışlardır. Doyumsuzluk veren etkenlerin örgütün siyaseti ile ilgili olduklarını öne sürerek, kişilerin bu etkenlere verdikleri önemle birlikte ortaya örgütteki kişiler arasındaki ilişkiler çıkmaktadır. Sadece doyumsuzluk üzerinde durduğu için bu araştırmayı, tamamen değil yarım desteklemişlerdir (Onaran, 1981, s. 38-39).

1.5.4. Teoriye Eleştiriler

Herzberg'in çalışan motivasyonları ile ilgili çift etmen faktörü teorisi çeşitli sebepler öne sürülerek eleştirilmiştir. Bunlar kullanılan metotların hatalı olmaları, verilerin alındığı zamana ait olduğu yani zamanı geçtiği takdirde etkisinin geçeceği ve hatalı bilgi toplama gibi eleştirilerdir. Faulty Research Foundation da yapılan araştırmanın prosedürlerle ilgili birçok eksik olduğu, teorinin metotla sınırlandığı iddia edilmiştir. Brayfield ve Crockett, 1955 yılına kadar yapılmış araştırmaları incelenmesi sonucu bulunulan konum ile oluşmuş güçlü performansın motivasyon oluşturduğunu düşünmemektedir (House & Wigdor, 1967, s. 369-390).

Hardin (1965) teoriye, katılımcıların bilgilerinin eskiyebileceğini, araştırma sırasındaki duygu ve düşüncelerinin gerçeği yansıtmayacağı ve bu düşüncelerin o anki durumdan kaynaklı değişebilecek olmalarını, verilerde alınan cevapların yeterince sağlıklı olmadığını savunmuştur. Opsahl ve Dunnette (1966) ise ücretin etkisinin yetersiz kaldığını ve daha fazla etkileyeceğini söylemişlerdir. Herzberg'in teorisinde ücretin karşılığı bir rol olmadığını eleştirip, veriler ile yorumlar arasında tutarsızlık olduğunu iddia etmiş ve yeniden yorumlama yapmışlardır (Bassett-Jones & Lloyd, 2005, s. 929-943).

Ohangbemi'nin 1997 Herzberg'in teorisi ile üniversite çalışan öğretim üyeleri üzerinde çalışma yapmıştır. Çeşitli etkenlerin çalışanlar üzerinde yarattığı doyum veya

doyumsuzluk Herzberg'in teorisi ile çelişkiler ortaya koymaktadır (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 12-13).

Vroom'un teori ile ilgili eleştirileri, insanların doyum sağladığı noktalarda bunu kendi yeterlilikleri ve kişisel başarısı olarak göstermeleri ancak doyumsuzluk durumunda dış etkenlere bağlamasıdır. Vroom'a göre çalışanların yorumlamaları bu şekilde devam etmektedir. Teoride sorular sorulurken öyküleme tarzının kullanılması nedeniyle alınan cevapların gerçeği yansıtmadığını iddia etmektedir (House & Wigdor, 1967, s. 369-390). Teoride araştırma biçimi olarak kullanılan kritik olaylar yöntemi eleştiri almıştır. Çalışanlara sorulan mutluluk veren ve mutsuzluk veren olaylar, çalışanların o anki durumlarına göre verilen cevaplar olabileceğini, kişilerin iyi olayları kendilerine bağlarken kötü olaylarda başka şeyleri sorumlu tutacağı düşünülmekte ve araştırma yöntemi sağlıklı bulunmamaktadır (Herbert G. Hicks & Gullett., 1981, s. 238-240).

Friedlander'ın (1966) bir araştırmasında deney yapılan kişilere 18 etmen verilmiş, bunları iş yerinde yaşadıkları iyi bir olayla doyum yarattığı ve yaşadıkları kötü bir olayla yaratılan doyumsuzluğu anlatmaları istenmiştir. Bu çalışma desteklenmemiştir çünkü doyum yaratan etmenler ile doyumsuzluk yaratanlar ayrıştırılamamıştır. Hijyen etmenlerin doyum sağladığı, motive edici etmenler ise kötü olayları anlatmada kullanılmıştır. Hindistan' da benzer şekilde yapılan araştırmanın aksine bu araştırma teoriyi desteklememiştir (Onaran, 1981, s. 38-39).

Wernimont'un (1966) 50 çift olumlu olayları anlatan, 50 çift olumsuz olayları anlatan 100 çift etmen hazırlamıştır. Deneklere başlarda zorla daha sonra ise serbest bir şekilde seçimler yaptırılmıştır. Bu deneyde motive edici etmenlerin çoğunlukla doyum sağladığı fakat doyumsuzluğa da neden olduğu ve hijyen faktörlerinin de hem doyuma hem doyumsuzluğa yol açtığı belirlenmiştir. Denekler için seçimler, iyi ve kötü olayların her ikisi içinde motive edici etmenler üzerinde olmuştur. Bu araştırma teoriyi kısmen destekler nitelikte kalmıştır (Onaran, 1981, s. 47-48).

1.5.5. Türkiye'de Yapılmış Çalışmalar

Türker Kurt (2005) de yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin motivasyonunu Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile incelemiştir. Çalışmada Herzberg'in motivasyon teorisi tam anlamıyla yeterli olmamıştır. Ancak öğretmenlerin güdülenmeleri için

katkıları olabileceği görülmüştür. Çalışma sonucunda öğretmenlerin motive olabilmeleri için çeşitli motive edici etmenlerin gerçekleştirilmesi gerektiği belirlenmiştir (Kurt, 2005, s. 285-299).

Aycan, Çiçek ve Sağlam (2007), Herzberg'in teorisini kullanarak akademisyenlerin hijyen ve motivasyon faktörleri ve motivasyon derecelerini incelemiştir. 2005 ve 2006 yılları arasında Harran Üniversitesi bünyesinde çalışan 320 akademisyenden alınan veriler incelenmiştir. Toplanan bilgiler ile ulaşılan sonuçlara göre hijyen ve motivasyon etmenleri orta derece sunulduğu belirlenmiştir. İki faktöründe güdüleme derecesi yüksektir. Ancak motivasyon faktörlerin hijyen faktörlere göre daha güdüleyici olduğu görülmüştür. Araştırmacının çalışmasının önemli sonuçlarından biride Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olduğu için hijyen faktörlerde motivasyon faktörler kadar motivasyonda önemlidir (Sağlam, 2007, s. 52-53).

Özlem ve Güzel (2010) çalışmasında turizm öğrencilerin staj süresince nelerden motive olduklarını Herzberg'in teorisine göre araştırmıştır. Araştırmada ilk bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde 5 başlık şeklinde hijyen faktörler ve 7 başlık şeklinde motivasyon faktörleri, önem derecelerine ayrılarak likert ölçek şeklinde anketler kullanılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise sektörde çalışmaya devam etmek isteyip istemedikleri sorulmuş, ikinci bölüm sorularıyla nedenleri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Çalışmada toplamda 92 anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu ise, hijyen faktörlerin eksikliği motive olmaları için yeterli ortamın oluşamamasına neden olmuştur. Hijyen ve motivasyon faktörlerinin önemi yüksek çıkmıştır. Çalışma sonuçlarında ücret başta olmak üzere birçok etkende sıkıntılar olduğu görülmüştür. Geliştirmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin motive edici özelliği vurgulanmıştır. Alınan ücretlerin yetersizliği, gelecek kaygısı, mevsimlik çalışma gibi nedenlerin staj yapan öğrencileri sektörden uzaklaştırdığı görülmüştür (Güzel, 2010, s. 3415-3429).

Ateş, Yıldız, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltmeye yönelik katkıda bulunabilmek adına Herzberg'in teorisi kaynak alınarak, iş doyumu ölçeği geliştirilerek yapılmıştır. Araştırma İstanbul iline bağlı adalar ve Güngören ilçelerinde ilköğretim okullarında çalışan 97 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusu olan öğretmenlerin demografik durumlarının içsel ve dışsal motivasyona etkisi incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan öğretmenler üzerinde yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma gibi durumların varlıkları içsel ve dışsal motivasyon açısından bir farklılık yaratmamıştır. Araştırmada tecrübe yılının motivasyona önemli fark yarattığı görülmüştür. 10 yıllık tecrübesi olan öğretmenlerin motivasyonları 10 yıldan az olanlara göre daha yüksek çıkmıştır (Ateş, Yıldız, & Yıldız, 2012, s. 149-150).

Gökçe, Şahin, Bulduklu, araştırmalarında Herzberg'in teorisi kapsamında alt gelir gruplarını ele alarak motive eden faktörler incelenmiştir. Çalışma Meram Tıp Fakültesinde askeri ücretle çalışan 250 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma için anket kullanılmış, kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörlere verdikleri önem yer verilmiştir. Üçüncü bölümde performansı nelerin etkilediği son bölümde ise çalışanlar için çalışma ortamından neler bekledikleri ve tepkileri ölçülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre hem hijyen hem motivasyon faktörler motivasyon sürecinde etkili görülmüştür. Bu araştırmanın sonucu Herzberg'in teorisini destekler nitelikte olmamıştır. Bunun sebebi olarak ise çalışanlar için hijyen ve motivasyon faktörlerinin motive olma sürecinde aynı derecede önemli olduğu gösterilmiştir (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010, s. 233-246).

Korkmazer ve Aksoy, çalışanların işten ayrılma isteklerinde Herzberg'in Hijyen faktörlerinin etkisini incelemişlerdir. Araştırma Muş ilinde kamu ve özel sektör çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Geriye dönüş yapan 132 anket sonucu değerlendirilmiştir. Araştırmada kişilerin yaşları, tecrübeleri, çalıştıkları unvanları, eğitim durumları vb. sosyo-demografik bilgiler incelenmiş. Araştırmanın sonucunda Hijyen faktörlerin etkisi genel anlamda yüksek görülmüştür. Sonuç olarak hijyen etmenler çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili görülmüştür. Herzberg'in teorisini doğrulayan bir araştırma ortaya konmuştur (Korkmazer & Aksoy, 2017, s. 821-833).

İKİNCİ BÖLÜM

MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın yöntemi ile ilgili bölümünde araştırma kapsamı, önemi, amacı, evreni, örnekleme ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma sırasında mavi yakalı çalışanlardan alınan bilgiler ile elde edilmiş tüm faktörler alınarak motivasyon ve hijyen faktörlere ayrılmış ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Herhangi bir örgütte, devamlılığın sağlanması, verimliliğin artması ve çalışma sürecindeki uyum gibi birçok durumda en büyük rol örgüt çalışanlarındadır. Örgütü var eden, içinde çalışan ve bu sistematigi yürütmekte olan insanlardır. Bu insanların birçok yönden örgüt için önemi vurgulanmış ve çalışanların motivasyonu için geçmişten günümüze birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu sistemin içinde çok önemli bir unsur olan mavi yakalı çalışanların bazı örgütlerde (sanayi, imalat vb.) örgütün temelini oluşturduğu söylenebilir. Bugüne dek yapılan araştırmalarda birçok yöntem ile çalışanların motivasyonlara etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışanlar ise genelde üst düzey ya da orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Bu araştırmada örgütlerin önemli unsurları olan mavi yakalıların motivasyonlarına etki eden faktörler belirlenmeye çalışılıp, mavi yakalıların motivasyonları ile ilgili bilgiler ortaya konulmak istenmiş ve bu konuda belirli farkındalıklar kazandırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı mavi yakalı çalışanları çalışma ortamlarında, nelerin motive ettiğini ya da mavi yakalıların nelerden hoşnutsuz olduklarını Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nden yararlanarak belirlemektir. Çift Faktör Teorisi oluşturulurken, örneklerin beyaz yakalı orta yönetici çalışanlar olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada ise farklı bir alan belirlenerek, incelenmiştir. Bu bağlamda, Çift Faktör Kuramında belirtilen hijyen ve motivasyon faktörlerin mavi yakalılar düzleminde nasıl farklılaştığı ortaya konacaktır. Böylece mavi yakalıları motive eden, mutlu eden veya motivasyonunu düşüren, hoşnutsuz eden farklı faktörler tespit edilebilecek ve beyaz yakalıları göre bu faktörlerin yoğunluklarının nasıl değiştiği görülebilecektir.

2.2. Araştırma Kapsamı

Araştırmanın temel odağı mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etki eden, iş yerinde memnun ve memnuniyetsiz olma durumları açıklayan faktörlerin belirlenmesi üzerinedir. Araştırma Herzberg'in Çift Etmen Teorisi temel alınarak mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılmıştır. Mavi yakalıların örgütlerdeki yeri ve önemi göz önünde bulundurularak yapılan bu araştırmada çalışanlara yöneltilen sorular ile motivasyonlarını etkileyen durumlar ele alınmış ve bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu ve alt soruları mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etkilerin derinlemesine incelenmesi ile cevap bulacaktır.

Bugüne kadar motivasyon alanında yapılan çalışmalar, örgütlerde genellikle beyaz yakalı çalışanlar temel alınarak yapılmıştır. Mavi yakalıların örgütler açısından önemi göz önünde bulundurularak, mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etkileri belirlemeye yönelik yoğunlaşmak bu araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Araştırma Burdur ilinde gıda üretimi yapan bir fabrikanın mavi yakalı çalışanları üzerindeki incelemeye dayanmaktadır. Araştırmanın tanıtımına başlamadan önce araştırmanın izlediği süreci anlatmak gerekmektedir. Araştırma süreci tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Süreci

Örnek İşletme Seçimi ve Araştırma Tasarımı	İşletmeden Elde Edilen Veriler	Analiz Süreci
İşletmenin seçimi ve izinlerin alınması	Üretim işletmesinde toplam işçi sayısının öğrenilmesi ve izinlerin alınması.	Ulaşılabilecek mavi yakalı çalışanların belirlenmesi.
Araştırma probleminin sorularının ortaya konulması	Araştırma sorularını belirleme, düzenleme, yöneticiler aracılığı ile işçilerle görüşme yapılması.	İşçiler ile görüşmede sınıflandırma yapılması. Kişi ayrımlarının oluşturulması.
Araştırma için alınacak bilgilerin tespiti	İşçilerde güven oluşturmak için çalışan arkadaşlarından birisinin refakatinde işçiler ile görüşmek ve cevapların kayıt altına alınması.	Kişi cevaplarını sıralama, düzenlenmesi ve yazıya dökülmesi.
Araştırma süreci	Kişilerin cevaplarını metne geçirilmesi, düzenleme yapılması.	Elde edilen verilerin Herzberg'in Çift Etmen Teorisine göre sınıflandırılması.
Analiz süreci	Metne geçirilen görüşmelerin sağlamalarının yapılması	Görüşmede elde edilen son verilerin değerlendirilmesi, faktörlerin kişilere etkilerin saptanması

Bu bölümde mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda ortaya çıkmış olan tüm faktörler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Araştırma

sonrasında oluşturulan faktörlerin bir kısmı hijyen faktörlerde bir kısmı motivasyon faktörlerde ve kalan kısım ise hem hijyen hem motivasyon faktörlerde yer almaktadır. Yapılan araştırmanın bu kısmında yer yer Herzberg'in muhasebeciler ve mühendislerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar üzerine yaptığı çalışmanın sonuçları ile mavi yakalı çalışanlarda yapılan araştırmanın sonuçları karşılaştırılmaktadır.

2.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın üzerinde yoğunlaştığı problem, mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını pozitif ya da negatif yönden etkileyen faktörlerin neler olduğudur. Bu faktörlerin belirlenmesi amacıyla; Herzberg'in Çift Faktör Teorisi temel alınarak, çalışan mavi yakalı çalışanlara sorular sorulmuştur. Araştırma amacıyla mavi yakalı çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Son bir ay içerisinde iş yerinizde sizi mutlu eden iki olayı ayrıntılı bir şekilde anlatınız
2. Son bir ay içinde iş yerinizde sizi mutsuz eden iki olayı ayrıntılı bir şekilde anlatınız.

Mavi yakalı çalışanlara yöneltilen bu sorular ile örgüt içinde hangi etkenlerde, ne şekilde etkilendikleri belirlenmek amaçlanmıştır. Verilen cevaplar, belirlenen faktörlere ayrılmış, araştırmanın temel sorusuna cevap oluşturabilecek veriler elde edilmiştir. Araştırma nitel yöntem ile yapıldığı için, sorular karşısında verilen cevaplar ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve ayrıntılı cevaplar alınmaya çalışılmıştır.

2.4. Araştırmanın Katkısı

Bu araştırmanın literatüre katkısı çalışan temelli örgütlerin en önemli parçası olduğu bilinen mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına hangi faktörlerin etki ettiğini belirlemektir. Ayrıca bu araştırmanın diğer bir önemli katkı sağladığı kesim doğrudan mavi yakalı çalışanları yöneten ve yönlendiren yönetici pozisyonlarıdır. Bu çalışma, mavi yakalıların motivasyonlarını pozitif ya da negatif anlamda etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesi için işverenlere, yöneticilere veya yetkili kişilere bir referans olabilme niteliği taşımaktadır. Bu araştırma ile mavi yakalı çalışanların motivasyonları için bir farkındalık kazandırmak amaçlanmıştır.

2.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar ile örgütlerde sistemin akışında en önemli unsurlardan birisi olan mavi yakalı çalışanların motivasyonları ve performanslarında önemli etkenler hakkında bilinçlenebilecek ve yorumlanabilecektir. Tüm bunların yanı sıra mavi yakalılar, örgütte bulundukları konum dolayısı ile kendilerine yöneltilen sorulara yeterince açık ve net cevaplar vermekten kaçınmış ve endişeler duymuşlardır. Çalışanlardan alınan bilgiler yüz yüze ve örgütten tamamen bağımsız kişiler tarafından sorulmasına rağmen mavi yakalı çalışanlar cevaplar verirken çekinceler yaşamışlardır. İşçilerin belki de kendilerini açığa vurmamak istememeleri bir kısıt oluşturmaktadır.

