

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Gül Bahar ÖZEL

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE
ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY

İSTANBUL, Haziran 2023

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Gül Bahar ÖZEL
(202025019)

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE
ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY

İSTANBUL, Haziran 2023

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**Gül Bahar ÖZEL
(202025019)**

**UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE ÖZEL
SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : 16.06.2023

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY
İstanbul Okan Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Deniz SÖNMEZ
İstanbul Okan Üniversitesi
: Doç. Dr. Hakan ÖZCAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi

İSTANBUL, Haziran 2023

ÖNSÖZ

Araştırmamda bana destek olan Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY'a, yönlendirmelerinden ve desteklerinden dolayı Doç. Dr. Hakan ÖZCAN'a, sürecin başındaki olumlu yönlendirmeleri ve destekleriyle ilgisini gösteren Dr. Öğr. Üyesi Beynaz UYSAL'a,

Süreç boyunca yanımda olan değerli aileme, eşime ve arkadaşlarıma,

Anket çalışmama katılarak destek olan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Gül Bahar Özel

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	vi
SUMMARY.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ	xi
1. BÖLÜM GİRİŞ	1
2. BÖLÜM UZAKTAN ÇALIŞMA	3
2.1. UZAKTAN ÇALIŞMA VE UZAKTAN ÇALIŞAN	3
2.1.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı	3
2.1.2. Uzaktan Çalışanın Tanımı	5
2.2. UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ	5
2.2.1. Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli.....	5
2.2.1.1. Eşzamanlı Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli	6
2.2.1.2. Eşzamansız Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli	6
2.2.2. Kısmen Uzaktan Çalışma Modeli.....	7
2.2.3. Hibrit Uzaktan Çalışma Modeli	8
2.2.3.1. Kısmen Uzaktan ve Hibrit Uzaktan Çalışma Modellerinde Çalışma Yeri Önceliği Seçimi	9

2.3. UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	10
2.3.1. İşveren Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	10
2.3.1.1. İşveren Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları	10
2.3.1.2. İşveren Bakımından Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları.....	13
2.3.2. Çalışan Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	14
2.3.2.1. Çalışan Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları.....	15
2.3.2.2. Çalışan Bakımından Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları.....	16
2.3.3. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	18
2.3.3.1. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları	18
2.3.3.2. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları .	19
2.3.4. Çevre Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları	19
2.3.5. Ekonomik Bakımdan Uzaktan Çalışmanın Avantajları	20
3. BÖLÜM MOTİVASYON	21
3.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	21
3.2. MOTİVASYONUN İŞLETMELERDEKİ ÖNEMİ	22
3.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
3.3.1. Psiko-Sosyal Faktörler	24
3.3.2. Sosyo-Ekonomik Faktörler	26
3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	26
3.4. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	28
3.4.1. İçsel Motivasyon.....	28
3.4.2. Dışsal Motivasyon	29
3.5. MOTİVASYON TEORİLERİ	30

3.5.1. Kapsam Teorileri	30
3.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	30
3.5.1.2. David Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi	33
3.5.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	34
3.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	36
3.5.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi	37
3.5.2. Süreç Teorileri.....	38
3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	38
3.5.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	40
3.5.2.3. Porter-Lawler Teorisi	42
3.5.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Teorisi	42
3.6. MOTİVASYONUN KAYNAKLARI	43
3.6.1. Başarma İhtiyacı.....	43
3.6.2. Bağlanma İhtiyacı	44
3.6.2.1. Güç İhtiyacı	44
3.6.2.2. Düşünme İhtiyacı	45
4. BÖLÜM ARAŞTIRMA.....	46
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
4.2. LİTERATÜR TARAMASI	47
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	49
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	50
4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	52
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	52
4.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	52
4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	54
4.7.1. Katılımcılara Ait Bilgiler.....	54

4.7.2. Verilerin Analizi.....	55
4.8. BULGULAR	57
4.8.1. Betimsel Analiz Sonuçları	57
4.8.2. Korelasyon Analizi Sonuçları	58
4.8.3. Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
4.8.4. Fark Testlerinden Elde Edilen Sonuçlar	61
4.8.4.1. Uzaktan Çalışma Algısının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	61
4.8.4.2. İş Motivasyonunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	70
4.9. HİPOTEZLERİN KABUL RET SONUÇLARI.....	77
5. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	92
EK A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	92
EK B. UZAKTAN ÇALIŞMA ALGISI ÖLÇEĞİ.....	95
EK C. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ.....	97
EK D. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	100

ÖZET

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu çalışmada “Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” incelenmiş olup, yüksek lisans tezi şeklinde sunulmuştur. Yaşanılan pandemi dönemi sonrasında özellikle dünya genelinde daha fazla yaygın hale gelen uzaktan çalışma uygulamaları, çoğu şirketler tarafından benimsenmiş, bazı şirketler tarafından kalıcı hale getirilmiş, bazı şirketler tarafından ise pandemi döneminin bitimi ile beraber şirket uygulamasından kaldırılmıştır. Motivasyonun iş dünyasında sağlanabilmesinin çalışma şeklinde yarattığı değişiklikler ve çalışanın şirkete sunabildiklerinde ortaya koyduklarının kalitesinde meydana getirdiği çıktıların olumlu ve olumsuz etkileri, kimi işverenler tarafından göz ardı edilse de bilinen bir gerçektir. Günümüzde motive olarak çalışmak isteyen ve bu motive ile iş-yaşam dengesine yön vermek isten çalışan bilinci ön plana çıkmıştır. Çalışanlar artık kendilerini neyin motive ettiğinin daha fazla bilincinde olarak iş dünyasında hareket etmekte ve motivasyon düşüklüğü yaşadıkları durumlarda kendilerini motive edebilecek imkanları sunan şirketlere yönelme eğilimindedir. Uzaktan çalışma pek çoğumuzun hayatında olumlu yönde değişiklikler yarattığı gibi şirketin sağladığı olanaklara göre de yine pek çoğumuzun hayatında az da olsa olumsuz durumlara sebep olabilmektedir. Günümüzde artık uygun şartların sağlanması ile beraber pek çok işin uzaktan yapılabileceği çalışanlar ve işverenler tarafından kabul edilmektedir. Ancak işletmelerin çoğu uzaktan çalışma uygulamasına karşı gelerek bu durumu göz önüne almamaktadır. Uzaktan çalışma ve motivasyon ilişkisindeki motive olma durumu uzaktan çalışmayı benimseyen şirketlerde yüksek orandadır. Çalışanların

evli ya da bekar olmaları, çocuk sahibi olmaları, yönetici ya da çalışan olmaları, uzaktan çalışma uygulamasının motivasyon üzerinde yarattığı sonuçları etkilemektedir. Çünkü her insanın motivasyon kaynağı farklıdır. Ancak yadsınamaz derecede ilerleyen teknoloji ile beraber çalışanlar ofiste yaptıkları işleri evden de yapabileceklerinin bilincindedirler. Yeterli motivasyona sahip olan bireylerin çalıştıkları kuruma duydukları aidiyet ve işlerini yapma istekleri, şirket için olumlu sonuçlar çıkarmalarını, başarılar kazanmalarını, yeni fikirler üretmelerini ve bu sayede şirket için olumlu çıktılar yaratmayı beraberinde getirir. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasının çalışanlar ile gerçekleşebileceği yadsınamaz bir gerçektir. Bundan dolayı öncelik, çalışan motivasyonunun yükseltilmesi ve yüksek tutulmasıdır. Çalışmanın sonuçları 394 kişinin verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan çalışma, motivasyon, çalışan motivasyonu

Tarih : Haziran 2023

SUMMARY

THE IMPACT OF REMOTE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEE MOTIVATION: A STUDY ON EMPLOYEES IN THE PRIVATE SECTOR IN ISTANBUL

In this study, "The Effect of Remote Working Practices on Employee Motivation" was examined and presented in the form of a master's thesis. Remote working applications, which have become more common especially around the world after the pandemic period, have been adopted by most companies, made permanent by some companies, and removed from the company application by some companies with the end of the pandemic period. The changes in the way of working that the provision of motivation in the business world and the positive and negative effects on the outputs of the employee in the quality of what he can offer to the company are a known fact, although they are ignored by some employers. Nowadays, the awareness of employees who want to work motivated and who want to direct work-life balance with this motivation has come to the forefront. Employees are now more aware of what motivates them and tend to move towards companies that offer opportunities to motivate them in situations where they are less motivated. Remote work creates positive changes in the lives of many of us, and according to the opportunities provided by the company, it can cause a little negative situation in the lives of many of us. Today, it is accepted by employees and employers that many jobs can be done remotely with the provision of appropriate conditions. However, most businesses do not take this into account by opposing the practice of remote work. Motivation in the relationship between remote working and motivation is high in companies that adopt remote work. Whether employees are married or single, have children, are managers or employees, affects the results of remote working on

motivation. Because every person's source of motivation is different. However, with undeniably advancing technology, employees are aware that they can do the same work from home as they do in the office. The belonging of individuals who have sufficient motivation to the organization they work for and their desire to do their jobs bring about positive results for the company, to gain success, to produce new ideas and thus to create positive outputs for the company. It is an undeniable fact that the achievement of the company's set goals can be realized with employees. Therefore, the priority is to increase employee motivation and keep it high. The results of the study are limited to the responses of 394 people.

Keywords: Remote work, motivation, employee motivation

Date: Haziran 2023

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	31
Şekil 3.2 Alderfer'in ERG Teorisinin Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi İle İlişkisi	37
Şekil 3.3 Vroom'un Motivasyon Modeli.....	39
Şekil 3.4 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	40
Şekil 3.5 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	41

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 3.1 McGregor'un karşılaştırmalı X ve Y teorisi.....	38
Tablo 4.1 Katılımcıların Tanılayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	54
Tablo 4.2 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	55
Tablo 4.3 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	57
Tablo 4.4 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	58
Tablo 4.5 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	60
Tablo 4.6 Cinsiyete Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4.7 Yaşa Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	62
Tablo 4.8 Medeni Duruma Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	63
Tablo 4.9 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.10 Eğitim Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	65
Tablo 4.11 Meslekte Çalışma Süresine Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	67
Tablo 4.12 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	68
Tablo 4.13 Yönetici Pozisyonunda Çalışma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	69
Tablo 4.14 Cinsiyete Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	70
Tablo 4.15 Yaşa Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	71

Tablo 4.16 Medeni Duruma Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.17 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	72
Tablo 4.18 Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 4.19 Meslekte Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 4.20 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	75
Tablo 4.21 Yönetici Pozisyonunda Çalışma Durumuna Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.22 Hipotezlerin Kabul/Ret Tablosu.....	77

1. BÖLÜM GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve çalışanların artık daha fazla bilinçlenmesi ile beraber hayatı kolaylaştıran şekilde iş-yaşam dengesine yön verebilme olgusu tercih edilen bir seçenek haline gelmiştir. Bunlar içerisinde de artık pandemi dönemi itibarıyla da yaygınlık gösteren, kimi şirketlerde kalıcı halde devam eden uzaktan çalışma uygulamaları bulunmaktadır. Günümüzde artık uzaktan çalışmanın etkisiyle ve gelişen teknolojiler ile beraber çalışma hayatının eskisi gibi olmayacağı ortadadır. Çalışanlar iş, hayatına uyum sağlayabilen, motivasyonlarının gelişmesine önem vererek kendilerini değerli hissettiren iş yerlerini tercih etmektedirler.

Şirketler için verimlilik çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların verimlilikleri motivasyonlarının artırılması ile sağlanmaktadır. Hedeflerine ulaşmak isteyen şirketler, çalışan isteklerine kayıtsız kalmamalı, gelişen teknoloji ile beraber iş-yaşam dengesini kurabilecek yeniliklere açık olmalıdır. Rekabet ortamının çok fazla yaşandığı iş hayatında, özellikle uzaktan çalışma gerçekleştiren iş yerleri, iş-yaşam dengesini uzaktan çalışma uygulamaları ile sağlayabilen çalışanlar için tercih sebebi olmaya başlamakta ve çalışanları mevcut işlerinden ayrılmaya kadar itmektedir.

İş hayatında çalışan motivasyonunun sağlanması; mevcut iş gücünü elde tutabilmek, şirket hedeflerine ve yüksek rekabetin olduğu iş ortamında yüksek kar oranlarına erişebilmek, şirketi yaratıcı fikirler ile farklı konumlara getirebilmek ve olumlu çıktılar alabilmek açısından yüksek önem taşımaktadır. Çeşitli motivasyon araçları ile çeşitli şekillerde pozitif yönde güdülenme yaşayan çalışanlar için, motivasyon artırıcı yönde uygulamalar getirilmesi önem taşımaktadır ve bunlardan bir tanesi de günümüzde artık yaygın derecede bilinen uzaktan çalışma uygulamalarıdır.

Özellikle görevini uzaktan çalışma ile yerine getirebilecek, toplantılarını, görüşmelerini online şekilde gerçekleştirebilecek çalışanların, pandemi döneminde

uzaktan kolaylıkla çalışabilirken pandemi döneminin bitimi ile beraber iş yerine dönüşlerin yaşanması ve kalıcı hale getirilmesi, bunun neden yapıldığına dair çalışan tarafında akıllarda soru işaretleri oluşturmakta, kendilerinin iş-yaşam dengesini sağlamaları yönünde şirketlerin bu imkanı sağlamadıkları düşüncesine itmektedir. Bu durum da çalışanları olumsuz etkilemekle beraber mevcut iş yerlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın içeriği 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş ve amaç kısmına birinci bölümde yer verilmiştir. İkinci bölümde; çalışmanın bağımsız değişkeni olan uzaktan çalışma ile ilgili kavram açıklamaları ile beraber, uzaktan çalışma ve uzaktan çalışanın tanımı, uzaktan çalışma modelleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmanın bağımlı değişkeni olan motivasyon kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bölümde ise, motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyon teorileri, motivasyon kaynakları, süreç teorileri üzerinde literatür araştırması yapılmış ve detaylı bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma kısmına yer verilmiştir. Tez konusu olan “Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Özel Sektör Üzerine Araştırma” adı altında çalışma yürütülmüştür. Araştırma ile ilgili, amaç, model, hipotez, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, araştırma sınırlılıkları, verilerin istatistiksel olarak analizleri, bulgular üzerinde detaylar incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümü ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilerek sunulmuştur.