Tüm bu araştırma sürecince yaşanan en büyük sorun kuşkusuz ki mavi yakalı çalışanlar kendilerini üstleri tarafından kontrol edildiklerini sanıp soruları cevaplamayı reddetmeleri, güvensizlik yaşamalarıdır. Bu sorun karşısında mavi yakalı çalışanlardan sağlıklı cevaplar alabilmek amacıyla kendi içlerinden belirlenen arkadaşlarının güvenini sağlamak diğerlerine kolayca ulaşabilme imkânı oluşturmuştur.

Araştırmanın kısıtlarından biriside Türkiye’de tek bir şehirde sadece bir fabrika içerisinde istihdam eden mavi yakalıları yapılmış olmasıdır.

2.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Burdur ilinde üretim yapan bünyesinde toplamda 300’e yakın çalışan barındıran ve bu çalışanlardan 130 tane mavi yakalı çalışanı olan bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Alınan izinler bağlamında 80 mavi yakalı çalışana ulaşılmıştır. Bu 80 çalışan bu araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Personel sayısı mevsimsel olarak ya da üretim yoğunluğuna göre değişim gösterebilmektedir. Bu çalışma 2017 yılında fabrikanın sadece mavi yakalı çalışanları ele alınıp incelenerek yapılmıştır. Mavi yakalı çalışanlara çalışma ortamlarında ulaşıp her biri ile yaklaşık 15 dakika süreyle konuşulmuş ve yöneltilen sorular ile elde edilen faktörleri belirleyecek cevaplar alınmıştır. Üretim işletmesinin belirli yerlerine girişlerin yasak ve tehlikeli olması nedeniyle çalışanlara ulaşımında çeşitli sorunlar ile karşılaşmış yaklaşık 4 çalışana ulaşabilmek için kaldıkları yere gidilmiştir. Aynı zamanda çalışanlar ile konuşmak için yemekhanelerine, çalışma ortamlarına ve molalarına dâhil olunmuştur. Mavi yakalı çalışanların yaklaşık %10’u kadın çalışanlardan oluşmaktayken çoğunluğu erkek mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların yaş ortalamaları erkeklerde 45,

kadınlarda ise 35'tir. Bu araştırmanın örnekleminin incelenmesi yaklaşık 5 ay kadar sürmüştür ve kolayda örneklem yapılmıştır.

2.7. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada Herzberg'in Çift Faktör Teorisi kullanılarak analiz yapılmıştır. Herzberg'in muhasebeciler ve mühendisler üzerinde motivasyonlarına etkileri belirlemek için yaptığı araştırma mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çift Faktör Teorisi kapsamında bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler Tablo 3'deki gibi belirtilmiştir:

Tablo 3: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Motivasyon Faktörler	Hijyen Faktörler
a) Başarı b) Kendini Gösterme c) İlerleme d) İşin Kendisi e) Yükselme Olanağı	a) Çalışma Koşulları b) Sosyal Hayat c) Ücret d) İş Güvenliği e) Şirket Politikası f) Gözetim g) Bireyler Arası İlişkiler

Araştırma sırasında Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda belirlediği tablodaki faktörler temel alınmıştır. Verilerin analizinde mavi yakalı çalışanlara yöneltilen soruların cevapları detaylı bir şekilde incelenerek, Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde ortaya koyduğu faktörlere göre ayrılmıştır. Mavi yakalı çalışanlar açısından hangi faktörlerin motive ettiği ya da hangi faktörlerin motivasyonu düşürdüğü belirlenmiş ve ortaya çıkan faktörler sonucunda grafikte hangi bölümde yer aldığı anlaşılmıştır. Araştırmanın veri analizinde içerik analizi yapılarak kod ve kategoriler üzerinden bulgular raporlanmıştır. Mavi yakalı çalışanlara yapılan araştırma sonucunda Herzberg'in hijyen faktör olarak gördüğü bazı faktörler motivasyon faktör olarak görülmüş ya da Herzberg'in motivasyon faktörlere eklediği bazı faktörler bu çalışmada hijyen faktörlerde yer alarak Herzberg'in çalışmasından farklı bir faktör ayrımı oluşmuştur. Oluşturulan farklı bir faktör ayrımının yanı sıra yeni faktörler belirlenmiştir.

2.7.1. Motivasyon Faktörlerin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde toplanan bilgiler sonucunda elde edilen verilerin faktörlere ayrılması sonucunda elde edilen motivasyon faktörler yer almaktadır. Elde

edilen bilgiler sonucunda tüm cevaplar faktörlere ayrılmıştır. Bu bölüm bünyesinde mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını pozitif anlamda etkileyen, motivasyonlarını artıran motivasyon faktörleri ele alınacaktır. Her faktör, tablolar ile, kişi numaraları, kod ismi (faktör adı) ve kanıt cümleler ile desteklenecektir. Değerlendirme sırasında Herzberg'in muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada ortaya koyduğu analiz sonuçları değerlendirilecek, mavi yakalı çalışanlar ile muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yapılan araştırmada motivasyon ve hijyen faktörlere etki eden faktörlerdeki farklar belirlenecektir. Her faktör tek tek ele alınmakla birlikte bu bölümde motivasyon faktörleri açısından, toplam faktörler arasındaki yüzdeleri ve motivasyon faktörleri arasındaki yüzdeleri belirtilmiştir.

Tablo 4: Motivasyon Faktörlerinin Frekans Ve Yüzdeleri

KOD	<i>f</i>	%
İş Sahibi Olmak	22	22
Ücret-Prim	21	21
Bireyler Arası İlişkiler	19	19
Çalışma Koşulları	14	14
İşin Kendisi	8	8
İş Dışında İlişkiler	6	6
Takdir Görme	5	5
Sosyal Hayat	3	3
Yükselme Olanağı	2	2
Sorumluluk	1	1

Tablo 4'te mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerden oluşturulan cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan motivasyon faktörlerinin frekans ve yüzdeleri verilmiştir.



Grafik 1: Motivasyon Faktörlerinin Dağılımı

Grafik 1’de motivasyon faktörleri içerisinde faktörlerin dağılımları yer almaktadır. Motivasyon faktörlerinde, mavi yakalı çalışanları en fazla etkileyen faktörlerin başında iş sahibi olmak ve ücret-prim gelirken bu faktörleri bireyler arası ilişkiler, çalışma koşulları, işin kendisi ve çalışanların iş dışında ilişkileri takip etmektedir. Grafikte, mavi yakalı çalışanlar açısından faktörler önem sırasına göre verilmiştir. Takdir görme, sosyal hayat, yükselme olanağı, iş güvenliği, sorumluluk gibi faktörler az sayıda mavi yakalı çalışan açısından önemli görülmüş olsa da bu bölümde değerlendirilmeye alınmıştır.

Aşağıda Tablo 5’de motivasyon faktörleri arasında iş sahibi olmak faktörü kod ve kanıt cümleleriyle gösterilmektedir.

Tablo 5: Motivasyon Faktörleri İş Sahibi Olmak

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
İş Sahibi Olmak	Kişi 4	Maaş zamanında yatıyor. İşimiz olması yetiyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 5	Zor durumdan bu iş sayesinde kurtuldum. Zor da olsa kurtuldum.
İş Sahibi Olmak	Kişi 9	İşlerin yoğun olması mutlu ediyor. İş yoğunluğu demek burada kalıcı olmak demek.
İş Sahibi Olmak	Kişi 14	İş olması bizi mutlu ediyor. Kampanya başlaması bizleri iş sahibi yaptı. Kendimizi gösterip kalıcı olmaya çalışıyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 17	İş sahibi olduğum için mutluyum. İşsiz olduğumda aile içinde de problemler oluyordu.
İş Sahibi	Kişi 19	Başka bir iş bulamadığım için buradayım. Maaşlar zamanında yatıyor.

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Olmak		
İş Sahibi Olmak	Kişi 24	Karnımı doyuracak bir işim olması beni mutlu ediyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 29	İşim olması beni mutlu etmeye yetiyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 32	Maaşımız zamanında yatıyor. Kalıcı olma şansımız var.
İş Sahibi Olmak	Kişi 35	İşimiz olduğu için şanslıyız. Satışlar çok olunca iş oluyor, mutlu oluyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 43	Bence iş olması büyük avantaj. Kampanya demek iş var demek.
İş Sahibi Olmak	Kişi 45	Kampanya başlayınca işler arttı. İşten çıkarılma korkumuz bitti.
İş Sahibi Olmak	Kişi 49	Bir işim olduğu şanslı hissediyorum. Çalışmayı çok seviyorum.
İş Sahibi Olmak	Kişi 53	Mevsimlik işçi olarak çalışıyorum. Farklı şehirden ailemi bırakıp geldim. İş bulduğum için kendimi şanslı hissediyorum.
İş Sahibi Olmak	Kişi 57	İşler yoğun gidiyor. Güzel olan maaşın yattığı günler. Çok şükür işimiz var.
İş Sahibi Olmak	Kişi 60	Mutlu eden bir şey yok. İşim olması yetiyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 63	Fabrikada iş var. İş devamı oluyor bu da beni mutlu ediyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 66	İşim var onu yapıyorum.
İş Sahibi Olmak	Kişi 68	İşimin olması yetiyor. Paramızı zamanında alıyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 69	Fabrikanın kampanyası devam ettikçe ve iyi gittikçe mutlu oluyorum. Umarım nice kampanyalar görürüz işimiz devam eder.
İş Sahibi Olmak	Kişi 73	Çalışma saatleri, çalışma ortamı tatmin ediyor. İşsiz kalmaktan iyidir. Sonuçta ekmeğimizi kazanıyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 76	İkramiye düşüncesi beni mutlu ediyor. İşim olduğu için şükrediyorum

Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde belirttiği faktörler arasında yer almayan iş sahibi olmak mavi yakalı çalışanlarından alınan cevaplarda birçok kişi tarafından sıkça önemi vurgulandığı için bu çalışma içerisinde motivasyonu artırmada pozitif rol oynayan bir motivasyon faktörü olarak ele alınmıştır. İş sahibi olmak faktörü de tıpkı ücret-primde olduğu gibi mavi yakalıların motivasyonu açısından en önemli rol oynayan faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Motivasyon faktörlerde yer alan iş sahibi olmak faktörü toplanan bilgiler doğrultusunda toplam hijyen ve motivasyon faktörlerinin %11'ini, motivasyon faktörlerinde ise %22'sini oluşturmaktadır.

Herzberg'in araştırması mühendis ve muhasebecilerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar üzerine ve gelişmiş ülkelerde gerçekleşmiştir. Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın aksine ortaya çıkmış olan bu faktör mavi yakalı

çalışanlar açısından önemli görülmesi işçilerin iş bulmakta duydukları sıkıntı, ülkenin gelişmişlik oranı gibi birçok nedenden dolayı olabilmektedir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi bu araştırma sonucu ortaya çıkan cevaplar aynı zamanda mavi yakalı çalışanlar bakımından bir işe sahip olmanın önemini ve bunun yanında işi kaybetme ihtimallerine karşı duydukları tedirginliği göstermektedir. Mavi yakalı çalışanlar açısından işlerinde kalıcı olmaları, kalıcı olabilme ihtimalleri ya da sahip oldukları işte işten çıkarılma korkularının olmamasının motivasyonlarına pozitif anlamda etki eden bir faktör olduğu görülmektedir.

Mavi yakalı çalışanlardan alınan cevaplar ile ortaya çıkan bu yeni faktörün hem literatüre hem de mavi yakalı çalışanlar ile doğrudan ilgili yönetici ve yönetimleri ile ilgili kişilere önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 6: Motivasyon Faktörleri Ücret-Prim

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Ücret-Prim	Kişi 3	Ücretlerde sıkıntı yaşamıyoruz. Primler mutlu ediyor.
Ücret-Prim	Kişi 4	Maaş zamanında yatıyor. İşimiz olması yetiyor.
Ücret-Prim	Kişi 5	Zor durumdan bu iş sayesinde kurtuldum. Zor da olsa kurtuldum.
Ücret-Prim	Kişi 7	Bu iş sayesinde ailemin gözündeki yerim değişti. Sorunlarım sona erdi. Maddi olarak büyük destek oldu.
Ücret-Prim	Kişi 12	Satışlar düzene girdikçe mutlu oluyoruz. Satışlar ücretleri etkiliyor.
Ücret-Prim	Kişi 15	Maaşımız aksamadan yatıyor. Yemek veriyorlar fazladan masrafımız olmuyor.
Ücret-Prim	Kişi 16	Aldığımız primler, maaşın zamanında yatması.
Ücret-Prim	Kişi 19	Başka bir iş bulamadığım için buradayım. Maaşlar zamanında yatıyor.
Ücret-Prim	Kişi 27	Prim alabilmek. Maaşlarımız zamanında yatıyor.
Ücret-Prim	Kişi 28	İkramiye almaya çalışmak ödül gibi geliyor.
Ücret-Prim	Kişi 31	İkramiye alıyoruz.
Ücret-Prim	Kişi 32	Maaşımız zamanında yatıyor. Kalıcı olma şansımız var.
Ücret-Prim	Kişi 47	Çalışma ortamında rahat ediyorum. Maaş aldığım gün mutlu oluyorum. Düzenli yatması mutlu ediyor.
Ücret-Prim	Kişi 55	Mevsimlik işçi olarak işe girdim. Yemekleri güzel ve maaş zamanında yatıyor.
Ücret-Prim	Kişi 42	Yaptığım işi seviyorum. Paramı kazanmak beni mutlu ediyor.
Ücret-Prim	Kişi 57	İşler yoğun gidiyor. Güzel olan maaşın yattığı günler. Çok şükür işimiz var.
Ücret-Prim	Kişi 58	İş yerinde satılan üründen taksitle satın alabiliyoruz. Daha uygun oluyor. Eş dostla verebiliyoruz.

Ücret-Prim	Kişi 61	Bu ay ikramiye var.
Ücret-Prim	Kişi 67	İşimi seviyorum param düzgün yatıyor.
Ücret-Prim	Kişi 68	İşim olması yetiyor, paramız zamanında yatıyor.
Ücret-Prim	Kişi 76	İkramiye düşüncesi beni mutlu ediyor. İşim olduğu için şükrediyorum.

Ücret-prim faktörü, verilen cevaplardaki hijyen ve motivasyon faktörlerin %11'ini oluşturmakla birlikte alınan cevaplardan elde edilen toplam motivasyon faktörlerinin %21'ini oluşturmaktadır. Ücret-prim faktörünün motivasyon faktörlere eklenmesindeki gerekçe ise kanıt cümlelerden anlaşılabileceği gibi mavi yakalı çalışanlar arasında motivasyonu pozitif anlamda etkileyen çok önemli bir faktördür. Herzberg'in muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada ücret-prim faktörü varlığı halinde motivasyonu artırmaya yeterli olmayan fakat yokluğu halinde motivasyonu düşüren bir hijyen faktör olarak alınmıştır. Yapılan görüşmelerde alınan cevaplara dayanarak söylenebilir ki çalışanlar açısından ücret-prim çok fazla önemli görülmektedir. Bazı mavi yakalı çalışanlar açısından ise tek amaçlarının alacakları ücret olduğu görülmüştür. Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunun aksine bu sonuçlar birçok etkene bağlanabilmektedir. Mavi yakalı çalışanların daha iyi bir işe sahip olma seçeneklerinin olmaması ve maddi gereklilikler tablo 6'da görüldüğü gibi bu faktörü destekleyen kanıtlardan birisi sayılabilmektedir. Çeşitli ailevi problemleri ve bu problemlerin maddiyata dayandırılarak bu iş sayesinde aldıkları miktarlar ile azalması, ücretin zamanında yatması, prim şanslarının olması, ücretlerin satışlara endeksli olarak artabilmesi ve ücretlerin yattığı günleri beklemek mavi yakalı çalışanlar açısından ücret-primi büyük bir motive amacı görmelerinin nedeni sayılabilir.

Tablo 7: Motivasyon Faktörleri Bireyler Arası İlişkiler

KOD	Kişi	KANIT CÜMLE
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 20	Sadece yemek saatlerinde sorun oluyor. Onun haricinde kendi aramızda iyiyiz. Arkadaşlarla eğlenceli çalışıyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 21	Dinlendiğimiz araları seviyorum. Aralar yeterli oluyor, arkadaşlarla güzel vakit geçiriyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 22	Randımanlı çalışma ve kampanyalar, arkadaşlarla düzenli ve uyum içinde çalışmak.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 25	Müdürlerin bizden birileri gibi davranması mutlu ediyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 26	İş ortamımız çok güzel arkadaşlarımızla çok eğleniyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 30	İş ortamındaki arkadaşlarımızla mutluyuz. Seviyeli ilişkiler var.