2. BÖLÜM UZAKTAN ÇALIŞMA

2.1. UZAKTAN ÇALIŞMA VE UZAKTAN ÇALIŞAN

2.1.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı

Uzaktan çalışma kavramı, hem mekânsal (konum) hem de zamansal (mesai) düzeyinde geleneksel şekilde ofis dışında çalışma pratiği (Olson, 1983) şeklinde tanımlanmaktadır. Pandemi hayatımıza girmeden önceki dönemde, sınırlı sayıda örgüt ve belirli meslek gruplarındaki çalışanları için uygulanan uzaktan çalışma, daha önceki araştırmalarda “Evden Çalışma – work from home” ile “ Her yerden çalışma – work from anywhere” şeklinde iki şekilde tanımlandırılarak ayrılmıştır (Eriksson ve Petrosian, 2020, s. 1). Yine literatüre baktığımızda, pandemi öncesindeki dönemde uzaktan çalışma – remote work (uzaktan tam zamanlı çalışma) ile beraber evden çalışma – telecommuting (haftada 1-3 gün arası uzaktan çalışma) şekillerinde ayrıştırılarak karşımıza çıkmaktadır (Eddleston ve Mulki, 2017).

Literatürde uzaktan çalışma için; tele çalışma, sanal çalışma terimleri çokça kullanılmaktadır.

Uzaktan çalışma sahip olunan işin yapılış biçimlerinden biri olması ile beraber çalışanın işyerine bağımlılığının sağlandığı ve işveren denetiminin mümkün olabilecek minimum düzeyde olduğu, ademi merkezileşmiş bir çalışma şekli olarak karşımıza çıkar. (Ölçer, 2004, s. 147).

Uzaktan çalışma, esnek çalışma modelleri içerisinde yer almış olan bir çalışma modelidir. Esnek çalışma ise, insan sermayesini en üst düzeyde kullanmayı amaçlayan ve değişen şartlar ile beraber ortaya çıkan taleplere uyum sağlayabilmenin bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. Haliyle de günümüz şartlarında ve belirli bir süre daha çalışma hayatında ses getirecek düzeyde yer alacaktır. Uzaktan çalışma, iletişim ve bilgi

teknolojilerinin kullanılması ile beraber, genel olarak merkezden veya üretimin gerçekleştiği noktadan uzak bir yerde yapılan çalışma şekli olarak tanımlanmıştır (Öztürkoğlu, 2013., s.121).

İş ve yaşam dengesinin uzaktan çalışma üzerinde önemli bir yeri vardır. İş ve yaşam denilen kavram, kişilerin iş ve sosyal alanlarındaki çıkarlarını da göz önüne alarak, kişisel istek ve sorumluluklarını yerine getirmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Chandara, 2012).

Avrupa ülkelerinde kabul edilen Avrupa çerçeve antlaşmasında tele çalışma kavramı; “işin organizasyonu ve/veya performans biçimiyle, işverenin yapılabilecek işleri, bilgi teknolojisini kullanarak bu işyerlerinden düzenli bir şekilde uzaklaştırabilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Michele Colucci, 2007, s. 35).

Türk yönetim literatürüne baktığımızda ise Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020, s. 3247) ile Öztürkoğlu (2013, s. 121) uzaktan çalışmayı evden çalışma ile birlikte değerlendirerek esnek çalışma modelleri kapsamında ele almışlardır. Bilginoğlu (2021, s. 1106) ise uzaktan çalışma ile evden çalışmanın her ne kadar benzer görünen tarafları olsa da bakıldığında çalışanlar açısından son derece farklı olduğunu ifade ederek evden çalışma modelinin işin ortaya koyduğu bir yan fayda olarak kabul görürken uzaktan çalışmanın ise yalnızca bir çalışma şekli olduğunu öne sürmektedir. Bunun sonucuna göre; evden çalışma geçici bir durum ifade ederken uzaktan çalışma , işleri gerçekleştirmek açısından tam anlamıyla farklı bir yaklaşımdır (Bilginoğlu, 2021, s.1106). Tüm bu açıklamalar ışığında uzaktan çalışmanın aynı zamanda evden çalışmak anlamına geldiği söylenebilir ancak bununla sınırlı değildir. Uzaktan kelimesi, ofis dışında bulunan herhangi bir yer ya da alan anlamına gelmektedir (Remote-How.com, 2020 a). Ek olarak, Covid-19 pandemi dönemine gelene kadar yapılmış olan tüm esnek çalışma düzenlemeleri, felsefe ve işin nasıl gerçekleştiğini çevreleyen uygulamalar yeni dönem ile beraber değişim göstermeye başlamıştır. Yaşanılan bu pandemi, iş modellerinde meydana gelen değişim oranını çok büyük ölçüde artırarak yapılandırma , işgücü kapasitesi ve esneklik konularındaki geleneklere meydan okumuş buna ek olarak uzaktan çalışma kapsamında seçim zenginliği, işleri yeniden yapılandırma özerklik ve esneklik sağlama konularına odaklanılmasını sağlamıştır (Deloitte, 2020, s. 5).

2.1.2. Uzaktan Çalışanın Tanımı

Uzaktan çalışan; evde serbest çalışanları kapsamamaktadır. Avrupa çerçeve antlaşmasında direkt olarak evden çalışan, uzaktan çalışan olarak işe alınmış çalışanlar ile beraber hem de işveren ile işe alım şartlı ilişkide bu çalışma düzenine alternatif şekilde kullanmayı isteyen çalışanları kapsar. Bu antlaşma içerisinde; uzaktan çalışma ve evden çalışma olgularının öncelikli görev tanımının bir parçası olmaması durumunda, uzaktan çalışma düzenine karşı yapılan geçişteki değişikliğin işveren ile beraber çalışan tarafından da gönüllü olarak yapıldığını vurgular (Colucci, 2007, s.42-43).

2.2. UZAKTAN ÇALIŞMA MODELLERİ

Özellikle pandemi döneminden sonraki dönem ile birlikte neredeyse tüm meslek tipleri ve tüm örgüt tipleri için uygulanmak zorunda kalınan uzaktan çalışmada genel olarak, üç tip uzaktan çalışma modeli vurgulanmaktadır (Hinds, 2021). Bu modeller tamamen uzaktan çalışma, kısmen uzaktan çalışma, hibrid model uzaktan çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.1. Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Tamamen uzaktan çalışma modelinde, çalışan tüm personel uzaktan çalışma gerçekleştirir ve genel olarak örgütün herhangi bir ofisi yoktur. Çalışan personeller zaman zaman buluşmalar ile rahatlamak için bir araya gelebilir fakat örgütün bu durumu oluşturmak için kalıcı bir mekanı bulunmaz (Achurh Consulting, 2021).

Tamamen uzaktan çalışma modeli içerisinde, birçok çalışan esnek programlarının getirebileceği özerklik hissini benimseyerek, ofiste çalıştıklarından daha yüksek oranda üretken olabilmektedirler. Ek olarak bu modelde örgütler işe gidip gelme maliyetleri ile ofis maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayabilmektedirler (Achurh Consulting, 2020). Tamamen uzaktan çalışma modelini uygulamayı tüm örgütler başaramaz. Fakat bu modeli uygulamayı başarabilen örgütler daha iyi bir düzeyde iş-yaşam dengesini sağlamada, en iyi yeteneği elde etmede, üretkenlik kazanımlarının artırılmasında ve daha

mutlu çalışanlar elde etmede avantaj sağlayabilmektedirler (Remote-How.com, 2020b, s. 10).

Bu model içerisinde, insanların çalışma esnasında nerede yaşamaları izin verildiğine ve gerçek zamanlı iletişimin oluşan ritmine bağlı olarak ortaya çıkan iki ayrı çalışma modeli bulunmaktadır: Bunlardan ilki eşzamanlı/senkron (iletişimin aynı anda gerçekleşmesi anlamına gelmektedir), bir diğeri eşzamansız/asenkron (aynı anda gerçekleşmeyen çalışma) tamamen uzaktan çalışma modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Achurh Consulting, 2021).

2.2.1.1. Eşzamanlı Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Eşzamanlı, tamamen uzaktan çalışma modeli içerisinde örgütün temel çalışma saatleri belirlenmiştir. Bu eşzamanlı yaklaşım toplantı planlamaları zamanında iletişim ile gerçek zamanlı gerçekleştirilen etkileşim için daha kullanışlı bir modeldir (Achurh Consulting, 2021). Bu yöntem içerisinde iki veya daha fazla kişi gerçek zamanlı şekilde bilgi alışverişi yapabilmektedirler. Sonuç olarak; günlük iletişimin büyük çoğunluğu eşzamanlı modelin doğası gereği bu şekilde gerçekleşmektedir (Remote-How.com, 2021, s. 6).

Bu model içerisinde çalışan kişiler genel itibariyle aynı coğrafi bölgede de ikamet etmekte olup gerektiği zamanlarda yüz yüze toplantılar da düzenlemektedirler (Achurh Consulting, 2021).

2.2.1.2. Eşzamansız Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

Eşzamansız tamamen uzaktan çalışma modeli içerisinde çalışanlar, dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşayabilirler. Çalışmaları ve iletişimleri zaman kısıtlamalarından bağımsız olarak gerçekleşir. Bu grup çalışanları için saat dilimlerinin herhangi bir önemi bulunmamaktadır. Bunun en büyük nedeni ise; bu modelde yapılan işlerin ilerlemesi için, eşzamansız iletişime güvenilmesidir. Çalışanlar dünya genelinde herhangi bir bölgede ve birden fazla zaman diliminde yaşıyorlarsa çalışma durumu teorik olarak günün her saatinde devam edebilir (Achurh Consulting, 2021). Bu yöntem içerisindeki iletişim

alıcı için kendi zamanında yanıtlayabileceği veya iletişim kurabileceği şekilde bir iletişime dayanmaktadır (Remote-How.com, 2021, s. 7).

Eşzamansız tamamen uzaktan çalışma modeli, tüm çalışanlara istedikleri yerde ve zamanda çalışabildikleri için daha fazla esneklik sağlamaktadır. Global düzeyde üyeliğe sahip olan kuruluşlar açısından bu model, günün her saatinde müşteri/üye hizmetleri ile programların sunulmasına olanak sağlamaktadır. Bu model içerisinde işverenler bazı bölgelerde yaşamının meydana getirdiği daha düşük maliyetlerden yarar sağlayarak çalışan personelinin bulunduğu yere göre maaş teklifinde bulunabilirler. Bu modelin iki temel avantajı 24 saati kapsama ve esneklik olarak görülse de, bu model içerisinde başarıyı garantilemek adına protokollere ve politikalara özel önem verilmesi gerekir. Modelin sürekliliğinin sağlanması ve işlemesi noktasında bulunan en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bu noktada motivasyon kaynağı olan yöneticiler, ekip içerisinde bulunan çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasını sağlamalı ve kişisel sınırları ile zamanlarını destekleyerek korumalıdır (Achurc Consulting, 2021).

2.2.2. Kısmen Uzaktan Çalışma Modeli

Kısmen uzaktan çalışma modeline baktığımız zaman, örgüt içerisinde çalışan tüm personel ya da uzaktan çalışmasında herhangi bir problem oluşmayacak personel grubu, yönetimin belirlemiş olduğu şekilde haftanın birkaç günü uzaktan çalışma gerçekleştirir. Bu model içerisinde, ekipleri ile beraber çalışanların veya proje grubu içerisinde yer alanların aynı zamanda ofiste bulunması şeklinde olabilir, her alt birim kendi birimi ile beraber çalışma döngüsünü kendi içerisinde gerçekleştirebilir (Achurc Consulting, 2021).

Bu modelde, temel olarak ofis konumundan çalışılmasının yanında bu durum her ekip üyesi için de farklılık gösterebilmektedir. Ekip içerisinde bulunan bazı kişiler tam anlamıyla da uzaktan çalışabilirler (Remote-How.com, 2020b, s. 9). Kısmen uzaktan çalışma modelinin benimsendiği çalışma yerlerinde, çalışanlar (veya çalışanların yöneticileri) kendi ofiste çalışmak istedikleri gün ve saati kendileri belirleyerek belirlemiş oldukları günler ve saatler için revize oluşturabilirler. Bazı kuruluşların benimsemiş olduğu bu otelcilik yaklaşımı kısmen uzaktan çalışma modelini kullanan

işyerlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yine bu modeli benimseyen örgütler içerisinde, tüm çalışanlar eğitilmiş ve uzaktan çalışma konusunda bilinçli ve rahat olduklarından dolayı, örgütler olası bir tam çalışma modeline yönelik olarak çalışanlarını bu duruma hazırlar (Achurc Consulting, 2021).

2.2.3. Hibrit Uzaktan Çalışma Modeli

Türkiye’de pandemi dönemi ile beraber bir çok kurum ve kuruluş devletin belirlemiş olduğu tedbirleri esas alarak, özellikle de sokağa çıkma yasaklarının olduğu dönemlerde hibrit çalışma modelini benimsemek ve uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu tedbirler içerisinde, özellikle ikamet edilen adresten ayrılmamak şart olarak getirilmiş, okul çağında çocuğu olan ve çalışan kadınlar ile kronik hastalığı bulunan çalışanlar için de kolaylıklar sağlanmış, belirli düzeylerde çalışan yöneticilerin uzaktan çalışmadan muaf tutulma durumları söz konusu olmuştur (Cumhurbaşkanlığı, 2020, 2021).