KOD	Kişi	KANIT CÜMLE
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 33	İş arkadaşlarımızla problem yaşamıyoruz. Öğle yemeklerimiz güzel geçiyor, sohbetler ediyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler.	Kişi 34	Çalışan arkadaşlarla sıcak bir ortamımız var. Yemek vermeleri güzel oluyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 36	İş ortamında yardımlaşmalar çok güzel, zorda kalan birisi olduğunda kimse duyarsız kalmıyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 37	Arkadaş ortamımız çok güzel. Sadece iş değil çok eğleniyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 39	Diğer çalışanlar ile aramız çok iyi. Keyifle çalışıyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 41	Çalışanların kendi aralarında güzel bir dayanışma var.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 48	Çalışma arkadaşlarımızla aramız çok iyi.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 56	İşler yerinde arkadaşlarımızla aramız çok iyi. Ailece görüşüyoruz, düğünlerde birlikte oluyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 65	Arkadaş ortamımız mutlu.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 72	Ortamımız çok güzel. Çalışma arkadaşlarıyla gırgır şamata.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 75	Arkadaş ortamında iyi vakit geçiriyorum. Beni mutlu ediyor. İnsanların yardımlaşması ve samimi bir ortam olması.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 77	Arkadaş ortamında seviyeli ve mutluyuz. Hiç birbirimizi kırmadık.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 79	Yemeklerimiz iyi. Arkadaş ortamında ilişkilerimiz çok iyi.

Bireyler arasındaki ilişkilerin toplam hijyen ve motivasyon faktörlerdeki yeri %10, motivasyon faktörlerindeki yeri ise %19 olarak görülmektedir. Herzberg'in teorisinde bireyler arası ilişkiler çalışanların birbirleri ile ilişkileri, çalışanların üsleri ile ilişkileri ve yöneticilerin kendi aralarındaki ilişkileri olarak görülmektedir. Tablo 7'de görüldüğü gibi mavi yakalı çalışanlardan alınan cevaplar ile oluşturulan bu faktörde ise bireyler arası ilişkiler çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin, yöneticileri ile olan ilişkileri motivasyonlarındaki olumlu etkisini göstermektedir. Mavi yakalı çalışanlar için bireyler arası ilişkiler ücret-prim ve iş sahibi olmak gibi fazlaca etkili bir değişken olarak görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların iş yerinde oluşan saygı, sevgi, yardımlaşma ve bunlar gibi birçok nedenle bireyler arası ilişkilerde olumlu sonuçlar oluşturmaları motivasyonları açısından pozitif bir etken olmaktadır. Alınan kanıt cümlelerinde de gördüğümüz gibi mavi yakalı çalışanların iş arkadaşlarıyla keyifli zaman geçirmeleri, yöneticilerinin onlardan birileri gibi olmaları, dayanışma içerisinde olmaları çalışanların aidiyet duygularını oluşturmakta aynı zamanda çalışma isteklerine de yansımaktadır.

Tablo 8: Motivasyon Faktörleri Çalışma Koşulları

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Çalışma Koşulları	Kişi 15	Maaşımız aksamadan yatıyor. Yemek veriyorlar. Fazladan masrafımız olmuyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 21	Dinlendiğimiz araları seviyorum. Aralar yeterli oluyor. Arkadaşlarla güzel vakit geçiriyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 22	Randımanlı çalışma ve kampanyalar, arkadaşlarla düzenli çalışma.
Çalışma Koşulları	Kişi 33	İş arkadaşlarımızla problem yaşamıyoruz. Öğle yemekleri güzel sohbet ediyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 44	Ciddi kaza geçiren arkadaşla çok iyi ilgilenildi. Müdürler sürekli ailesinin yanındaydı.
Çalışma Koşulları	Kişi 47	Çalışma ortamında rahat ediyorum. Maaş aldığımda mutlu oluyorum, düzenli yatması mutlu ediyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 50	İş yerinde rahatım iyi. İşimi iyi biliyorum. Onun haricinde mutlu olduğum bir şey yok.
Çalışma Koşulları	Kişi 52	Benim işim rahat, bir sıkıntı olmadıkça oturuyorum.
Çalışma Koşulları	Kişi 55	Mevsimlik işçi olarak işe girdim, yemekleri güzel ve maaş zamanında yatıyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 59	Çalışma ortamına yeni arkadaşlar geldi, işler az da olsa hafifledi.
Çalışma Koşulları	Kişi 62	İzinlerimi kullanabiliyorum. Haftada iki gün.
Çalışma Koşulları	Kişi 71	Yemekler çok güzel, çalışanlar arasındaki ilişkiler, bağlılık çok iyi. Özel günlerde daha çok belli oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 73	Çalışma saatleri çalışma ortamı tatmin ediyor. İşsiz kalmaktan iyidir. Sonuçta ekmeğimizi kazanıyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 79	Yemeklerimiz iyi, arkadaş ortamında ilişkilerimiz çok iyi.

Çalışma koşulları daha önce incelenen faktörler gibi mavi yakalı çalışanlar açısından önemli bir faktördür. Toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %7'sini oluştururken toplam motivasyon faktörlerine verilen cevapların %14'ünü oluşturmaktadır. Çalışma şartları Herzberg'in yaptığı araştırmada çalışanların işe uygunlukları, çalışma ortamlarında ısı, temizlik ışık gibi etkenleri yansıtmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında mavi yakalı çalışanların verdiği cevaplara dayanarak çalışma koşulları çalışanların motivasyonlarında önemli bir etken olarak görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların çalışma ortamlarından memnun olmaları, işlerinin kendilerine uygun olması tatmin edici bir nitelik taşımaktadır. Aynı zamanda verilen cevaplar doğrultusunda mavi yakalı çalışanlar açısından çalışma koşullarının önemli olmasındaki en büyük etkenin yemek verilmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Motivasyon Faktörleri İşin Kendisi Faktörü

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
İşin Kendisi	Kişi 2	Yemekhanede çalışıyoruz. İşimiz belli bitirince rahat ediyoruz.
İşin Kendisi	Kişi 6	İşimi yaparken mutluyum. İşimi severek yapıyorum.

İşin Kendisi	Kişi 23	Hep aynı işi yaptığımız için alışkanlık oldu. İşimi yapmak kolay geliyor. Öğlen yemekleri güzel olduğunda daha keyifli iş yapıyorum.
İşin Kendisi	Kişi 42	Yaptığım işi seviyorum. Paramı kazanmak beni mutlu ediyor.
İşin Kendisi	Kişi 49	Bir işim olduğu için şanslı hissediyorum. Çalışmayı çok seviyorum.
İşin Kendisi	Kişi 50	İş yerinde rahatım iyi. İşimi iyi biliyorum. Onun haricinde mutlu olduğum bir şey yok.
İşin Kendisi	Kişi 67	İşimi seviyorum. Param zamanında, düzenli yatıyor.
İşin Kendisi	Kişi 70	Doğum ölüm gibi mutluluk ve üzüntü verici olaylar karşısında fabrikada çalışan diğer kısımlardaki arkadaşların başına sevindirici ve üzücü olay gelen çalışana toplu şekilde ziyarete gidilmesi, onun mutluluğunu paylaşarak arttırması, üzüntüsünü paylaşarak hafifletmesi, insanın yalnız olmadığını, kendisine değer verildiğinin hissettirilmesi. Kampanyaların başlamasıyla, gelen hammaddelerin fabrikanın işleyişine göre bu büyük endüstrinin üretim merkezinin bir ferdi olarak bu üretimden, ekonomiye katkımızdan mutluyum.

Motivasyon faktörlerinden işin kendisi faktörü mavi yakalı çalışanların cevaplarında toplamda verilen tüm cevaplarda elde edilen hijyen ve motivasyon faktörler içerisindeki yeri %4'ünü oluştururken motivasyon faktörleri için verilen cevapların %8'ini oluşturmaktadır. Motivasyon faktörlerinden işin kendisi, edinilen görevlerde zorluk ya da kolaylık, işin heyecanı ya da durağanlığı gibi durumların işin kendisiyle alakası olmasıdır. Yukarıda belirtilen tablolarda ele alınan cevaplar gibi işin kendisi de mavi yakalı çalışanlar açısından önemli bir motivasyon faktörü olarak görülmektedir. Mavi yakalı çalışanlar açısından işin iyi bir şekilde bilinmesi, alışkanlıklar oluşması, çalışanların yaptığı işleri kolay bulması, işlerini severek yapmaları, mavi yakalı çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp yapılan işi benimsemeleri gibi durumlar işin kendisi açısından pozitif bir motive edici olarak görülmektedir. Herzberg'in muhasebeciler ve mühendislerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada da işin kendisi pozitif anlamda kişilerin motivasyonuna etki eden önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Motivasyon Faktörleri İş Dışında İlişkiler

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
İş Dışında İlişkiler	Kişi 10	Oğluma sünnet yaptım ve iş arkadaşlarımdan büyük maddi ve manevi desteği oldu.
İş Dışında Çalışanlarla İlişkiler	Kişi 11	Arkadaşlar arasında birinin özel bir günü olduğunda zarfta para topluyoruz. Özel günler iş dışında destekler mutlu ediyor.
İş Dışında Çalışanlarla İlişkiler	Kişi 40	Bir arkadaşımızın düğününü yaptık, herkes yardım etti. Böyle güzel günler mutlu ediyor.
İş Dışında Çalışanlarla İlişkiler	Kişi 56	İş yerinde arkadaşlarla aramız çok iyi. Ailece görüşüyoruz. Düğünlerde birlikte oluyoruz.
İş Dışında Çalışanlarla İlişkiler	Kişi 70	Doğum ölüm gibi mutluluk ve üzüntü verici olaylar karşısında fabrikada çalışan diğer kısımlardaki arkadaşların başına sevindirici ve üzücü olay gelen çalışana toplu şekilde ziyarete gidilmesi, onun mutluluğunu paylaşarak arttırması, üzüntüsünü paylaşarak hafifletmesi, insanın yalnız olmadığını, kendisine değer verildiğinin hissettirilmesi. Kampanyaların başlamasıyla, gelen hammaddelerin fabrikanın işleyişine göre bu büyük endüstrinin üretim merkezinin bir ferdi olarak bu üretimden, ekonomiye katkımızdan mutluyum.
İş Dışında Çalışanlarla İlişkiler	Kişi 71	Yemekler çok güzel. Çalışanlar arasındaki ilişkiler bağlılık çok iyi. Özel günlerde daha çok belli oluyor.

Motive edici faktörler arasında yer alan iş dışında çalışanlarla ilişkiler faktörü mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarda toplam faktörlerin %3'ünü oluştururken verilen cevaplarda motive edici faktörlerdeki yeri %6'sını oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar açısından iş dışında çalışanlarla ilişkiler önemli bir motive edicidir. Mavi yakalı çalışanların örgüt dışında birbirleri ile olan ilişkileri, birbirlerine destekleri, özel zamanlarda birlikte olmaları bu faktörün odak noktasını oluşturan durumlar olarak görülmüştür.

Tablo 11: Motivasyon Faktörler Takdir Görme

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Takdir Görme	Kişi 25	Müdürlerin bizden birileri gibi davranmaları mutlu ediyor. Takdir edilmek güzel.
Takdir Görme	Kişi 38	Yaptığım işlerden memnun olduklarında mutlu oluyorum. Daha çok çalışma azmi geliyor.
Takdir Görme	Kişi 46	İş yerinde takdir edilmek mutlu ediyor. Şef olma ihtimalim var.
Takdir Görme	Kişi 74	Yaptığım işlerden memnun kalınması kendimi önemli hissettiriyor.
Takdir Görme	Kişi 80	Müdürümün olumlu yaklaşımı işçilerin güzel tavırları mutlu ediyor. İş yaptığımızda övgü duymak güzel.

Mavi yakalı çalışanlarda yapılan araştırmada alınan cevaplarda takdir görme cevabını veren kişi sayısı toplamda alınan cevaplarda oluşturulan hijyen ve motivasyon faktörlerinin %3'ünü oluştururken, verilen toplam motivasyon faktörleri cevaplarındaki

yeri ise %5'ini oluşturmaktadır. Takdir Görme Herzberg'in beyaz yakalılarda yaptığı çalışmada olduğu gibi mavi yakalı çalışanlarda da bir kısmında pozitif bir motive edici olarak görülmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanlara memnuniyetlerinin bildirilmesi, çalışanlara olumlu davranışları, aralarındaki amir işçi ilişkisinin samimiyetle devam etmesi ve çalışanların övgü dolu sözler duymaları mavi yakalı çalışanların takdir görme faktörü ile motive olmalarının birer kanıtları olarak görülmektedir.

Tablo 12: Motivasyon Faktörleri Sosyal Hayat

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Sosyal Hayat	Kişi 7	Bu iş sayesinde ailemin gözündeki yerim değişti. Sorunlarım sona erdi. Maddi olarak büyük destek oldu.
Sosyal Hayat	Kişi 17	İş sahibi olduğum için mutluyum. İşsiz olduğumda aile içinde problemler oluyordu. Aile içinde sorunlarım azaldı.
Sosyal Hayat	Kişi 64	Sadece evimde mutluyum. Ailemle birlikte mutluyum. Onlar için çalışmak mutlu ediyor beni.

Mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırmada verilen cevaplarda sosyal hayat cevabını veren kişi sayısı tüm hijyen ve motivasyon faktörler toplamında %1,5'dir. Toplam motivasyon faktörleri arasında sosyal hayat faktörüne giren cevapları veren kişi sayısı ise %3'ünü oluşturmaktadır. Mavi yakalılar açısından kişilerin karşılaştıkları zorlukların oluşturduğu sosyal hayatlarına etki eden zorluklar, toplumda bulundukları konuma etkileri ya da sosyal hayattaki mutluluklarının iş motivasyonuna olan pozitif etkileri alınan cevaplar ile oluşturulan kanıt cümlelerde vurgulanmaktadır.

Tablo 13: Motivasyon Faktörleri Yükselme Olanğı

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Yükselme Olanğı	Kişi 8	Yükselme şansım var. Şef olmayı bekliyorum.
Yükselme Olanğı	Kişi 46	İş yerinde takdir edilmek mutlu ediyor. Şef olma ihtimalim var.

Motive edici faktör olarak ele alındığında yükselme olanğı, mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %1'ini oluştururken toplam motive edici faktörlerin %2'sini oluşturmaktadır. Herzberg'in araştırmasını oluşturduğu beyaz yakalı çalışanlarda olduğu gibi bazı mavi yakalılar içinde örgüt içinde yükselme şanslarının oluşması bir motive edici etken olarak görülebilmektedir.

Tablo 14: Motivasyon Faktörleri Sorumluluk

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Sorumluluk	Kişi 1	Yaptığım işte tüm sorumluluk bende, makinalara bakıyorum. İş bilen kişi olmak güzel

Motive edici faktörlerden birisi olan sorumluluk cevabı mavi yakalı çalışanlardan alınan cevaplardan oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerinin sayısının %0,5'ini oluştururken, toplam motive edici faktörler arasındaki yeri %1'ini oluşturmaktadır. Mavi yakalılar üzerinde yaptığımız araştırma sonucunda görüyoruz ki mavi yakalı çalışanlar üzerinde sorumluluk faktörünün motive etmesi diğer faktörlere göre daha azdır. Herzberg'in yaptığı beyaz yakalı çalışanlar üzerine olan araştırma ile karşılaştırıldığında mavi yakalıların motivasyonları açısından aynı etkide görülmemekte daha az etkisi olduğu görülmektedir.

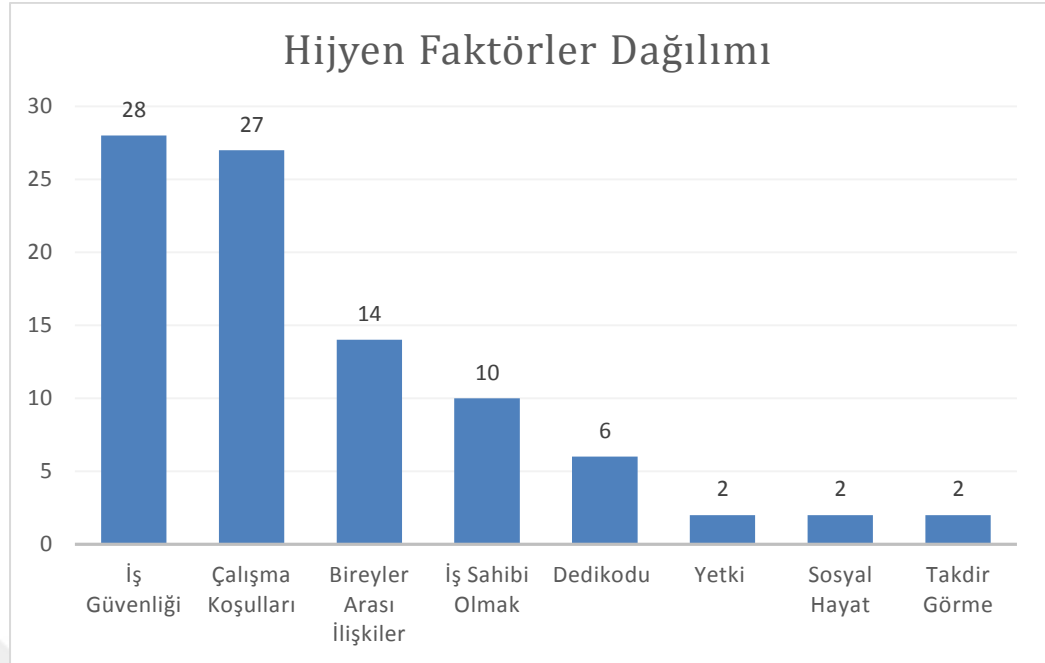
2.7.2. Hijyen Faktörlerinin İncelenmesi

Hijyen faktörleri daha önceki bölümlerde de sıkça belirtildiği gibi varlıkları halinde motivasyona olumlu etki etmeyen ancak yoklukları halinde motivasyon düşürmeye etki eden faktörlerdir. Mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda elde edilen cevaplar ile çalışanlarda hijyen faktörlere giren cevapları incelenecektir. Bu bölümde incelenen her faktör hijyen faktörler altında ele alınmış, toplam faktörler içerisinde hijyen faktörlerin yüzdeleri ve hijyen faktörler içerisinde ele alınan faktörlerin yüzdeleri belirtilmiştir.

Tablo 15: Hijyen Faktörler Frekans Ve Yüzdeleri

KOD	<i>f</i>	%
İş Güvenliği	28	30
Çalışma Koşulları	28	30
Bireyler Arası İlişkiler	14	15
İş Sahibi Olmak	10	11
Dedikodu	6	7
Takdir Görme	2	2
Sosyal Hayat	2	2
Yetki	2	2

Tablo 15'de hijyen faktörlere dahil olan faktörlerin frekansları ve hijyen faktörlerin içerisindeki yüzdeleri yer almaktadır.



Grafik 2: Hijyen Faktörlerin Dağılımı

Grafik 2’de hijyen faktörlerin dağılımları verilmiştir. Mavi yakalı çalışanlar açısından iş güvenliği ve çalışma koşulları motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen ve hoşnutsuzluk oluşturan en yüksek oranlı faktörler olarak yer almaktadır. Bireyler arasındaki ilişkilerde olumsuz etki oluşturacak durumlar, iş sahibi olmak ve dedikodu gibi yeni eklenen faktörler ise iş güvenliği ve çalışma koşullarından sonra yüksek oranlı faktörlerdir. Yetki sahibi olmak, sosyal hayat ve takdir görmek gibi faktörler diğerleri kadar yüksek oranda olmasa da hijyen faktörlerde yer alan faktörlerdir. Bu bölümde her bir hijyen faktörün incelemesi tek tek yapılmıştır.

Hijyen faktörler arasında ilk olarak en yüksek frekansa sahip olan iş güvenliği tablo haline getirilmiştir.

Tablo 16: Hijyen Faktörler İş Güvenliği

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
İş Güvenliği	Kişi 1	Kazanlar çok fazla tehlikeli, zamanla alışılıyor ama kazalar çok fazla oluyor
İş Güvenliği	Kişi 3	Fabrikada sıkıntılar oluyor. İçeride tehlikeli alanda çalışıyoruz, içerisi çok bunalıcı mecbur olduğumuz için çalışıyoruz.
İş Güvenliği	Kişi 6	İş kazası geçiren arkadaşımıza çok üzüldük.
İş Güvenliği	Kişi 8	İş yerinde oluşan kazalar çok fazla.
İş Güvenliği	Kişi 10	Mutsuz bir şey olmadı sadece gerçekleşen kazalar üzüyor.
İş Güvenliği	Kişi 28	İş kazaları çok fazla oluyor. Önlemleri yeterli bulmuyorum.
İş Güvenliği	Kişi 30	Yaşanan iş kazaları bizleri üzüyor. Arkadaşımız ölümden döndü.
İş Güvenliği	Kişi 33	İş yeri çok bunalıcı ve kokular çok rahatsız ediyor. Tehlikeli iş yapıyoruz. İş

KOD	Kişi	KANIT CÜMLE
		kazaları kaçınılmaz oluyor.
İş Güvenliği	Kişi 34	İş kazaları çok fazla oluyor. Arkadaşlarımızdan birisi elini kaybediyordu.
İş Güvenliği	Kişi 35	İşçilerimize sağlıkları açısından yeterince önem verilmiyor.
İş Güvenliği	Kişi 36	İşverenler bizi çok fazla önemsemiyorlar. Ürünlerin istifleri çok yüksek, kazalar oluyor.
İş Güvenliği	Kişi 37	İşten çıkarılma riskimiz var. Sağlık açısından çok fazla önemsenmiyoruz.
İş Güvenliği	Kişi 39	İşçilerden birisi kaza geçirmiş. Bunu duymak bizi çok üzdü.
İş Güvenliği	Kişi 40	Arkadaşlarımızdan birisi istiflerden düştü. Bizimde başımıza gelme ihtimalinden korkuyoruz.
İş Güvenliği	Kişi 41	Çok fazla ihmaller oluyor. Her türlü iş kazası olma tehlikesi var.
İş Güvenliği	Kişi 44	Kazalar tüm çalışanları üzüyor. Öncesinde önlem almalıyız.
İş Güvenliği	Kişi 47	Arkadaşımız ambardan düştü. Makinaların arıza yapması işleri aksatıyor.
İş Güvenliği	Kişi 51	Çalışanlara önem verilmiyor. Doktor sadece haftanın iki günü burada oluyor.
İş Güvenliği	Kişi 52	Ham maddeler çabuk yanabilecek şeyler. Yeterince yangın için önlem yok.
İş Güvenliği	Kişi 54	İş kazaları için yeterince önlem alınmıyor. Bir arkadaşımız ambardan düştü ve doktor fabrikada yoktu.
İş Güvenliği	Kişi 56	İş yerinde güvenlik önlemleri yetersiz. Bir arkadaşımızın eli asitle yandı. Doktor fabrikada yoktu.
İş Güvenliği	Kişi 66	İş kazaları oluyor. Çalışanlar hallerinden memnun değil.
İş Güvenliği	Kişi 69	Ambarda iş kazası geçiren ve ağır yaralanan arkadaşım için gerçekten çok üzuldüm. Bu tür kazaların artık olmamasını diliyorum. Bu tür kazaların herkesin başına geleceği hissine kapılıyor insan.
İş Güvenliği	Kişi 70	Ambarda bir işçinin istiflerden düşmesi ve ağır biçimde yaralanması. Bunda Türk toplumu olarak kurallara riayet etmediğimizden bize bir şey olmaz anlayışımızın sonucu olarak böyle önlenebilir kazalar bizlerin başına geliyor.
İş Güvenliği	Kişi 71	İş kazaları çok fazla oluyor. Geçenlerde yaşanan olayın haricinde makinada elimi kestim.
İş Güvenliği	Kişi 73	Özellikle sağlık ve güvenlik konusunda işçiye verilen değer çok az.
İş Güvenliği	Kişi 74	İşçilerden birisinin kaza geçirip ölümden dönmesi hepimizi çok üzdü.
İş Güvenliği	Kişi 76	Asitle yandım. Bize önem verilmiyor. Eleman sıkıntısı ve aşırı yoğunluk var.
İş Güvenliği	Kişi 77	Yaşanan iş kazaları. Memleketimden uzak kaldım. Özlem çekiyorum. İş için buraya geldim.

Mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucu çıkan tüm hijyen ve motivasyon faktörler arasında iş güvenliği %15, yapılan araştırma süresince ortaya çıkan hijyen faktörleri arasındaki yeri ise %30'dur. İş güvenliğinde mevcut eksiklikler ya da ihmaller mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını negatif anlamda etkileyen faktör olduğu görülmüştür. Kişilerin iş ile ilgili olarak şahit oldukları olaylar, sahip oldukları endişeleri, örgütte sağlık açısından eksikliklerin bulunması gibi birçok durum söz konusu olmuş ve bunun sonucunda mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını düşürecek zeminler oluşmuştur. Araştırmanın bu bölümünde mavi yakalı çalışanların sağlıklarını tehdit eden ya da kendilerini güvensiz ve tehlikede hissettiren durumlar göz önüne alınarak faktör içine dâhil kişiler alınmıştır.

Tablo 17: Hijyen Faktörler Çalışma Koşulları

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Çalışma Koşulları	Kişi 3	Fabrikada sıkıntılar oluyor. İçeride tehlikeli alanda çalışıyoruz, içerisi çok bunaltıcı mecbur olduğumuz için çalışıyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 4	Çalışanlar arasında sorunlar oluyor. Biz mevsimlik çalışıyoruz. Kadrolular tutuluyor. Müdürlere kendimizi gösterme şansımız çok az.
Çalışma Koşulları	Kişi 11	İşçi sayısı azaldıkça iş yoğunluğu artıyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 12	Kendi işimizin dışında işler olunca yorgunluk artıyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 13	Kış aylarında çok zorluk çektik. Fabrika satışları hem içinde hem dışında zorlayıcı oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 15	Mevsimlik işçiler gidince tüm iş gücü bize kalıyor. Zorlanıyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 16	İş saatleri çok fazla ve yoğun.
Çalışma Koşulları	Kişi 21	Üretimde çoğu zaman yetersiz kalıyoruz. İş yükümüz çok fazla.
Çalışma Koşulları	Kişi 22	Makinalarda sorunlar çıkması aksamaların olmasına neden oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 26	Fabrikanın kokusu çok rahatsız ediyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 27	Kazanların olduğu yerde çalışıyorum. İşim çok ağır. Yeterli sayıda çalışan yok.
Çalışma Koşulları	Kişi 29	Eleman azlığı yüzünden çok fazla yoruluyoruz. Zorluk yaşıyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 33	İş yeri çok bunaltıcı ve kokular çok rahatsız ediyor. Tehlikeli iş yapıyoruz. İş kazaları kaçınılmaz oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 38	Diğer çalışanların yoğunlukları yüzünden yorgun ve agresif olmaları beni de etkiliyor. Mutsuz oluyorum.
Çalışma Koşulları	Kişi 45	İşlerde yoğunluk çok oluyor. Yorucu ama işimiz var
Çalışma Koşulları	Kişi 47	Arkadaşımız ambardan düştü. Makinaların arıza yapması işleri aksatıyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 48	İş yerinde yoğunluk aşırı yorgunluğa neden oluyor. Çalışma şekilleri yüzünden kişiler arasında anlaşmazlıklar çıkıyor. Bazıları kaytarmak istiyor. Dedikodular oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 49	Arıza yapan makinalar işleri aksatıyor. İşler birikiyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 57	İşler yoğunlaştıkça eleman sıkıntısı oluyor. Çok fazla yoruluyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 59	Yemeklerimiz iyi değil, mutlu değiliz. Hafta tatilleri yok.
Çalışma Koşulları	Kişi 64	İş yerinde çok baskı var. Sendika hakkımızı bile kullanamıyoruz.
Çalışma Koşulları	Kişi 65	Hakkımızı yeterince kullanamıyoruz. İş gücü ağır, eleman eksik, izin yok.
Çalışma Koşulları	Kişi 68	Yemekler genelde kötü oluyor. Teknik arızalar çok oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 75	Çok fazla yorgunluk olması. Baştakilerin yüzü hep asık
Çalışma Koşulları	Kişi 76	Asitle yandım. Bize önem verilmiyor. Eleman sıkıntısı ve aşırı yoğunluk var.
Çalışma Koşulları	Kişi 78	Kadrosuz olan işçileri mevsimlik çalıştırıyorlar. İş bitince işten çıkartıyorlar. İş yükü kadrolu işçilere kalıyor. Kadrolu işçiler mağdur. İşten çıkarılanlarda mağdur.

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Çalışma Koşulları	Kişi 79	Hava çok soğuk olduğunda çok fazla zorlanıyoruz. Kışlar soğuk yüzünden zor geçiyor. Fabrika içinde gidiş gelişlerde zor oluyor.
Çalışma Koşulları	Kişi 80	Fabrikanın kokusu rahatsız ediyor. Çalışanların kötü tavırları rahatsız ediyor.

Mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda elde edilen cevaplar ile oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerde, çalışma koşulları %15'ini oluştururken, toplam hijyen faktörleri arasında toplamda %30'unu oluşturmaktadır. Bu oranlar tıpkı iş güvenliğinde olduğu gibi negatif yönden motivasyona etki ettiğini göstermektedir. Mavi yakalı çalışanların çalışma ortamlarındaki mevcut durumları, olması gerekenden oldukça eksik olduğu görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda çalışma ortamlarında şartların kötü olması (soğuk hava, koku gibi), çalışan sayısında eksikler olması, fazla iş yüklenmesi, dinlenme sürelerinde yetersizlik ve bunlar gibi tüm etkenler çalışanların motivasyonlarına kötü anlamda etki eden durumlar olarak görülmektedir.

Tablo 18: Hijyen Faktörler Bireyler Arası İlişkiler

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 2	Bazen yemekleri beğenmiyorlar. Çok kötü eleştiriler duyuyorum.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 4	Çalışanlar arasında sorunlar oluyor. Biz mevsimlik çalışıyoruz. Kadrolular tutuluyor. Müdürlere kendimizi gösterme şansımız çok az.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 5	Tartışmalar çok fazla. Kadrolu olanlar öncelikli. İşte kalıcı olmak istiyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 7	İş yerinde bariz ayrımlar yapılıyor. Müdürler çok havalı.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 17	Birim içinde tartışmalar oluyor. İşçiler arasında moral bozukluğu oluyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 19	İş yerinde olan tartışmalar hepimizin moralini bozuyor. Mecburen burada çalışıyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 20	Aşçının yanında çalışıyorum. Yemeklere yardım ediyorum. İşçiler çok fazla sorunlu, suratları çok asık. Hiçbir şey beğenmiyorlar.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 25	Çalışanların psikolojik durumları bizleri de zorluyor. Başkalarının sıkıntıları bizleri de etkiliyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 38	Diğer çalışanların yoğunlukları yüzünden yorgun ve agresif olmaları beni de etkiliyor. Mutsuz oluyorum.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 46	Çalışanlar arasında sorunlar olabiliyor. Herkes eşit şartlarda çalışmıyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 48	İş yerinde yoğunluk aşırı yorgunluğa neden oluyor. Çalışma şekilleri yüzünden kişiler arasında anlaşmazlıklar çıkıyor. Bazıları kaytarmak istiyor. Dedikodular oluyor.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 58	Ustabaşı ve şeflerle sorun yaşayabiliyoruz. Kötü muamele görüyoruz.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 62	İş yerinde şefler tarafından haksızlıklara uğruyorum.
Bireyler Arası İlişkiler	Kişi 80	Fabrikanın kokusu rahatsız ediyor. Çalışanların kötü tavırları rahatsız ediyor.

Bireyler arası ilişkiler mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen cevaplar ile oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %7'sini oluştururken toplam hijyen faktörleri arasında %15'ini oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar açısından bireyler arası ilişkiler hijyen faktörleri içerisinde oldukça önemli bir oranda olduğu görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların iş yerinde ayrımcılık yapıldığı düşüncesi, çalışanların kötü olan psikolojilerin diğer çalışanlara yansması, çalışanların amirleri tarafından haksızlığa uğradıklarını düşünmesi gibi birçok durum bu faktör altında toplanmıştır.

Tablo 19: Hijyen Faktörleri İş Sahibi Olmak

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
İş Sahibi Olmak	Kişi 4	Çalışanlar arasında sorunlar oluyor. Biz mevsimlik çalışıyoruz. Kadrolular tutuluyor. Müdürlere kendimizi gösterme şansımız çok az.
İş Sahibi Olmak	Kişi 5	Tartışmalar çok fazla. Kadrolu olanlar öncelikli. İşte kalıcı olmak istiyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 9	İşten çıkarılma korkusu beni rahatsız ediyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 14	Mevsimlik işçi olduğumuz için iş bitiminde çıkarılacağımız ihtimali bizi strese sokuyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 37	İşten çıkarılma riskimiz var. Sağlık açısından çok fazla önemsenmiyoruz.
İş Sahibi Olmak	Kişi 43	Çalışanlar arasında kadroya girebilmek için rekabet yaşanıyor.
İş Sahibi Olmak	Kişi 53	İşim mevsimlik olduğu için işsiz kalma korkum var.
İş Sahibi Olmak	Kişi 55	İş yerinde kendimizi göstermemiz zor. İş zamanında bitirince çıkarılma korkumuz var.
İş Sahibi Olmak	Kişi 60	Kadrosuz çalışıyoruz. Mevsimlik işçi olarak. 5 ay sonra iş bitiyor. İş garantimiz yok.
İş Sahibi Olmak	Kişi 63	İşimiz var mutsuz değilim.

İş sahibi olmak mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada alınan cevaplar ile oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %5'ini oluştururken, hijyen faktörlerde %11'ini oluşturmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde yer almayan bu faktör, mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Mavi yakalı çalışanlar açısından işe sahip olmanın, işte devamlılık sağlayabilmelerinin önemi bu araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu durumu iş bulmakta güçlük çekmek, yetenekleri doğrultusunda çalışabilecekleri alanların sınırlı olması, sevebilecekleri işi yapmanın zorluğu gibi birçok durumun bu faktörün oluşma nedenleri arasında olma olasılığı bulunmaktadır.

Tablo 20: Hijyen Faktörler Dedikodu Olmaması

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Dedikodu	Kişi 18	İşçiler arasında dedikodu yüzünden çok büyük tartışma çıktı.
Dedikodu	Kişi 31	İş arkadaşlarımla tartışma yaşadım. Yalanlara maruz kalıyorum.
Dedikodu	Kişi 42	İş yerinde laf söz çok fazla oluyor. Çalışma isteğimi alıyorlar.
Dedikodu	Kişi 48	İş yerinde yoğunluk aşırı yorgunluğa neden oluyor. Çalışma şekilleri yüzünden kişiler arasında anlaşmazlıklar çıkıyor. Bazıları kaytarmak istiyor. Dedikodular oluyor.
Dedikodu	Kişi 50	Çalışanlar arasında dedikodu çok oluyor.
Dedikodu	Kişi 61	İş bizim bölümümüzde küslük çok oluyor. Moral bozuyor. Birbirinin arkasından konuşmak çok oluyor.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde yer almayan dedikodu faktörü, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptığımız araştırmanın sonucunda ortaya çıkan cevaplar doğrultusunda dedikodu cevabının fazlalığı yüzünden ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır. Dedikodu olmaması, bir hijyen faktör olarak görülmektedir. Örgüt içinde dedikodunun yokluğu durumunda motivasyona pozitif bir etki sağlamayan ancak dedikodu olması durumu motivasyonu negatif anlamda etkilemektedir. Dedikodu olmaması, mavi yakalı çalışanların verdikleri cevaplar sonucunda toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %3'ünü oluştururken, hijyen faktörlerin %7'sini oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanların çalışma ortamlarında birbirleri hakkında konuşulanları duymaları, birbirlerinin arkasından konuşmaları gibi durumlar bu faktörün oluşma sebebini oluşturmaktadır.