Hibrit uzaktan çalışma modeli içerisinde, belirlenen gruplar tipik olarak uzaktan veya ofiste şeklinde çalışma içerisinde olurlar. Bazıları neredeyse her zaman ofisten çalışırken, bazıları ise neredeyse her zaman için uzaktan çalışırlar. Bu model genelinde, yöneticiler, çalışanlara istediği iş yerini seçme özgürlüğü verebilir ya da çalışanlarının nerede çalışacaklarını belirleyebilirler. Buna ek olarak yine yöneticiler, çalışanlarının coğrafi konumu ve saat dilimlerini baz alarak da sınırlarını belirlemeyi tercih edebilirler (Achurc Consulting, 2021).

Hibrit uzaktan çalışma modeli, kısmen uzaktan çalışma modeline son derece benzemesinin yanında uzaktan çalışan ile farklı bir ofiste çalışan karışımını ifade etmektedir. Özetle, hibrit uzaktan çalışma modeli, kısmen uzaktan çalışma modeline oranla esnekliği daha fazla olan ve uzaktan çalışmanın ilkelerini uygulamak adına daha büyük bir fırsat sunan modeldir. Örnek verecek olursak, hibrit çalışma modelini benimsemiş olan bir örgüt aynı zamanda temel anlamda tamamen uzaktan çalışma modelini benimsemiş olan ekipler ile ofiste çalışma gerçekleştiren diğer ekipleri de istihdam edebilir. Ek olarak, hibrit çalışma modeli içerisinde, örgütlerin uzaktan çalışanları ve ofisten çalışanları eşit düzeyde olabilir. Ortaya çıkan bu farklılıklar, hibrit

uzaktan çalışma modelinin avantajları olarak karşımıza çıkar (Remote-How.com, 2020b, s.9).

Hibrit çalışma modelinin işverenler ve çalışanlar için sağladığı faydalar neticesinde, bu model uygulamasının pandemi döneminden sonra da devam etmedi beklenmektedir (Mortensen ve Haas, 2021).

2.2.3.1. Kısmen Uzaktan ve Hibrit Uzaktan Çalışma Modellerinde Çalışma Yeri Önceliği Seçimi

Bu kısımda ofis öncelikli ve uzaktan çalışma öncelikli olmak üzere iki çalışma modeli bulunmaktadır. Bu modeller içerisinde de, çalışanların genel olarak zamanları ile çalışma durumları örgütlerin seçmiş oldukları çalışma modeli doğrultusunda konumlandırılmaktadır.

2.2.3.1.1. Ofis Öncelikli Çalışma

Ofis öncelikli çalışmanın uygulandığı bir işyerinde, işverenler genel olarak çalışanlarının büyük çoğunluğunun ofisten çalışmasını, işlerinin büyük çoğunluğunu ofiste gerçekleştirmelerini beklerler. Buna ek olarak bu zaman diliminin küçük bir kısmında uzaktan çalışmaya da izin verebilirler (Achurc Consulting, 2021 ; Sowierszenko, 2020).

Ofis öncelikli çalışma modelini benimseyen ve kullanan işyerleri, yüksek ihtimalle uzaktan çalışma modelini benimseyip uygulamak yerine, çalışanlarını, uzaktan çalışmanın avantajlarından faydalandırmak için ofis öncelikli çalışma modelini benimserler. Birçok isimle bilinen bu model, “Uzaktan izinli”, “Bir seçenek olarak uzaktan çalışma”, “Uzaktan toleranslı”, “Arada sırada evden çalışma”, “Uzaktan esneklik ile ofis tabanlı”, “Ofis tabanlı” şekillerinde karşımıza çıkmaktadır (Achurc Consulting, 2021).

Ofis öncelikli çalışma gerçekleştiren bir iş yerinde, belki haftada bir gün veya ayda toplamda belirlenmiş belirli saatler olmak üzere, ofisten çalışma gerçekleştirebilmek için belirli zamanlar ayrılarak organize edilir. Bu modelin esnek yanı, evde kişisel sağlık vb. gibi sorunlar ortaya çıktığı zamanlarda, hastalık ve izin kullanım durumlarında,

Çalışanların kendi kişisel sorunları ile ilgilenebilmeleri noktasında çalışanlara kendilerini rahat hissettirebilmek, işe gidip gelme yüklerini hafifletmek yönünden yarar oluşturabilmesidir (Sowierszenko, 2020). Bu modelde zamanlar yöneticilerin tutumlarına göre belirlenebilmekte, genel anlamda bir ev-ofis çalışma günü almanın yöneticinin onayından geçmesi gerekmektedir (Sowierszenko, 2020).

2.2.3.1.2. Uzaktan ncelikli alışma

Uzaktan ncelikli çalışmanın benimsendiği bir işyerinde, kural olarak çalışanların yüksek oranı uzaktan çalışma gerçekleştirir. İş akışı gereği, ofis içerisindeki donanımları, toplantı odasını kullanması gereken birkaç çalışan bu kural dışında tutularak ofis ortamında çalışmasını gerçekleştirmektedir (Achurh Consulting, 2021). Bu model kullanımını işyerlerinde benimseyen örgütlerde, çalışanların büyük çoğunluğu, uzaktan çalışma koşulları çerçevesinde zamanlarının çoğunu ofiste geçirmek gibi bir zorunluluğa sahip değildirler (Sowierszenko, 2020).

2.3. UZAKTAN ALIşMA SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Uzaktan alışma uygulamalarının söz konusu örgüt için yadsınamaz düzeyde avantajları bulunurken, çalışanlar ve işveren açılarından meydana getirmiş olduğu dezavantajları da ortaya çıkmaktadır. Bu başlık altında, işveren ve çalışanlar üzerinde uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. İşveren Bakımından Uzaktan alışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Yerleşmiş şekilde ya da geçici sürede örgütlerde uygulanan uzaktan çalışma, işverenler açısından avantajlar yanında dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

2.3.1.1. İşveren Bakımından Uzaktan alışmanın Avantajları

İşverenin tarafından baktığımız zaman en yüksek tasarruf maliyet tarafında olmuştur. Bunlar şu şekillerde karşımıza çıkar:

- Meydana çıkan uzaktan çalışma ile beraber işverenler, taşınmaz malların ve gayrimenkulün maliyetlerini azaltarak tasarruf sağlayabilirler. Ofis malzemeleri yenileme gibi durumların önüne geçebilirler.
- Uzaktan çalışma uygulamaları işverenlere, kağıt kullanımı, ofis mobilya ve malzemeleri, kahve/su kullanımı, hizmetli çalışan sayısı, park için kiralanan alanlar, bakım, güvenlik ile alt yapı hizmetlerinin sağlanmasında idari ve maddi tasarruf sağlayabilir (Lister, Harnish, 2009, s. 48).
- Belirli görev tanımları bulunan çalışanların, çalışma düzenleri, uzaktan çalışma olacak şekilde yeniden düzenlenir ise, işgücü tasarrufu, teknolojik araçlar ile de desteklenen iyi kurgulanmış bir organizasyon ile beraber yönetici sayısında azalmaya gidebilir, bunun neticesinde de işgücü tasarrufu sağlanabilir (Lister, Harnish, 2009, s. 48). Bilgisayar kullanımının iyice yaygınlaşmış olması durumu, dosyalara erişme ve dosyasız çalışmama durumunu dezavantaj olma durumundan çıkarırken, yaygınlaşma sağlayan intranet ve şebekeler, farklı ofis alanlarında bulunan ya da seyahat halinde bulunan uzaktan çalışanların, müşteriler, merkez ofis ve iş arkadaşlarıyla bağlantı kurmalarını kolaylaştırmaktadır (Ölçer, 2004, s. 148). Sonuç olarak da personelin çalışma durumunda, görev değişikliği ve tayini söz konusu olduğu noktalarda taşınma bir gereklilik olmaktan çıkarak, taşınma maliyetleri açısından da tasarruf sağlanabilir (Lister, Harnish, 2009, s. 48).
- Uzaktan çalışma uygulamaları devamsızlık üzerinde tasarruf sağlayabilir. (Lister, Harnish, 2009, s. 48). Yapılan araştırmada bir işveren uzaktan çalışan iş görenlerinin diğer iş görenlerine oranla %33 oranda daha az rapor olarak devamsızlık sağladıklarını saptadığını belirtmiştir (Ölçer, 2004, s. 148).
- İnternet/telekomünikasyon maliyetlerinin azalması ile beraber yeni teknolojilerin kullanımı, işletmelerin zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırarak birbirleri ile sürekli bir şekilde bağlantı kurmalarını mümkün kılar ve global işletmecilik anlayışını geliştirir. Bununla beraber işletmeler, hem yerel hem de uluslararası iş görenleri ile müşterilerinin bağlantı kurma ihtiyaçlarını 24 saat boyunca mümkün kılabilir ve bu durum da uzun vadede

işverenlere rekabet avantajı sağlayarak, stratejik anlamda katkıda bulunabilir (Ölçer, 2004, s. 148).

- Uzaktan çalışmanın maliyetler dışında işverenlere sağlamış olduğu diğer çözüm olanakları ise şu şekildedir:
- Uzaktan çalışma ile meydana gelebilecek, deprem sonrası, genel grip salgını gibi beklenmedik durumlar için daha fazla gelişmiş bir direnç sağlanabilir, bu durum ise acil durum planlarının bir parçası haline getirilerek dengeli iş gücü ortaya çıkararak değerlendirilebilir (Wang, 2008, s. 5).
- Uzaktan çalışma ayrıca merkez ofisten uzak noktada ikamet edenleri, engelli olan çalışanları, bakmakla yükümlü olduğu kişiler nedeniyle çalışma hayatından uzak kalanlar ile yeni doğum yapmış anneleri v.b kişileri işe alma imkanı sağlar ve işe alım seçeneklerini artırabilir. Yine uzaktan çalışma uygulaması, iş görene çalışma esnekliğini sağlamaktadır. Bu sayede stresi azaltarak iş yerine gidip gelme zamanını üretime yönlendirerek, teknolojinin yaygın kullanımı ile beraber yüksek verimlilik artışı sağlanabilir (Ölçer, 2004, s. 148). Ek olarak çalışma arasında verilen molalarda yaşanan çatışmalardaki kaybedilen zamanı engelleyebilir.
- Uzaktan çalışmada işverenler, uzaktan çalışma uygulaması ve esnek olan çalışma saatleri ile çalışanlarına hayatlarını dengelemeleri yönünde yardımcı olabilmekle beraber çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve sadakatini sağlayabilirler. Bu durumda uzun vadede işverene, yeteneği cezbetme noktasında rekabet etme avantajını kazandırabilir. Bu bağlamda uzaktan çalışma, yetenek yönetiminde araç olarak kullanılabilir. Zaten yüksek nitelikli iş gücünün kolay bir şekilde temininin sağlanması bununla beraber bu iş görenlerin elde tutulması açısından bazı işverenler uzaktan çalışma uygulamasını rekabet etme stratejilerinin önemli bir unsuru olarak görmekte ve söz konusu uzaktan çalışma programı ile iş görenlerine daha cazip hale gelen iş koşullarını sunmaktadırlar. “ Örnek vermek gerekirse, Olsten Kuruluşu tarafından 1997 yılında yapılan bir araştırmada uzaktan çalışma programı uygulayan işletmelerin üçte biri kalifiye iş görenleri çekmek için bu çalışma biçimini kullandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, AT&T tarafından

1997’de yapılan bir araştırmaya göre, iş görenlerin %36’si uzaktan çalışma uygulamasına son verilmesi halinde, uzaktan çalışma imkanı sağlayan başka bir işletmeye geçeceklerine belirtmişlerdir.” (Ölçer, 2004, s. 149).

2.3.1.2. İşveren Bakımından Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışma uygulaması, işverenlere avantaj sağlamakla beraber dezavantajlar da getirmektedir. Bunları şu şekilde inceleyebiliriz:

- Uzaktan çalışmanın en başta gelebilecek dezavantajı çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimin azalması olabilir. Bunun önüne belirli dönemlerde ofise geçişler yapılarak geçilebilir.
- Kriz oluştuğunda yöneticiler çalışanlarına işyerindeki işbirliğini sağlamak için yanlarında isteyebilirler (Lister, Harnish, 2009, s. 39-40). Ortak çalışılması gereken işlerde uzaktan çalışma engel yaratabilir.
- Uzaktan çalışma sistemini benimseyen örgütler, örgüt kültürünün kendine has iletişimini, kıyafet talimatını, bir durumun nasıl söylenip söylenmeyeceği ile ilgili olan konuşma dilini unutabilir, örgütün kültüründen uzaklaşabilirler (Lister, Harnish, 2009, s. 39-40).
- Uzun dönemde tasarruf sağlama düşüncesi oluşturan uzaktan çalışma uygulaması, uzun dönemde tasarruf sağlayabilmesinin yanında, uzaktan çalışanlara sağlanması gereken eğitimler ve bu eğitimlerin getirdiği elektronik kullanımının artması, bilgi güvenliği ile beraber gizliliğin sağlanmasına yönelik sunucu maliyetlerinin artması kısa dönemde ortaya çıkabilecek olumsuz bir durum olarak işverenlerin karşısına çıkabilir.
- Güvenlik riskindeki artışın yaşanması, uzaktan çalışma uygulamasının beraberinde getirdiği bir sorun olarak düşünülmektedir. İşyerine ait verilerin bulunduğu bilgisayarın çalınması veya kaybedilmesi gibi durumlar şirket için büyük bir risk olarak görülmektedir. Güvenliğin ihlali son derece gerçekçi bir endişedir. Fakat söz konusu bu ihlal yalnızca uzaktan çalışmanın beraberinde getirmiş olduğu bir ihlal durumu taşımamakta olup organizasyon genelinde

yaşanan bir ihlal olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların evlerine götördükleri evraklar ile ilgili de yaşanabilmesinin yanında, sosyal ortamlarda sohbet ederken de yaşanması durumu da ihlal olarak görülmektedir (Lister, Harnish, 2009, s. 42).