Tablo 21: Hijyen Faktörler Yetki Sahibi Olmak

KOD	KİŞİ	KANIT CÜMLE
Yetki Sahibi Olmak	Kişi 23	İşlerde sizin dediğiniz doğru bile olsa üstlere kabul ettirememek mutsuz ediyor. Onların yöntemleri işi zahmetli ve uzun sürdürüyor.
Yetki Sahibi Olmak	Kişi 24	Fikirlerimize önem verilmiyor. O günlerde işe gelmeyi istemiyoruz. İş verimimiz düşüyor.

Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda yetki sahibi olmak çalışanlardan alınan cevaplardan oluşan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %1'ini oluştururken hijyen faktörlerin %2'sini oluşturmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde yetki sahibi olmak bir motivasyon faktör durumundadır. Mavi yakalı çalışanlar açısından yetki sahibi olunmasının mümkün kılınmaması motivasyonlarını negatif yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların fikirlerinin dinlenmemesi, bildikleri işleri zor yoldan çözüme ulaştırmaları gibi durumlar bu faktörün motivasyona etkisine kötü yönde yansıyabilmektedir.

Tablo 22: Hijyen Faktörler Sosyal Hayat

KOD	Kişi	KANIT CÜMLE
Sosyal Hayat	Kişi 32	İş bulabildiğim için bu şehirde yaşıyorum. Ailemle bu yüzden sorunlar yaşamaya başladım.
Sosyal Hayat	Kişi 77	Yaşanan iş kazaları. Memleketimden uzak kaldım. Özlem çekiyorum. İş için buraya geldim.

Sosyal hayat, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda verilen cevaplarda, hijyen ve motivasyon faktörlerinin toplamında %1'ini oluştururken hijyen faktörleri arasındaki yeri %2'dir. Mavi yakalı çalışanlar çalışma mecburiyetleri yüzünden aileleri ile aralarında ortaya çıkan sorunları çalışma alanlarında motivasyonlarına etki edebilmektedir.

Tablo 23: Hijyen Faktörler Takdir Görme

KOD	Kişi	KANIT CÜMLE
Takdir Görme	Kişi 36	İş verenler bizi çok fazla önemsemiyorlar. Ürünlerin istifleri çok yüksek, kazalar oluyor.
Takdir Görme	Kişi 55	İş yerinde kendimizi göstermemiz zor. İşi zamanında bitirince çıkarılma korkumuz var.

Takdir görme, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda oluşturulan toplam hijyen ve motivasyon faktörlerin %1'ini oluştururken hijyen faktörlerinin %2'sini oluşturmaktadır. Çift Faktör Teorisinde motivasyon faktör olarak geçen bu faktör mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını negatif anlamda etkilemektedir. Amirlerin, mavi yakalı çalışanların ortaya koydukları ürünü ya da enerjiyi görmezden gelmeleri, çalışanların kendilerini önemsiz hissetmeleri, kendilerini göstermekte zorluk yaşamaları bu faktörün motivasyonu olumsuz etkilemesini oluşturan duygular olarak alınabilir.

2.7.3. Motivasyon Faktörler Ve Hijyen Faktörlerin Her İkisinde Yer Alan Ortak Faktörler

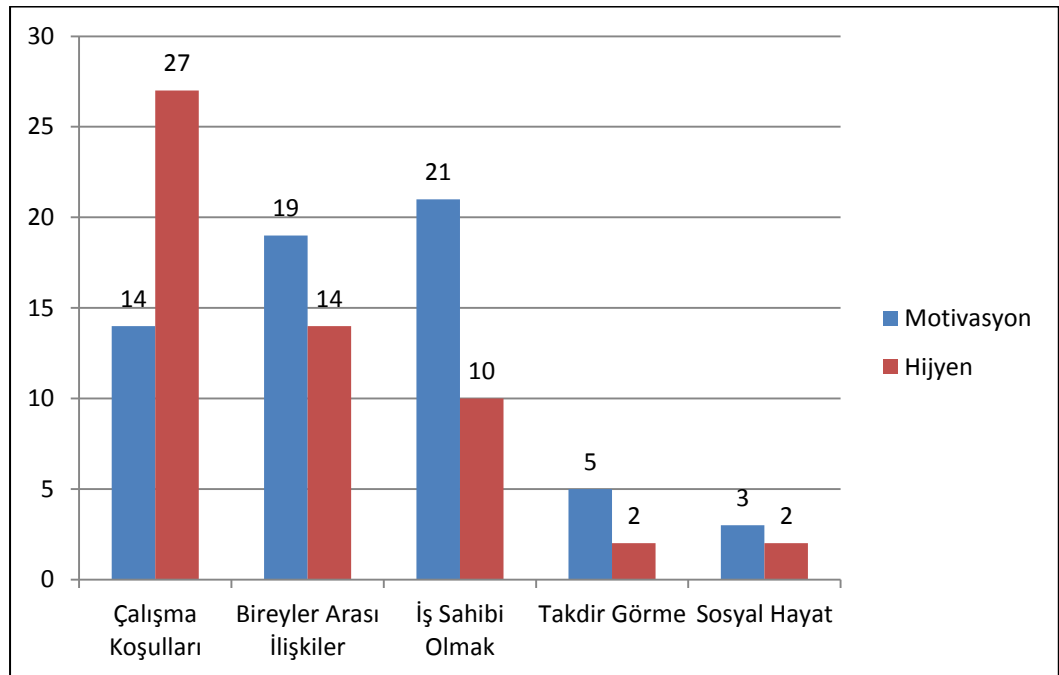
Yapılan bu çalışmada Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile mavi yakalı çalışanların motivasyonları incelenmeye çalışılmıştır. Motivasyon ve hijyen faktörlerden oluşan Çift Faktör Teorisine göre hareket edilmiş, faktör ayrımları mavi yakalı çalışanların cevaplarına göre yapılmıştır. Yapılan faktör ayrımında mutluluk veren motivasyona pozitif anlamda yansıyan etkenler motivasyon faktörler olarak görülürken, varlıkları halinde motivasyona bir katkı sağlamayan ancak yokluklarında motivasyonu negatif anlamda etkileyenler ise hijyen faktörler olarak alınmıştır. Araştırma da motivasyon ve hijyen faktörler kişilerin kanıt cümleleri ile birlikte ayrıntılı

bir şekilde alınmıştır. Bu bölümde ise faktörler motivasyon ve hijyen alanları ile birlikte incelenecektir.

Tablo 24: Motivasyon Hijyen Faktörler Birlikte Değerlendirilmesi

KOD	<i>f</i>	%
Çalışma Koşulları	42	35
Bireyler Arası İlişkiler	33	28
İş Sahibi Olmak	32	27
Takdir	7	6
Sosyal Hayat	5	4

Yukarıda tablo 24’te mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen faktörler motivasyon ve hijyen toplamaları ele alınmıştır. Elde edilen motivasyon ve hijyen faktörlerinin tamamında çalışma koşulları %35’ini, bireyler arası ilişkiler %28’ini iş sahibi olmak faktörü %27’sini, takdir görmek faktörü %6’sını ve sosyal hayat faktörü %4’ünü oluşturmaktadır. Bu bölümde daha öncede belirtildiği gibi hem hijyen hem motivasyon faktörler içinde yer alan faktörler ele alınarak hijyen ve motivasyon içerisindeki yerleri incelenecektir. Bu faktörlerin dışındakiler ya motivasyon faktörlerde ya da hijyen faktörlerde yer aldığı ve ortak olmadıkları için bu bölümde incelemeye alınmayacaktır.



Grafik 3: Hijyen ve Motivasyon Faktörlerde Yer Alan Faktörler

Grafik 3’de hem hijyen hem de motivasyon faktörlere dahil olan faktörlerin dağılımları ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

2.7.3.1.Çalışma Koşulları

Hijyen ve motivasyon faktörleri açısından değerlendirme yapılırken ele alınan ilk faktör çalışma koşullarıdır. Hijyen ve motivasyon faktörlerin genel toplamı 193’dür. Çalışma koşullarının frekansı ise 41olarak görülmektedir. Tablo 25’de çalışma koşulları hem hijyen hem de motivasyon faktörler açısından ele alınacaktır.

Tablo 25: Hijyen ve Motivasyon Faktörler Açısından Çalışma Koşulları

HİJYEN KİŞİ	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON KİŞİ	KANIT CÜMLE
Kişi 3	Fabrikada sıkıntılar oluyor. İçeride tehlikeli alanda çalışıyoruz, içerisi çok bunaltıcı mecbur olduğumuz için çalışıyoruz.	Kişi 15	Maaşımız aksamadan yatıyor. Yemek veriyorlar. Fazladan masrafımız olmuyor.
Kişi 11	İşçi sayısı azaldıkça iş yoğunluğu artıyor.	Kişi 21	Dinlendiğimiz araları seviyorum. Aralar yeterli oluyor. Arkadaşlarla güzel vakit geçiriyoruz.
Kişi 12	Kendi işimizin dışında işler olunca yorgunluk artıyor.	Kişi 22	Randımanlı çalışma ve kampanyalar, arkadaşlarla düzenli çalışma.
Kişi 13	Kış aylarında çok zorluk çektik. Fabrika satışları hem içinde hem dışında zorlayıcı oluyor.	Kişi 33	İş arkadaşlarımızla problem yaşamıyoruz. Öğle yemekleri güzel sohbet ediyoruz.
Kişi 15	Mevsimlik işçiler gidince tüm iş gücü bize kalıyor. Zorlanıyoruz.	Kişi 44	Ciddi kaza geçiren arkadaşla çok iyi ilgilenildi. Müdürler sürekli ailesinin yanındaydı.
Kişi 16	İş saatleri çok fazla ve yoğun.	Kişi 47	Çalışma ortamında rahat ediyorum. Maaş aldığımda mutlu oluyorum, düzenli yatması mutlu ediyor.
Kişi 21	Üretimde çoğu zaman yetersiz kalıyoruz. İş yükümüz çok fazla.	Kişi 50	İş yerinde rahatım iyi. İşimi iyi biliyorum. Onun haricinde mutlu olduğum bir şey yok.
Kişi 22	Makinalarda sorunlar çıkması aksamaların olmasına neden oluyor.	Kişi 52	Benim işim rahat, bir sıkıntı olmadıkça oturuyorum.
Kişi 26	Fabrikanın kokusu çok rahatsız ediyor.	Kişi 55	Mevsimlik işçi olarak işe girdim, yemekleri güzel ve maaş zamanında yatıyor.
Kişi 27	Kazanların olduğu yerde çalışıyorum. İşim çok ağır. Yeterli sayıda çalışan yok.	Kişi 59	Çalışma ortamına yeni arkadaşlar geldi, işler az da olsa hafifledi.

HİJYEN Kişi	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON Kişi	KANIT CÜMLE
Kişi 29	Eleman azlığı yüzünden çok fazla yoruluyoruz. Zorluk yaşıyoruz.	Kişi 62	İzinlerimi kullanabiliyorum. Haftada iki gün.
Kişi 33	İş yeri çok bunaltıcı ve kokular çok rahatsız ediyor. Tehlikeli iş yapıyoruz. İş kazaları kaçınılmaz oluyor.	Kişi 71	Yemekler çok güzel, çalışanlar arasındaki ilişkiler, bağlılık çok iyi. Özel günlerde daha çok belli oluyor.
Kişi 38	Diğer çalışanların yoğunlukları yüzünden yorgun ve agresif olmaları beni de etkiliyor. Mutsuz oluyorum.	Kişi 73	Çalışma saatleri çalışma ortamı tatmin ediyor. İşsiz kalmaktan iyidir. Sonuçta ekmeğimizi kazanıyoruz.
Kişi 45	İşlerde yoğunluk çok oluyor. Yorucu ama işimiz var	Kişi 79	Yemeklerimiz iyi, arkadaş ortamında ilişkilerimiz çok iyi.
Kişi 47	Arkadaşımız ambardan düştü. Makinaların arıza yapması işleri aksatıyor.	-	-
Kişi 48	İş yerinde yoğunluk aşırı yorgunluğa neden oluyor. Çalışma şekilleri yüzünden kişiler arasında anlaşmazlıklar çıkıyor. Bazıları kaytarmak istiyor. Dedikodular oluyor.	-	-
Kişi 49	Arıza yapan makinalar işleri aksatıyor. İşler birikiyor.	-	-
Kişi 57	İşler yoğunlaştıkça eleman sıkıntısı oluyor. Çok fazla yoruluyoruz.	-	-
Kişi 59	Yemeklerimiz iyi değil, mutlu değiliz. Hafta tatilleri yok.	-	-
Kişi 64	İş yerinde çok baskı var. Sendika hakkımızı bile kullanamıyoruz.	-	-
Kişi 65	Hakkımızı yeterince kullanamıyoruz. İş gücü ağır, eleman eksik, izin yok.	-	-
Kişi 68	Yemekler genelde kötü oluyor. Teknik arızalar çok oluyor.	-	-
Kişi 75	Çok fazla yorgunluk olması. Baştakilerin yüzü hep asık	-	-
Kişi 76	Asitle yandım. Bize önem verilmiyor. Eleman sıkıntısı ve aşırı yoğunluk var.	-	-
Kişi 78	Kadrosuz olan işçileri mevsimlik çalıştırıyorlar. İş bitince işten çıkartıyorlar. İş yükü kadrolu işçilere kalıyor. Kadrolu işçiler mağdur. İşten çıkarılanlarda mağdur.	-	-
Kişi 79	Hava çok soğuk olduğunda çok fazla zorlanıyoruz. Kışlar soğuk yüzünden zor geçiyor. Fabrika içinde gidiş gelişlerde zor oluyor.	-	-
Kişi 80	Fabrikanın kokusu rahatsız ediyor. Çalışanların kötü tavırları rahatsız ediyor.	-	-

Mavi yakalı çalışanlara yapılan araştırma sonucunda elde edilen toplam faktörler içerisinde %20'si çalışma koşullarıdır. Çalışma koşullarının ise % 66'sı hijyen faktörlerde, %34'ü ise motivasyon faktörlerde yer almaktadır. Bu yüzdelerden anlaşılacağı gibi çalışma koşulları mavi yakalı çalışanlar açısından daha çok

motivasyonlarını negatif etkilemektedir. Mavi yakalı çalışanların araştırmasında elde edilen %66'lık hijyen faktöründe yer alan bilgileri, çalışma ortamlarında fiziksel koşullardan oluşan sıkıntıları, iş yüklerinin çalışan eksiğinden fazla olması, dinlenme aralarının az olması, yemeklerden şikayetçi olmaları ve iş yerinde işin devamlılığında oluşturulan baskılar gibi durumlar oluşturmaktadır. Motivasyon faktörlerinde ise iş yerinde yemek verilmesi, çalışmada sistemli olunması ve kullanabildikleri izinler gibi durumlar görülmektedir. Tüm bu bilgiler göz önünde bulundurularak görüyoruz ki örgüt içinde bazı durumlar kişiler için farklı düşüncelere sebep olmakta ve düşünceleri değişkenlik gösterebilmektedir. İşçilerin bazıları için yemek olması yeterliyken bazıları yemeklerde seçici olabilmektedir. Çalışma koşulları büyük oranda mavi yakalı çalışanların motivasyonlarında etkili olmaktadır.

2.7.3.2. Bireyler Arası İlişkiler

Mavi yakalı çalışanların araştırılması sonucunda elde edilen 193 faktörün %16,6'sı bireysel arası ilişkilerdir. Çalışmada bireyler arası ilişkilerin frekansı 33'dür. Bu kısımda bireyler arası ilişkiler motivasyon ve hijyen faktörleri açısından birlikte incelenecektir. Tablo 26'da motivasyon ve hijyen faktörler ile bireyler arası ilişkiler alınmış ve kanıt cümleleri belirtilmiştir.