- Uzaktan çalışmanın gerçekleştiği işyerlerinde, yazılım versiyonu ile ilgili uyumsuzluk sıkıntıları, destek problemleri, virüs saldırıları gibi durumlar teknolojik desteğe duyulan ihtiyacı artırabilir (Lister, Harnish, 2009, s. 42). Bu tarz durumlarla başa çıkabilmek adına uyum süreci için prosedür hazırlanabilir ve adaptasyonun sağlanma süresi kısaltılabilir. Söz konusu problemler işverenler açısından yeni karşılaştıkları problemler olmaması yanında, çalışanların uzakta olması bu tarz problemlere kısa sürede adaptasyonun sağlanması yönünde prosedür oluşturulması ihtiyacını ortaya çıkarır.
- Kimin uzaktan çalışmasının uygun olduğu çalışana belirtilmeden, uzaktan çalışmaya yönlendirilen çalışan ile ofis içerisinde çalışanlar arasında çatışma meydana gelebilir. Bu noktada kimlerin uzaktan çalışabilecekleri standartlar ile belirlenebilir. Hangi görev tanımı, hangi çalışanların uzaktan çalışmalarına uygun ya da hangi görev tanımı uzaktan çalışmayı kabul etmiyor ise bunların nedenleri ile çalışanlara açıklanması, olası çatışmaların önlerine geçilmesini sağlayabilir. Uzaktan çalışmasına izin verilmeyen bir çalışanın performans sorunu ortaya çıkıyor ise, çalışana uzaktan çalışamamasının sebebi iletilerek geri bildirim sağlanabilir.

2.3.2. Çalışan Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın işveren tarafından avantaj ve dezavantajlarının ortaya çıkmasının yanı sıra, çalışan açısından da avantajları ve dezavantajları ortaya çıkmaktadır. Aşağıda iki ayrı başlık altında inceliyor olacağız.

2.3.2.1. Çalışan Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Uzaktan çalışma, çalışanlar için olumlu yanlar ortaya koymaktadır. İşe gidiş-gelişlerde yolda geçen zamanın ortadan kalkması ile çalışanların hem kendilerine hem de çevrelerine ayırdıkları vakitler yaşam kalitelerine de etki eder. Uzaktan çalışma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini şu şekillerde açıklayabiliriz:

- Çalışanlar için çalışma yeri noktasında esneklik oluşmasını sağlayan uzaktan çalışma uygulaması, bu şekilde çalışan çalışanlara aile ve iş yaşamlarını dengede tutabilmeleri yönünden yardımcı olabilir (Lister, Harnish, 2009, s. 44). Çalışanların çalışma hayatı tercihleri uzaktan çalışma modellerinin artması ile beraber çeşitlenmiştir. İyi bir finansal gelirin yanında, çalışma düzeninde daha fazla esneklik talepleri bulunmaktadır. Mesela; Bakmakla yükümlü oldukları hastaları olan ya da çocuk sahibi olan çalışanların, bu noktada çalışma hayatında esneklik beklentileri iş yaşam dengesini sağlayabilmeleri açısından önem kazanmaya başlamıştır. İş yaşamında kazandıkları esneklik kendilerine bu dengeyi kurabilmede büyük kolaylık sağlayabilmektedir.
- Uzaktan çalışma uygulaması, çeşitli engel durumlarından dolayı iş hayatından uzak kalmak zorunda olan kişilerin iş yaşamına kazandırılması bakımından fırsat oluşturabilir. Gerek kendisinin engelli kategorisinde bulunması, gerekse bakmakla yükümlü olduğu kişileri yalnız bırakamamasından dolayı çalışma hayatına atılamayan kişilerin bu durumlarını pozitifçe çevirebilir. Bir başka yönden, iş yaşamlarında belirli tecrübeleri edinmiş, şirket için yararları olabilecek emekli çalışanların istihdamı kısmi uzaktan çalışma uygulandığında sağlanabilir. Bu sayede de emekli çalışanlar için, bilgi birikimlerini aktarabilme ve çalışma hayatlarını daha eğlenceli hale getirebilme fırsatları meydana gelebilir (Lister, Harnish, 2009, s. 45).
- Çalışanlar bakımından uzaktan çalışma uygulamaları, ev-iş yeri ulaşım süresini ve maliyetini azaltabilir. Ev-iş arasında yolda geçen zaman stresi ortadan kalkarken, çalışanın iş tatmini ve motivasyonu da artabilir (Wang, 2008). Yolda geçen zamanı ortadan kaldıran uzaktan çalışma uygulaması, yine

Çalışanların kendi özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabilmelerine neden olurken, bu sayede iş zamanı daha verimli çalışmasına yol açabilir.

- Çalışanlar açısından uzaktan çalışmanın tercih edilmesinin bir diğerk nedeni demüşteri, iş arkadaşı ya da diğerk faktörlerden yaşadıkları rahatsızlıkların ortaya çıkarttığı bölünmeleri azaltması, kendilerine rahat bir şekilde çalışma özgürlüğü sağlamasıdır.
- Uzaktan alışma içerisinde çalışan, işin hangi zaman içerisinde yapılacağı, nasıl yapılacağı, iş yapma hızı ve işin hangi sıralamada yapılacağı noktalarında belirli bir çerçevede kontrole sahiptir. Bu kısım da çalışan yönünden ciddi bir avantaj olarak belirtilebilir (Peters, Dulk, 2003, s. 330). Ofis içerisinde yaşanan bölünmelerin önüne geçen bu uygulama ile günü, iş akışını bozmayacak şekilde planlayabilir ve bu da çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

2.3.2.2. alışan Bakımından Uzaktan alışmanın Dezavantajları

Uzaktan alışma olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz açıdan da çalışanları etkilemektedir. Bu dezavantajları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Uzaktan alışan bazı kırtasiye işlemleri ve donanımlar için yapacağı harcamalar için kendi cebinden maliyetleri karşılamak durumunda kalabilir. Bu durum da çalışanı maliyetine etki yaratmasından dolayı bağlı bulunduğu şirketten uzaklaştırabilir.
- Uzaktan çalışanın, ev ortamında gerçekleştireceği çalışma için kendi özel alanlarından kısma yaparak kendisine ofis ortamı oluşturması gerekebilir. Bunun için çalışan kendisine uygun çalışma ortamını sağlarken yine bu durum da maliyet kaybına neden olabilir.
- Uzaktan alışma ile evden çalışan, iş akışında kendisinden talep edilen bir iş ile ilgili geç cevap vermesi, sorunu geç özöme ulaştırması noktalarında iş arkadaşlarının olumsuz tavırları ile karşılaşabilir.

- Uzaktan çalışma, iş yerindeki sosyal etkileşimin azalmasına neden olur. İş hayatında etkileşimin azalması, sosyal aktivitelerin azalması ve yalnızlığı beraberinde getirir.
- Kendi kendini disipline ve motive etmek her çalışan için kolay bir durum değildir. Uzaktan çalışanın kendini ofisteki iş akışlarına motive etmesi, karşılaştığı olumsuzluklar neticesinde kendisini toparlaması ve işine olduğu şekilde devam edebilmesi için gerekli olan disiplin ve motivasyonunu sağlaması gerekir. Bu motivasyon ve disiplini sağlamak için çoğu zaman yalnızdır, çalışanın sıkıntı yaşamasına neden olur.
- Ofis dışında uzaktan çalışan için terfilerin ve kariyer fırsatlarının azalması da mümkün olan bir durumdur. Yönetici uzaktan çalışmanın uygulandığı süreçte, çalışanlarının günlük aktivitelerini gözlemleyemediği zaman, çalışanlarının işe olan katkılarını da verimli bir şekilde değerlendiremezler. Bununla beraber, bağlı bulunan çalışanlarına geri bildirim vermeleri ve onları gelecekteki terfileri için yönlendirmeleri güçleşmektedir. Sonuç olarak, bu olumsuzluğun önüne geçebilmek adına, alternatif performans değerlendirme yöntemlerini ortaya çıkarabilmek adına alternatif iş metotları geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Edwin A. Potts, 2006, s. 32).
- Performans denetiminin zor olduğu uzaktan çalışmada, yönetici ile iletişim kurma ve rapor verebilme çalışanın sorumluluğunda olan bir durumdur. Çalışanın verimli ve açık olması ile zamanlamasını iyi yapması sadece çalışılan işyeri için ortaya koyulan bir kural niteliği taşımaz. İletişim eksikliği ortaya çıktığında bunun yükünün çalışanın üzerinde olduğunu söyleyen Solomon, çalışanlara yöneticileri ile olan iletişim sıklığını, kısa ve net olacak performans objektiflerine hitap eder düzeyde kurmalarını önerir (Edwin A. Potts, 2006, s. 33).
- Uzaktan çalışma oranında, işsizliğin artış gösterdiği ekonomik çevrenin etkisinden dolayı düşüşler yaşanabilir. Çalışanların bazıları, işverenlerin uzaktan çalışanları ofiste çalışanlara oranla daha negatif algıladığı düşüncesine yönlendirir. Bunun yanında, uzun vadede işsizliğin olduğu piyasa, işverenlerin daha iyi bir pazarlık ortamında bulunmasını ortaya çıkarır ve

uzaktan çalışma bir uyum pozisyonu olarak görülerek, uzaktan çalışmadan bir düşüşün beklendiği görülür (Telework, 2011). Uzaktan çalışma, çalışanların bazılarında iş güvenlikleri açısından endişe yaratabilir.

- İşine tutkulu bir şekilde bağlı olarak çalışan için uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesinde olumsuzluklara neden olabilir.
- Uzaktan çalışma bazı şirketlerde yanlış yönetilmesi durumunda çalışana evde daha fazla iş yüküne sebebiyet verebilir (Karaca ve Esen, 2019). Evde çalışmadan dolayı uzayan ve belli olmayan mesai saatleri çalışanlar için dezavantaj oluşturmaktadır.
- Evden çalışma gerçekleştiren kişiler çevreleri tarafından evde boş oturuyor ya da işsiz şeklinde değerlendirilebildiğinden sosyal sorunları ortaya çıkarabilecek yanlış anlaşılmalara neden olabilir (Kıcı, 2019).
- İş yerinde bulunan, ortak kullanım alanları ve şirketin sağladığı spor salonu kullanımı vs. gibi erişim noktalarına uzaktan çalışanın erişimi azalır. Bu durum yine sosyalleşmesini etkiler.
- Uzaktan çalışma ile beraber teknolojinin daha yaygın kullanılması gerekliliği ortaya çıkar. Bu noktada gerek uzaktan çalışan, gerekse ofis çalışanı, son güncel olan teknolojik gelişimlerin gerisinde kalmamalı, bu noktada güncel şekilde ilerlemelidir. Adaptasyon sürecinin sağlanması, bu noktada eğitimin ve teknik desteğin ihtiyaçlarını ön plana çıkarır.

2.3.3. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

İş planlaması, yoğunluğu açısından, uzaktan çalışan ile iletişim halinde olan ekip arkadaşları bu noktalarda etkilenme yaşayabilir. Bu durum hem iş akışı noktasında hem de psikolojik yönden olumsuzluklar ortaya çıkarabilir. Bu bilgilerin ışığında iş arkadaşı açısından uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını aşağıda ele almaktayız.

2.3.3.1. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Merkezde çalışanlar açısından, iş arkadaşına uzaktan çalışma olanağı sağlanmış olması, iş hayat dengeleri yönünde problem yaşayacakları zamanlarda alternatif

çözümler bulabilme şanlarını beraberinde getirebilme yönünde pozitif durumlar ortaya çıkarabilmesini hissettirebilir.

2.3.3.2. İş Arkadaşı Bakımından Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın iş arkadaşları açısından ortaya çıkarabileceği dezavantajları aşağıdaki şekillerde sıralayabiliriz:

- Uzaktan çalışma uygulamasının yaygınlaşması, ofis çalışanları müşteri ve takım ile olan toplantılarını daha da kısıtlı zaman dilimleri çerçevesinde programlamak zorunda bırakabilir (Golden, 2007, s. 1643-1644). Bu durum kısıtlanan zamanlar açısından strese yol açabilir.
- Yoğunlaşan uzaktan çalışma uygulaması, çözüm noktasında aciliyet gerektiren sorulara cevap alınmasını zorlaştırabilirken, bu durum beraberinde ofis çalışanlarını gerekli onay ve izni almadan görevlerine devam etmeleri yönünde zorlayabilir. Nitekim bu durum, riskli şekilde uygunsuz kararları beraberinde getirirken, ekip içerisindeki çekişmeleri doğurarak geçimsizliğin yaşanmasına neden olabilir.
- İş yerindeki çalışanların uzaktan çalışanın çalışmalarını telafi edebilmeleri için, ofis içerisindeki ek sorumluluklarının büyük bir oranını yapma durumları ortaya çıkan bir diğer problem olarak karşımıza çıkabilir. Yapılan ek işlerin, kendilerine resmi bir bilgi aktarılmadan kendilerine verildiği algısının oluşması, ofisteki çalışanlar açısından, yöneticilerin uzaktan çalışanlara ayrıcalık sağladığı yönünde hissiyat uyandırarak olumsuz duygulara kapılmalarına neden olabilir (Lautsch, Kossek, Eaton, 2009, s. 810-811).

2.3.4. Çevre Bakımından Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Uzaktan çalışma uygulaması trafikte yaşanan yoğunluğu azaltması ve buna bağlı olarak yaşanan hava kirliliğinin önüne geçmesi ile beraber çevreyi güvenli hale getirmesi yönünde, çevre destekleyici bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha az enerji harcanmasına olanak sağlarken, gaz ve benzin üretiminin önüne geçer. Çevreye verilen zarar bu uygulama ile beraber aza indirilebilir (Kowalski, Swanson, vd