Tablo 26: Motivasyon ve Hijyen Faktörler Açısından Bireyler Arası İlişkiler

HİJYEN KİŞİ	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON KİŞİ	KANIT CÜMLE
Kişi 2	Bazen yemekleri beğenmiyorlar. Çok kötü eleştiriler duyuyorum.	Kişi 20	Sadece yemek saatlerinde sorun oluyor. Onun haricinde kendi aramızda iyiyiz. Arkadaşlarla eğlenceli çalışıyoruz.
Kişi 4	Çalışanlar arasında sorunlar oluyor. Biz mevsimlik çalışıyoruz. Kadrolular tutuluyor. Müdürlere kendimizi gösterme şansımız çok az.	Kişi 21	Dinlendiğimiz araları seviyorum. Aralar yeterli oluyor, arkadaşlarla güzel vakit geçiriyoruz.
Kişi 5	Tartışmalar çok fazla. Kadrolu olanlar öncelikli. İşte kalıcı olmak istiyoruz.	Kişi 22	Randımanlı çalışma ve kampanyalar, arkadaşlarla düzenli ve uyum içinde çalışmak.
Kişi 7	İş yerinde bariz ayrımlar yapılıyor. Müdürler çok havalı.	Kişi 25	Müdürlerin bizden birileri gibi davranması mutlu ediyor.
Kişi 17	Birim içinde tartışmalar oluyor. İşçiler arasında moral bozukluğu oluşuyor.	Kişi 26	İş ortamımız çok güzel arkadaşlarımızla çok eğleniyoruz.
Kişi 19	İş yerinde olan tartışmalar hepimizin moralini bozuyor. Mecburen burada çalışıyoruz.	Kişi 30	İş ortamındaki arkadaşlarımızla mutluyuz. Seviyeli ilişkiler var.
Kişi 20	Aşçının yanında çalışıyorum. Yemeklere yardım ediyorum.	Kişi 33	İş arkadaşlarımızla problem yaşamıyoruz. Öğle yemeklerimiz

HİJYEN Kişi	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON Kişi	KANIT CÜMLE
	İşçiler çok fazla sorunlu, suratları çok asık. Hiçbir şey beğenmiyorlar.		güzel geçiyor, sohbetler ediyoruz.
Kişi 25	Çalışanların psikolojik durumları bizleri de zorluyor. Başkalarının sıkıntıları bizleri de etkiliyor.	Kişi 34	Çalışan arkadaşlarla sıcak bir ortamımız var. Yemek vermeleri güzel oluyor.
Kişi 38	Diğer çalışanların yoğunlukları yüzünden yorgun ve agresif olmaları beni de etkiliyor. Mutsuz oluyorum.	Kişi 36	İş ortamında yardımlaşmalar çok güzel, zorda kalan birisi olduğunda kimse duyarsız kalmıyor.
Kişi 46	Çalışanlar arasında sorunlar olabiliyor. Herkes eşit şartlarda çalışmıyor.	Kişi 37	Arkadaş ortamımız çok güzel. Sadece iş değil çok eğleniyoruz.
Kişi 48	İş yerinde yoğunluk aşırı yorgunluğa neden oluyor. Çalışma şekilleri yüzünden kişiler arasında anlaşmazlıklar çıkıyor. Bazıları kaytarmak istiyor. Dedikodular oluyor.	Kişi 39	Diğer çalışanlar ile aramız çok iyi. Keyifle çalışıyoruz.
Kişi 58	Ustabaşı ve şeflerle sorun yaşayabiliyoruz. Kötü muamele görüyoruz.	Kişi 41	Çalışanların kendi aralarında güzel bir dayanışma var.
Kişi 62	İş yerinde şefler tarafından haksızlıklara uğruyorum.	Kişi 48	Çalışma arkadaşlarımızla aramız çok iyi.
Kişi 80	Fabrikanın kokusu rahatsız ediyor. Çalışanların kötü tavırları rahatsız ediyor.	Kişi 56	İşler yerinde arkadaşlarımızla aramız çok iyi. Ailece görüşüyoruz, düğünlerde birlikte oluyoruz.
-	-	Kişi 65	Arkadaş ortamımız mutlu.
-	-	Kişi 72	Ortamımız çok güzel. Çalışma arkadaşlarıyla gırgır şamata.
-	-	Kişi 75	Arkadaş ortamında iyi vakit geçiriyorum. Beni mutlu ediyor. İnsanların yardımlaşması ve samimi bir ortam olması.
-	-	Kişi 77	Arkadaş ortamında seviyeli ve mutluyuz. Hiç birbirimizi kırmadık.
-	-	Kişi 79	Yemeklerimiz iyi. Arkadaş ortamında ilişkilerimiz çok iyi.

Bireyler arası ilişkileri, tablo 26'da hijyen ve motivasyon faktörleri ile bir arada verilmiştir. Bireyler arası ilişkiler faktörü, motivasyon faktörlerin %57,5'ini oluştururken hijyen faktörlerin %42,5'ini oluşturmaktadır. Oranlardan görüldüğü üzere bireyler arası ilişkiler bazı mavi yakalı çalışanlar açısından motivasyona pozitif etki sağlarken bazı çalışanlar için motivasyonu azaltmaktadır. Bireyler arası ilişkiler motivasyon ve hijyen faktörler açısından yakın oranlarda bir sonuç oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlara yapılan araştırma sonucunda hijyen faktörlerde bireyler arası ilişkileri oluşturan, çalışanların örgüt içinde ayrımlar yapıldığını düşünmesi, çalışanlar arasında çıkan tartışmalar, iletişimde sorunlar, eleştiriler gibi durumlardır. Motivasyon faktörlerinde ise

iş aralarında keyifli zaman geçirmeleri, çalışanların oluşturdukları gruplarda mutlu olmaları, örgüt içinde çalışanların birbirlerine destekleri gibi durumlar yer almaktadır. Kanıt cümleler karşılaştırıldığında mavi yakalı çalışanlar arasında belirli bir ayrım görülmektedir. Bu ayrımı ise iş sahibi olmak faktörü ile bağlantılı sayılabilir. Mavi yakalı çalışanların bir kısmı kadrolu çalışanlar iken diğer kısmı sözleşmeli olarak istihdam etmektedir. Bu durum ise iki taraf açısından da motivasyonlarına negatif olarak etki edebilmektedir.

2.7.3.3. İş Sahibi Olmak

İş sahibi olmak, bu kısımda hem hijyen hem de motivasyon faktör olarak ele alınarak incelenecektir. Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucundan motivasyon ve hijyen faktörler olarak 193 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörler arasındaki frekansı ise 31dir. Tablo 27 iş sahibi olmak faktörünü hijyen ve motivasyon faktörler arasındaki yerini göstermektedir.

Tablo 27: Motivasyon Ve Hijyen Faktörleri İş Sahibi Olmak Faktörü

HİJYEN KİŞİ	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON KİŞİ	KANIT CÜMLE
Kişi 4	Çalışanlar arasında sorunlar oluyor. Biz mevsimlik çalışıyoruz. Kadrolular tutuluyor. Müdürlere kendimizi gösterme şansımız çok az.	Kişi 4	Maaş zamanında yatıyor. İşimiz olması yetiyor.
Kişi 5	Tartışmalar çok fazla. Kadrolu olanlar öncelikli. İşte kalıcı olmak istiyoruz.	Kişi 5	Zor durumdan bu iş sayesinde kurtuldum. Zor da olsa kurtuldum.
Kişi 9	İşten çıkarılma korkusu beni rahatsız ediyor.	Kişi 9	İşlerin yoğun olması mutlu ediyor. İş yoğunluğu demek burada kalıcı olmak demek.
Kişi 14	Mevsimlik işçi olduğumuz için iş bitiminde çıkarılacağımız ihtimali bizi strese sokuyor.	Kişi 14	İş olması bizi mutlu ediyor. Kampanya başlaması bizleri iş sahibi yaptı. Kendimizi gösterip kalıcı olmaya çalışıyoruz.
Kişi 37	İşten çıkarılma riskimiz var. Sağlık açısından çok fazla önemsenmiyoruz.	Kişi 17	İş sahibi olduğum için mutluyum. İşsiz olduğumda aile içinde de problemler oluyordu.
Kişi 43	Çalışanlar arasında kadroya girebilmek için rekabet yaşıyoruz.	Kişi 19	Başka bir iş bulamadığım için buradayım. Maaşlar zamanında yatıyor.
Kişi 53	İşim mevsimlik olduğu için işsiz kalma korkum var.	Kişi 24	Karnımı doyuracak bir işim olması beni mutlu ediyor.
Kişi 55	İş yerinde kendimizi göstermemiz zor. İş zamanında bitirince çıkarılma korkumuz var.	Kişi 29	İşim olması beni mutlu etmeye yetiyor.
Kişi 60	Kadrosuz çalışıyoruz. Mevsimlik işçi olarak. 5 ay sonra iş bitiyor. İş garantimiz yok.	Kişi 32	Maaşımız zamanında yatıyor. Kalıcı olma şansımız var.

HİJYEN Kişi	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON Kişi	KANIT CÜMLE
Kişi- 63	İşimiz var mutsuz değilim.	Kişi 35	İşimiz olduğu için şanslıyız. Satışlar çok olunca iş oluyor, mutlu oluyoruz.
-	-	Kişi 43	Bence iş olması büyük avantaj. Kampanya demek iş var demek.
-	-	Kişi 45	Kampanya başlayınca işler arttı. İşten çıkarılma korkumuz bitti.
-	-	Kişi 49	Bir işim olduğu şanslı hissediyorum. Çalışmayı çok seviyorum.
-	-	Kişi 53	Mevsimlik işçi olarak çalışıyorum. Farklı şehirden ailemi bırakıp geldim. İş bulduğum için kendimi şanslı hissediyorum.
-	-	Kişi 57	İşler yoğun gidiyor. Güzel olan maaşın yattığı günler. Çok şükür işimiz var.
-	-	Kişi 60	Mutlu eden bir şey yok. İşim olması yetiyor.
-	-	Kişi 66	İşim var onu yapıyorum.
-	-	Kişi 68	İşimin olması yetiyor. Paramızı zamanında alıyoruz.
-	-	Kişi 69	Fabrikanın kampanyası devam ettikçe ve iyi gittikçe mutlu oluyorum. Umarım nice kampanyalar görürüz işimiz devam eder.
-	-	Kişi 73	Çalışma saatleri, çalışma ortamı tatmin ediyor. İşsiz kalmaktan iyidir. Sonuçta ekmeğimizi kazanıyoruz.
-	-	Kişi 76	İkramiye düşüncesi beni mutlu ediyor. İşim olduğu için şükrediyorum

Daha öncede belirtildiği gibi tablo 27’de iş sahibi olmak faktörünü ele alarak motivasyon ve hijyen faktörlerinde birlikte değerlendirmesi verilmiştir. İş sahibi olmak faktörünün %32’si hijyen faktörler arasında yer alırken %68’i ise motivasyon faktörler arasında bulunmaktadır. Mavi yakalı çalışanların kanıt cümlelerine bakıldığında hijyen faktörlere yer veren genelde mevsimlik işçi olma ve işten çıkarılma korkuları yer almakta. Mavi yakalı çalışanlar açısından işlerini kaybetme ihtimalleri motivasyonu kötü anlamda etkilemekte ve düşürmektedir. Diğer yandan mavi yakalı çalışanların motive oldukları motivasyon faktörlerdeki yeri hijyen faktörlerden daha fazla görülmektedir. Motivasyon faktörler içerisinde mavi yakalı çalışanların kanıt cümlelerinde iş sahibi olmalarının onlar açısından yüksek motive edici bir etken olduğunu görülmekte. Çalışanlar açısından en önemli unsur bir iş sahibi olmalarıdır.

Buradan yola çıkarak, mavi yakalı çalışanlar açısından iş sahibi olmak ve işlerinde kalıcı olabilmelerinin çok önemli olduğunu ve içinde bulundukları durumun motivasyonlarını büyük oranda etkilediğini görülmekte. Aynı zamanda bir önceki başlıkta ele alınan bireyler arası ilişkilerde belirtilen kanıt cümlelerden görüyoruz ki iş sahibi olma sorunu bireyler arası ilişkileri de etkilemektedir.

2.7.3.4.Takdir Görme

Mavi yakalı çalışanlar ile yapılan araştırma sonucunda takdir görmenin hem motivasyon hem de hijyen faktörleri etkilediğini görülmektedir. Takdir görme, bu araştırma sonucunda oluşturulan motivasyon ve hijyen faktörlerin toplamında %3,5'ini oluşturmaktadır. Daha önceki bölümde motivasyon ve hijyen faktörlerde ayrı ayrı ele alınan takdir görme bu kısımda birlikte incelenecektir. Tablo 28'de takdir görme motivasyon ve hijyen faktörler ile ele alınmış ve kanıt cümleler ile desteklenmektedir.

Tablo 28: Motivasyon ve Hijyen Faktörlerde Takdir Görme

HİJYEN KİŞİ	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON KİŞİ	KANIT CÜMLE
Kişi 36	İş verenler bizi çok fazla önemsemiyorlar. Ürünlerin istifleri çok yüksek, kazalar oluyor.	Kişi 25	Müdürlerin bizden birileri gibi davranmaları mutlu ediyor. Takdir edilmek güzel.
Kişi 55	İş yerinde kendimizi göstermemiz zor. İş zamanında bitirince çıkarılma korkumuz var.	Kişi 38	Yaptığım işlerden memnun olduklarında mutlu oluyorum. Daha çok çalışma azmi geliyor.
-	-	Kişi 46	İş yerinde takdir edilmek mutlu ediyor. Şef olma ihtimalim var.
-	-	Kişi 74	Yaptığım işlerden memnun kalınması kendimi önemli hissettiriyor.
-	-	Kişi 80	Müdürümün olumlu yaklaşımı işçilerin güzel tavırları mutlu ediyor. İş yaptığımızda övgü duymak güzel.

Tablo 28, takdir görmenin motivasyon ve hijyen faktörler ile birlikte alınmış halini göstermektedir. Diğer ortak faktörler kadar yüksek bir oran olmamasıyla birlikte değerlendirme yapılmıştır. Takdir görme faktörünün %28,5'i hijyen faktörlerde yer alırken %71,5'i motivasyon faktörlerde yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanların araştırılması sonucunda elde edilen bilgiler ile çalışan motivasyonları için amirlerin çalışanları takdir etmesi, yaptıkları işleri iyi takip edip çalışanları görmezden gelmemeleri motivasyonları açısından pozitif bir katkı sağlayabilmektedir.

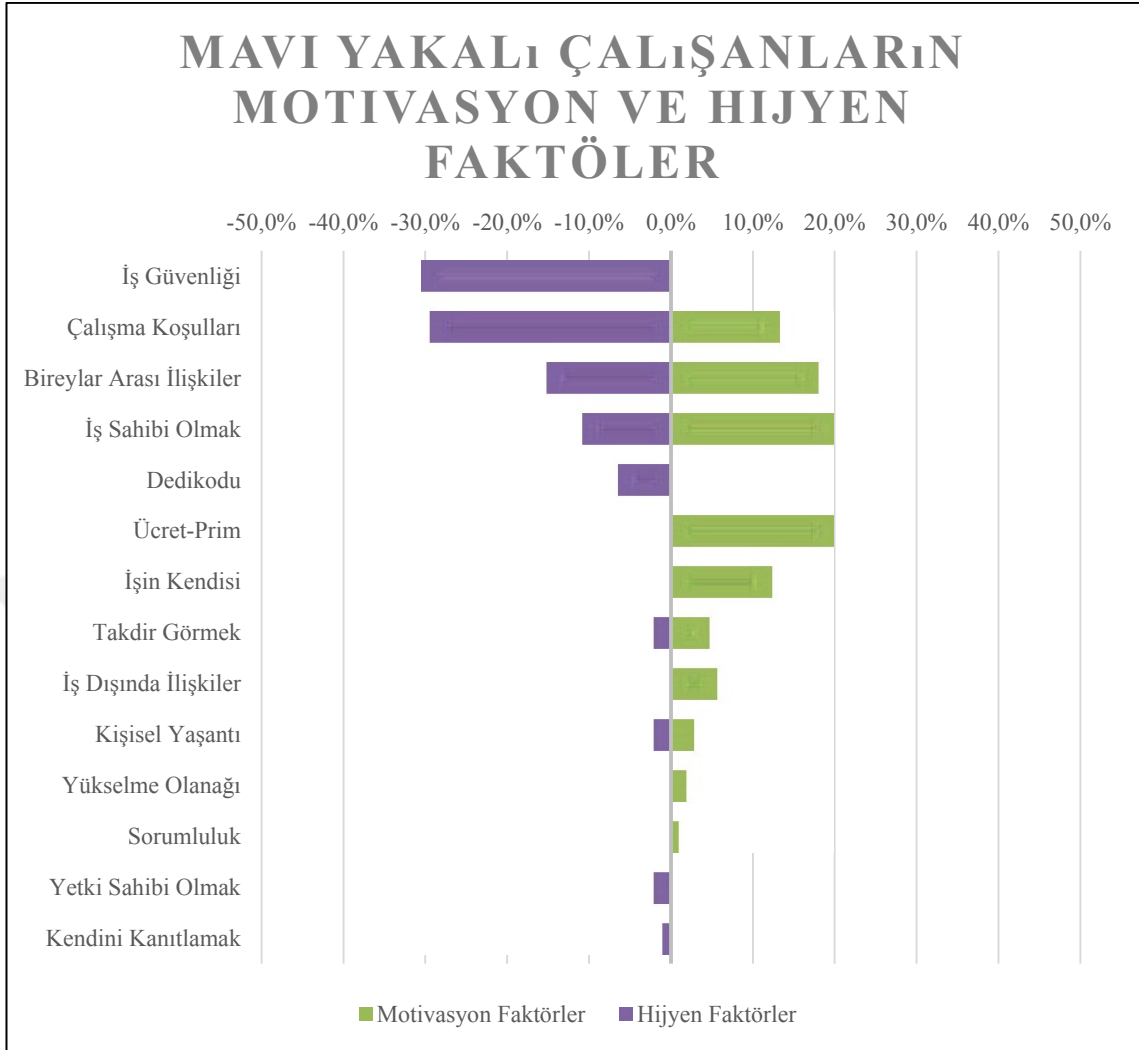
2.7.3.5.Sosyal Hayat

Motivasyon ve hijyen faktörlerin birlikte değerlendirildiği bu bölümün son faktörü sosyal hayattır. Sosyal hayat faktörü, mavi yakalı çalışanlara yapılan araştırmada oluşturulan hijyen ve motivasyon faktörlerinin %2,5'ini oluşturmaktadır. Aşağıda verilen tablo 29'da sosyal hayat faktörünün motivasyon ve hijyen faktörler arasındaki yeri kişilerin kanıt cümleleri ile verilmiştir.

Tablo 29: Motivasyon ve Hijyen Faktörlerde Sosyal Hayat

HİJYEN KİŞİ	KANIT CÜMLE	MOTİVASYON KİŞİ	KANIT CÜMLE
Kişi 32	İş bulabildiğim için bu şehirde yaşıyorum. Ailemle bu yüzden sorunlar yaşamaya başladım.	Kişi 7	Bu iş sayesinde ailemin gözündeki yerim değişti. Sorunlarım sona erdi. Maddi olarak büyük destek oldu.
Kişi 77	Yaşanan iş kazaları. Memleketimden uzak kaldım. Özlem çekiyorum. İş için buraya geldim.	Kişi 17	İş sahibi olduğum için mutluyum. İşsiz olduğumda aile içinde problemler oluyordu. Aile içinde sorunlarım azaldı.
-	-	Kişi 64	Sadece evimde mutluyum. Ailemle birlikte mutluyum. Onlar için çalışmak mutlu ediyor beni.

Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler sonucunda sosyal hayat faktörünün hijyen faktörlerindeki yeri %40 olurken, motivasyon faktörlerindeki yeri ise %60 olmuştur. Motivasyonu yükseltmeye etki eden sosyal hayat mavi yakalı çalışanların kişisel sorunlarına sahip oldukları iş sayesinde çözüm bulmaları ya da iş yerinde motive olmalarının kişisel sebeplere bağlı olması gibi durumlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan hijyen faktörlerde yer alan motivasyonlarını düşüren durumlar ise iş dolayısı ile çıkan kişisel problemlerden oluşmaktadır. Örgüt içinde bazı çalışanların şehirlerinden uzak kalmaları, iş yerlerinde mevcut olan yatakhanelerde kalması aile ve evlerinden uzak kalmaları bilinmektedir. Bu durum bazı mavi yakalı çalışanlar için kişisel sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır.



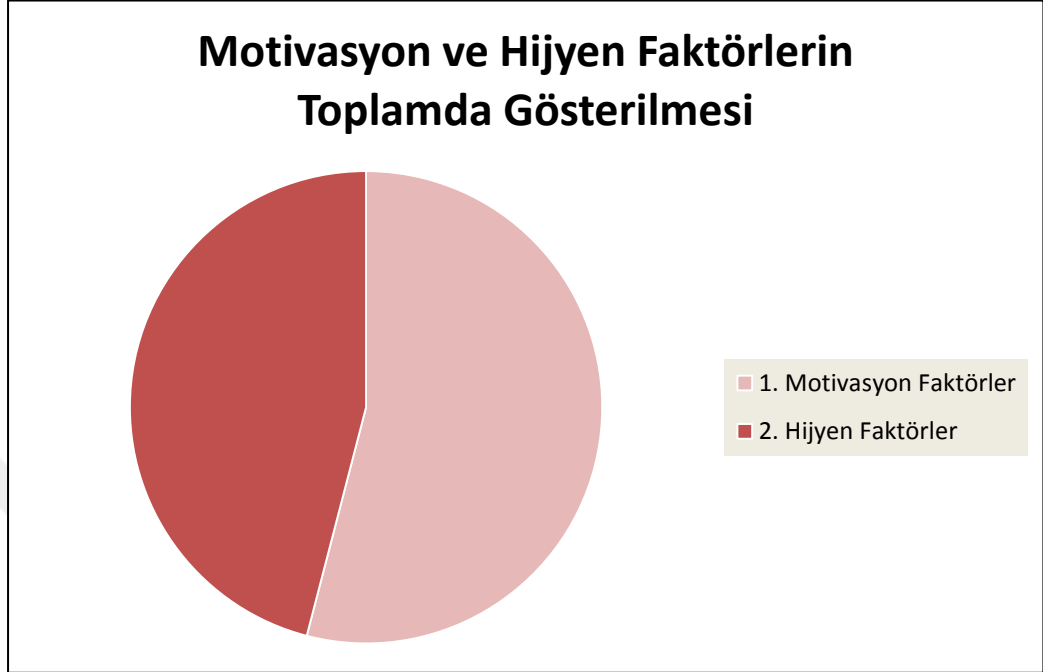
Grafik 4: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon ve Hijyen Faktörleri Çift Yönlü Grafiği

Grafik 4’de mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etki eden motivasyon ve hijyen faktörleri yer almaktadır.

2.7.3.6.Motivasyon ve Hijyen Faktörlerde Yer Alan Faktörlerin Toplu Şekilde İncelenmesi

Mavi yakalıların motivasyonlarını incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler analiz edilip, belirlenen faktörlere ayrılmıştır. Önceki bölümlerde her faktör tek tek incelenmiş hijyen ve motivasyon faktörleri olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda belirlenen faktörlerde hem hijyen faktörlerinde yer alan hem motivasyon faktörlerinde yer alan faktörler ayrıca belirlenip incelenmiştir. Yapılan bu araştırmada, mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerin nedenleri ile ilgili belli başlı çıkarımlar yapılması amaçlanmıştır. Tüm bu faktörlerin tek tek

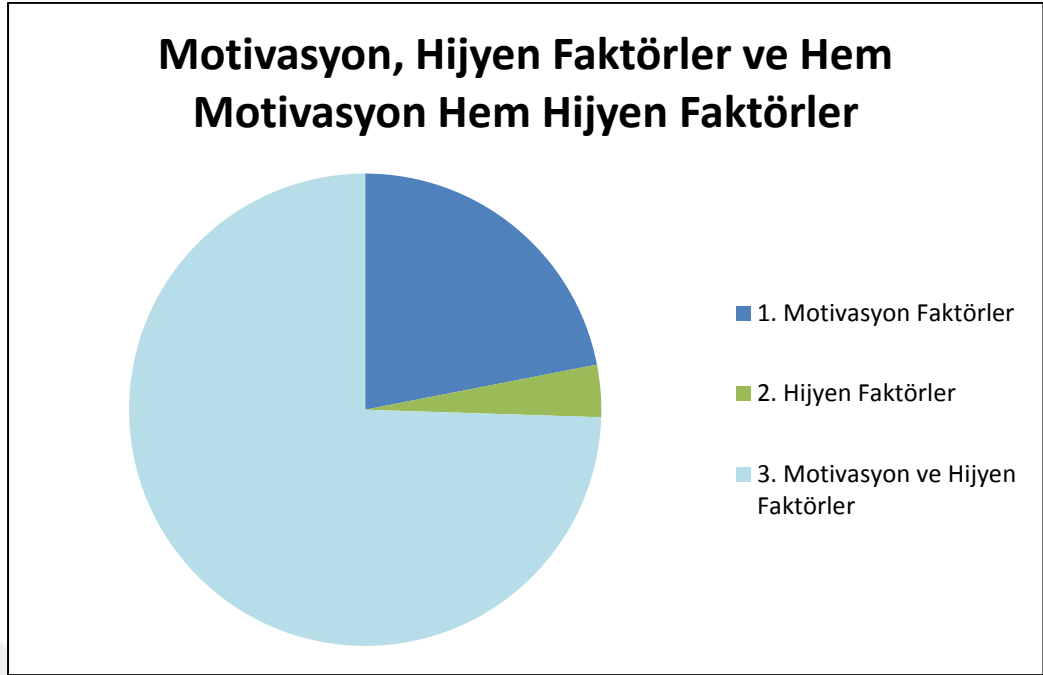
tablolarını kanıt cümleleri ile birlikte gördükten sonra bu kısımda elde edilen faktörlerin yerlerini grafik ve şemalar ile görüp, mavi yakalı çalışanlar açısından sadece motivasyon faktörlere ya da sadece hijyen faktörlere giren faktörleri de eklenmektedir.



Grafik 5: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri Dağılımı

Grafik 5’de görüldüğü gibi mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda aralarında çok büyük bir fark olmasa da mavi yakalı çalışanlar açısından motivasyonlarını yükselten motive edici faktörler daha fazla bulunmaktadır.

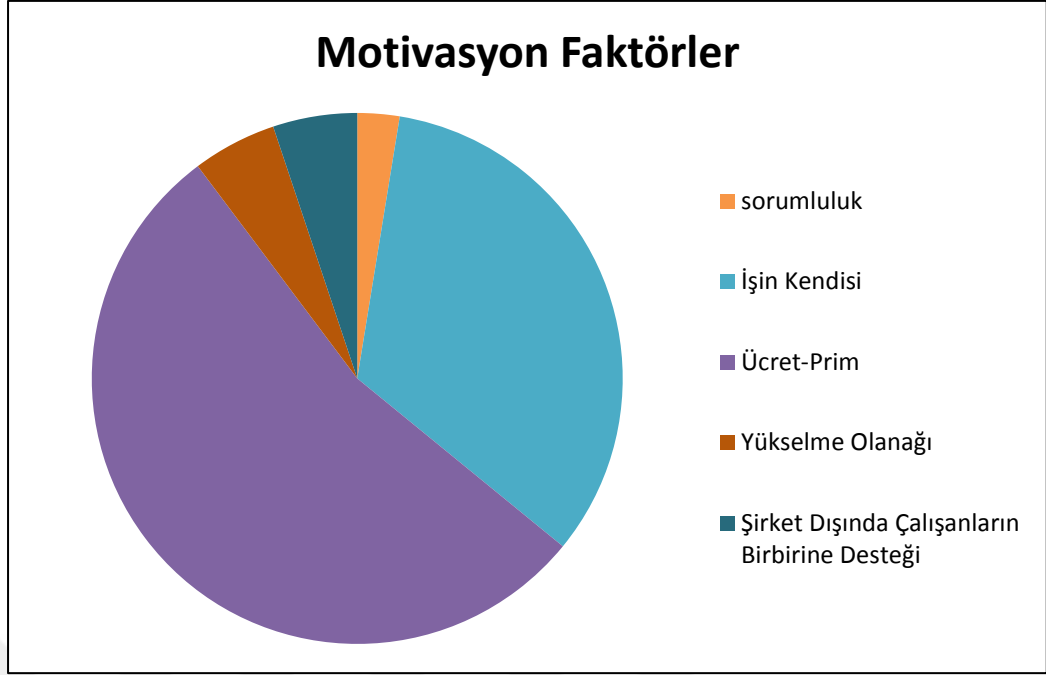
Sonuçları daha iyi görebilmek için motivasyon ve hijyen faktörler içerisinde yer alan hem motivasyon hem de hijyen faktörlerde yer alan faktörleri ayırarak, sadece motivasyon ve hijyen faktörlere giren faktörler ile değerlendirme yapılacaktır.



Grafik 6: Motivasyon Faktörler, Hijyen Faktörler ve Her İkisinde Yer Alan Faktörler

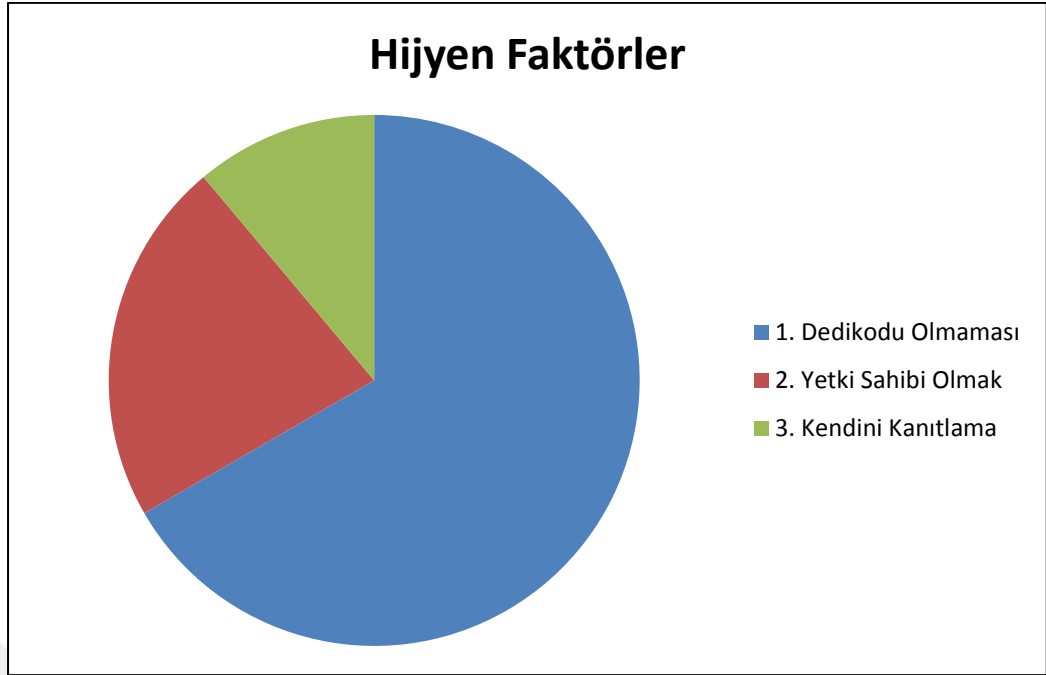
Grafik 6’da motivasyon faktörler, hijyen faktörler ve hem motivasyon hem de hijyen faktörlerde yer alan faktörler yer almaktadır. Grafikte motivasyon faktörler olarak belirtilen kısım sadece motivasyon faktörlerde yer alan hijyen faktörlere dahil olmayan faktörleri içerirken, hijyen faktörler de sadece hijyen olarak alınan motivasyon faktörlerde yer almayan faktörler ayrılarak belirlenmiştir. Grafikte görüldüğü gibi, mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda bazı çalışanlar için motivasyonu artırmada rol oynayan faktörler bazıları için motivasyonlarını negatif anlamda etkileyip düşürebilmektedir. Bu göstergeden yola çıkarak çalışanlar arasında belli başlı farklılıklar olduğunu söylenebilir. Yukarıdaki bölümlerde faktörleri tek tek incelerken ortaya çıktığı gibi her mavi yakalı çalışanın farklı memnuniyetleri ve hoşnutsuzlukları mevcuttur. Tüm bu çıkarımlar grafikte hem hijyen hem de motivasyon faktörleri ifade eden yeşil alandan yola çıkarak yapılmaktadır. Bu alanın diğerlerine göre daha fazla olması çalışanların şartlarındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Aşağıda belirtilen Grafik 7’de sadece motivasyon faktörlerde yer alan faktörlerin ayrıntılı dağılımı yer almaktadır.



Grafik 7: Motivasyon Faktörlerin Kendi Aralarında Dağılımı

Grafik 7’de sadece motivasyon faktörler içerisinde yer alan faktörlerin yoğunluğu gösterilmiştir. Faktörler arasında hangi faktörün ne şiddetle mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını etkilediğini grafik yardımı ile daha net bir şekilde görülmektedir. Herzberg’in muhasebeci ve mühendislerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında ücret bir hijyen faktör olarak yer alırken, mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan bu araştırma sonucunda motivasyon faktör olarak, ayrıca yüksek diğer faktörlere göre daha yüksek oranda olduğunu bilinmektedir. Ücret-prim faktörünün yanı sıra işin kendisi faktörü yine motivasyonun artmasına etki sağlayan ikinci yüksek faktördür. Motivasyonu olumlu anlamda etkileyen diğer faktörlerin sıralamasında ise ücret-prim ve işin kendisi faktörünü takip eden iş dışında ilişkiler faktörü, yükselme olanağı faktörü ve sorumluluk faktörü bulunmaktadır.



Grafik 8: Hijyen Faktörlerin Kendi Aralarında Dağılımı

Yukarıda verilen Grafik 8’de mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda sadece hijyen faktörler olarak ortaya çıkan faktörleri göstermektedir. Herzberg’in çalışmasında yer almayan dedikodu olmaması faktörü bu çalışmada mavi yakalı çalışanlar arasında belli başlı sorunların temeli olarak görüldüğü için ele alınmıştır. Sadece hijyen faktörlerde yer alan bu faktörler mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını düşüren etkenlerdir. Sadece hijyen faktörlerin yer aldığı yukarıdaki grafiği incelediğinde birinci sırada dedikodu olmaması yer alırken bu faktörü takip eden faktörler yetki sahibi olmak ve kendini kanıtlamadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bağlamında mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etkiler üzerine yapılan bu araştırma sonucunda, beklendiği üzere; Herzberg'in mühendis ve muhasebecilerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar ile yaptığı araştırmadan farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda mavi yakalılar için ayrı ayrı hijyen ve motivasyon faktörleri belirlenmiş ve bu faktörlerin göreceli olarak hangilerinin daha etkili olduğu incelenmiştir. Bazı faktörler sadece motivasyon faktörlerde ya da sadece hijyen faktörlerde yer almakta iken, bazı faktörler her ikisinde de yer almıştır. Aynı zamanda Herzberg'in araştırmasında olmayan yeni faktörler belirlenmiştir.

Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın aksine mavi yakalılarda iş güvenliği faktörü hijyen faktörlerde ve oldukça yüksek bir oranda görülmüştür. Bu faktörü destekleyen kanıt cümlelerde; iş yerinde yaşanan kazalar, çalışanların hayatlarına yeterince önem verilmemesi ve iş güvenliği açısından çok fazla ihmaller olması gibi cevaplar yer almaktadır. Çalışanlar bir kaza geçirmemiş olsa bile çalışma ortamında kaza geçiren diğer çalışanları gördüklerinde bundan etkilenmektedirler. Görüşülen çalışanların birçoğu işveren ve yöneticiler tarafından önemsenmediklerini düşünmektedir. Çalışanların güvenliğinden sorumlu olan kişilerin güvenlik kurallarına yeterince önem göstermemesi, çalışanların sağlıklarını tehdit eden unsurları gözden geçirmemesi ve gerekli önlemleri almaması bu faktörün hijyen faktörlerde yer almasının ve yüksek oranda ortaya çıkmasının nedeni olarak görülmektedir.

Araştırma sonucunda yüksek oranlarda görülen bir diğer faktör, çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada düşük oranda hijyen faktör olarak görülmektedir. Mavi yakalılarda yapılan araştırmada ise çalışma koşulları hem hijyen hem de motivasyon faktörler arasında yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanların bir kısmı için çalışma koşulları motivasyonlarına olumlu etkide bulunurken bir kısmında motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Motivasyon faktör olarak görülen çalışma koşullarını destekleyen kanıt cümlelerde rahat bir çalışma ortamı ve çalışanların iş yerinde sahip olduğu haklar gibi cevaplar yer almaktadır. Hijyen faktörleri destekleyen çalışma koşulları ise sosyal hakların

kullanılamaması, iş yükünün fazla olması, çalışan sayısının yetersizliği ve çalışma ortamında oluşan aksaklıklar gibi kanıt cümleler ile desteklenmektedir. Bu araştırmada çift yönlü olarak ortaya çıkan bu faktörün sonucunda çalışanların eşit şartlara sahip olmadığı ve çalışanların beklentilerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir.

Herzberg'in araştırmasında bir hijyen faktör olarak yer alan ücret faktörü mavi yakalılar üzerinde yapılan bu araştırmada bir motivasyon faktör olarak yer almaktadır. Araştırmada ücret faktörünü sadece motivasyon faktör olarak destekleyen tek yönlü cevaplar ortaya çıkmıştır. Çalışanların ücretleri zamanında almaları ve ücretlere ek olarak prim almaları bu faktörü oluşturan kanıt cümleleri desteklemektedir. Mavi yakalılarda ücret faktörü motivasyonlarına olumlu etki eden en önemli faktörlerden birisidir.

İş sahibi olmak faktörü Herzberg'in araştırmasında oluşturduğu faktörlerde yer almamaktadır. Mavi yakalı çalışanlardan alınan cevaplar doğrultusunda önemli oranda çalışanın vurguladığı bir faktör olarak görülmüştür. Bu gerekçe ile yeni bir faktör olarak ele alınmış ve incelenmiştir. İş sahibi olmak faktörü hem motivasyon faktörlerde hem de hijyen faktörlerde yer alan çift yönlü bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Mavi yakalılar için bir iş sahibi olmak motivasyonlarına olumlu etki ederken işlerini kaybetme korkuları motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum işletme bünyesinde kadrolu çalışanların yanı sıra mevsimlik çalışanlarında olmasından kaynaklanmaktadır. İş sahibi olmak faktörü çalışanları birçok yönden etkilemektedir. Mevsimlik olarak çalışanların işten ayrılmaları sonucu tüm iş yükünün kadrolu çalışanlara kalması, mevsimlik çalışanların örgüt içinde iletişim sorunları yaşaması ve ayrımcılık olduğunu düşünmeleri gibi birçok soruna sebep olmaktadır.

Hem motivasyon hem de hijyen faktörlerde yer alarak çift yönlü olarak ortaya çıkan bir diğer faktörde bireyler arası ilişkiler faktörüdür. Bireyler arası ilişkiler mavi yakalı çalışanların motivasyonuna yüksek oranda etki eden faktörlerden birisidir. Bireyler arası ilişkiler bazı çalışanlar için motivasyonlarını artırmaya katkı sağlarken bazı çalışanlarda motivasyonlarına negatif etkide bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanların çalıştıkları bölümlere göre farklılıklar göstermektedir.

Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada işin kendisi faktörü motivasyon faktörler arasında yer alan, tek yönlü olarak ortaya çıkan bir faktördür.

Çalışanların işlerini severek yapmaları ve işlerini iyi bilmeleri bu faktörü destekleyen durumlar arasında yer almaktadır. İşin kendisi, Herzberg'in beyaz yakalıları üzerinde yaptığı araştırmasında da mavi yakalılarıdaki gibi büyük oranda motivasyon faktörü olarak yer almaktadır. Çalışanlar için işlerini iyi bilmek ve işlerini sevmek çalışmalarına etki etmektedir.

Herzberg'in araştırmasında yer almayan ancak mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan bir faktörde dedikodu faktörüdür. Dedikodu faktörü mavi yakalılarıdan elde edilen kanıt cümlelerinde özellikle vurgulandığı için ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır. Mavi yakalı çalışanların motivasyonlarına etki eden bir faktör olarak belirlenen dedikodu faktörü hijyen faktörü olarak ve tek yönlü bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde çalışanların çıkan dedikodular yüzünden mutsuzlukları ve bu durumlar karşısında oluşan hoşnutsuzluklar bu faktörü destekleyen durumlar arasında yer almaktadır.

Mavi yakalıları üzerindeki araştırma sonucunda takdir görme hem motivasyon hem de hijyen faktörleri arasında yer alan çift yönlü bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Takdir görme faktörü çok büyük bir oranda ortaya çıkmamış olsa da mavi yakalıların motivasyonlarına etki etmektedir. Takdir görme motivasyon faktörlerinde hijyen faktörlere göre biraz daha fazla görülmektedir. Çalışanların yaptıkları iş sonucunda amirleri tarafından takdir edilmesi motivasyonları açısından olumlu yönde etki gösteren önemli bir etken olarak görülmektedir. Amirlerin çalışanların yaptıklarını görmezden gelmeleri ve çalışanların kendilerini istedikleri gibi gösterememeleri motivasyonlarına negatif etki etmektedir.

Herzberg'in faktörleri içerisinde yer almayan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmış olan faktörlerden birisi de iş dışında ilişkiler faktörüdür. Bu faktörün ayrıca ele alınma nedeni çalışanların örgüt içinde motivasyonlarına büyük ölçüde örgüt dışındaki ilişkilerinin etki etmesidir. İş dışında ilişkiler faktörü mavi yakalıları için motive edici bir faktör olarak ortaya çıkmış tek yönlü bir faktördür. Mavi yakalılarıda iş dışında çalışma arkadaşları ile olan ve ailelerine de yansıyan bu ilişkiler iş yerinde de motive edici bir etki göstermektedir. Çalışanlar için bu durum bir çeşit güven ve samimiyet ortamı yaratmaktadır.

Herzberg'in araştırmasında düşük oranda hijyen faktörler arasında yer alan sosyal hayat faktörü mavi yakalılarda yapılan araştırmada hem motivasyon hem de hijyen faktörler arasında yer alan çift yönlü bir faktör olarak görölmektedir. Çalışanların kişisel sebepler ile işlerine motive olmaları ya da kişisel sebeplerden dolayı motivasyonlarına olumsuz etki etmeleri bu faktörü destekleyen kanıt cümlelerde yer almaktadır.

Herzberg'in beyaz yakalı çalışanlara yaptığı araştırmada yükselme olanağı hem motivasyon hem de hijyen faktörler arasında yer alan çift yönlü bir faktördür. Mavi yakalılarda ise bu faktör düşük oranda görölmüş ve motivasyon faktörlerde tek yönlü olarak yer almıştır. Mavi yakalı çalışanlar için örgüt içinde yükselme şanslarının olması motivasyonlarına olumlu anlamda etki eden bir faktördür.

Herzberg'in çalışmasında yüksek oranda motive edici olarak ortaya çıkan sorumluluk faktörü mavi yakalılarda düşük oranda ortaya çıkan bir motive edici olarak görölmektedir. Mavi yakalı çalışanların küçük bir bölümünde de olsa işe karşı duyulan sorumluluk motivasyonlarına olumlu bir etkendir.

Mavi yakalı çalışanlarda yapılan araştırma sonucunda kendini kanıtlamak ve yetki kullanmak faktörleri düşük oranlarda tek yönlü olarak hijyen faktörler arasında yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanların kendilerini göstermekte yaşadıkları zorluklar ve çalışma sırasında yetki kullanamamaları bu faktörleri desteklemektedir.

Öneriler

1. Mavi yakalılarda motivasyonlarını negatif anlamda etkileyen, mutsuzluk ve hoşnutsuzluk veren bir faktör olan iş güvenliği mavi yakalıların motivasyonları için en önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların iş güvenliğinden sorumlu olan kişilerin iş güvenliği açısından gerekli önlemleri alması ve çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı sağlaması gerekmektedir. Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı sunmak motivasyonları açısından çok önemli görölmektedir.

2. Mavi yakalı çalışanların motivasyon etmenlerinin incelenmesi sonucunda çalışanlar için koşulların aynı olmadığı görölmektedir. Bu durumdan dolayı etkilenen bazı çalışanların motivasyonları negatif yönde etkilenmektedir. Tüm çalışanların eşit şartlarda çalışması ve çalışanların beklentilerinin ne olduğunun anlaşılması çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek önerilerdendir.

3. Ücretlerin zamanında yatması ve çalışma karşılığında alınan primler mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını olumlu anlamda etkileyen en önemli ve dikkat edilmesi gereken faktörlerden birisidir.

4. Çalışanların kadrolu ya da mevsimlik çalışan olarak ayrılmamaları ve işlerini kaybetme korkularının olmaması motivasyonları için önemli bir durumdur.

5. Mavi yakalı çalışanlar için işlerini iyi bilerek yapmaları ve gereken eğitimlerin sağlanması önemlidir.

6. Yöneticilerin örgüt içinde çalışanlar arasında meydana gelen sorunlara müdahale etmesi ve bu sorunları kontrol altına alması gerekmektedir. Yöneticiler bu durumları iyi bir şekilde gözlemlemelidir.

7. Çalışanların gözetimi ile ilgilenen kişilerin gereken yerlerde çalışanları takdir etmeleri ve çalışanlara kendilerini gösterebilme şansı vermeleri gerekmektedir.

8. Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirecek ortamlar oluşturulması ve organizasyonlar yapılması mavi yakalı çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi açısından önemli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 2(1), 267-299.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 386-416.
- Allan, J. (1998). *Daha İyi Nasıl Motive Etme*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal* , 14(5), 11-12.
- Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 83-114.
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2011). Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource*, 13(4), 697-719.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitap Evi.
- Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* , 7(2), 149-150.
- Ball, B. (2012). A Summary of Motivation Theories. *Jurnal Psikologi*, Maret, 1-26.
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 4(2), 89-97.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayın.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *Journal of Management Development*, 20(10), 929-943.
- Baysal, C., & Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Yayın.

- Brockman, V. M. (1971). The Herzberg Controversy. *Personnel Psychology*(24), 155-189.
- Cabar, H., & Serinkan, C. (2010). Sağlık Çalışanlarının Gdlenmesi İle İlgili Etmenler:Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 59.
- Can, H. (1979). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda nemli Bir Fenomen Psikolojik Sözleşme. *ZK Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cosier, R. A., & Dalton, D. (1983). Equity Theory and Time: A Reformulation. *Academy of Management Review*, 8(2), 311-319.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review* , 83(2), 85.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- Davis, K., & Allen, G. (1970). Length of Time That Feelings Persist for Herzberg's Motivational and Maintenance Factors. *Personnel Psychology*, 23(1), 67-76.
- Efere, P. (2005). Motivation and Job Satisfaction. *Trans-Atlantic College*, 10-11.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve zel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 37.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PA. Eğitim Fak.Dergisi*(4), 55.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PA Eğitim Fak.Dergisi*(4), 56.
- Erden, M., & Akman, Y. (2004). *Gelişim ve ğrenme*. Ankara: Arkadaş Yayın.
- Eren, E. (2015). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergün, M. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

- Fiman, B. G. (1973). An Investigation of the Relationships Among Supervisory Attitudes, Behaviors, and Outputs: An Examination of McGregor's Theory Y. *Personnel Psychology*, 26(1), 95-105.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior a Managerial and Organizational Perspective*. Toronto: L B.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation* , 5(11), 3.
- George, J., & Gareth, J. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske , R. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. Texas: McGraw-Hill.
- Gomez, M., & L.R, B. (2005). *Management, Second Edition*. Boston: Mc Graw - Hill International Edition.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 1(20), 233-246.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and. *Journal of Management*, 16(2), 401-402.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University* , 20(5), 3415-3429.
- Herbert G. Hicks, & Gullett, C. (1981). *Organizations: Theory and Behavior*. (B. Baykal, Çev.) İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayın.
- Herzberg, F. (1974). Motivation Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

- Herzberg, F. (2003). One More Time: How do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* , 81(1), 86.
- Hitt, M. A., Miller, C., & Colella, A. (2011). *Organisation Behaviour*. Hoboken: Wiley.
- House, R., & Wigdor, L. (1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: a Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology* , 20(4), 369-390.
- Huseman, R. C., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review* , 12(2), 222-234.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 15(1), 31.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim Güdülenme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kelley, H. H., & Michela, J. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology* , 31(1), 457-501.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa.
- Keser, A. (2012). Örgütlerde Motivasyon. M. Zencirkiran içinde, *Örgüt Sosyolojisi* (s. 59-62). Bursa: Dora.
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Sosyal Bilimler* , 7(1), 75-94.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kopelman, R. E., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues* , 255-271.
- Korkmazer, F., & Aksoy, A. (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 821-833.

- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi. *Gazi Eğitim Faköltei Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 106-107.
- Lindsay, C., Marks, E., & Gorlow, L. (1967). The Herzberg Theory a Critique and Reformulation. *Journal of Applied Psychology*, 51(4), 330-339.
- Locke, E. A., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We do About Motivation Theory? Six Recommendations For the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc-Graw Hill Company.
- M.George, J., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 4(50), 370-396.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Meeks, M. D. (2004). Antecedents to the Entrepreneurial Decision: An Empirical Analysis of Three Predictive Models. *Phd Dissertation Submitted to the Faculty of Graduate School of the University of Colorado*, 28.
- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgötlölerde Performans Yönetimi ile İşğörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mohamed, R. K., & Nor, C. (2013). The Relationship Between McGregor's XY Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715.

- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. London: Artes Graficas.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work*. Minnesota: Mc-Graw.
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 243-253.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öktem, M. K. (1991). GÜDÜLENME Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz. *Amme İdare Dergisi*, 24(3), 47-62.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 2-3.
- Özabacı, N., & Özmen, M. (2005). Tüketici Olmayı Nasıl Öğreniyoruz? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 6(2), 136-147.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyon Kapsam Kuramları. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 12-13). Ankara: Nobel Yayın.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, Z., & İlman, E. Z. (2015). Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri ile Beklenti ve Motivasyonları Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 76-77.
- Özyer, K., & Kambur, E. (2012). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks* 4(2), 213-232.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. *A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*, 14-15.
- Pinder, C. (1984). *Work Motivation Theory, Issues, and Applications*. New York: HarperCollins.

- Pinder, C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Columbia: Psychology Press.
- Poston, B. (2009). Maslow's Hierarchy of Needs. *Surgical Technologist* , 41(8), 347-353.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their İmplications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(2), 52-63.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Robertson, T. S., & Rossiter, J. (1974). Children and Commercial Persuasion: An Attribution Theory Analysis. *Journal of Consumer Research* , 1(1), 13-20.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel.
- Sağlam, A. Ç. (2007). Akademisyenlerin GÜdülenmesinde Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52-53.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & Uhl-Bien, M. (2007). *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Seçer, B. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources* , 14(4), 29-46.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. *YBS Ansiklopedisi*, 2(1), 22-26.
- Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: TCMB Bir Uygulama. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, 38-40. Ankara: TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Simons, J. A., Irwin, D., & Drinnien, B. (2009). Maslow's Hierarchy of Needs. *Etrieved October 9*, 222.
- Simons, J. A., Donald , B., & Beverly , A. (1987). Maslow's Hierarchy of Needs. *Retrieved October 9(2009)*, 222.

- Simpson, W. (2001). *Motivasyon*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Skinner, B. F. (1950). Are Theories of Learning Necessary? *Psychological Review*, 54(4), 193-216.
- Snape, D., & Snape, J. B. (2006). Motivation of Scientists in a Government Research Institute: Scientists' Perceptions and the Role of Management. *Management Decision*, 44(10), 1325-1343.
- Stroh, L., Northcraft, G., & Neale, M. (2002). *Organizational Behavior A Management Challenge*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(11), 523-547.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11 , 523-547.
- Şendil, C. (2005). Öğrenme ve Öğretmede İpuçları ve Pekiştirmelerin Rolü. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(14), 97-109.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri ve Örgülerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tezer, A. (2012). Örgütlerde Motivasyon. M. Zencirkıran İçinde, *Örgüt Sosyolojisi* (s. 63-65). Bursa: Dora Yayın.
- Türker, M. (2014). Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları ve Güdülenme Seviyeleri İlişkisi. *Melikşah Üniversitesi 2. Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 791-802). Kayseri: Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Üçok, T. (1988). *Yönetim İlkeleri*. Ankara: Gazi.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları 2.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Willey & Sons.

- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 294.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zamecnik, R. (2014). The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-Factor Statistical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 851-857.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Tuğçe YALÇINKAYA

Doğum Yeri : Kocaeli

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme
Bölümü (2010-2015)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
(2016-2018)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi : İngilizce – Az Düzey

İş Denevimi :

-SMMM Muhasebe Yetkilisi (2007-2008)

-SDÜ Bilgi Merkezi (2011-2014)

-SDÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı(2014-2015)

-SDÜ Isparta MYO (2016-2017)

-SDÜ Gönen MYO (2016-2017)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar: Farklı Demografik Özelliklere Göre Kişisel Değerlerin Girişimci Olma Niyeti Üzerindeki Etkisi Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN; Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN; Tuğçe ÇIKRAK 2016, Adana 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı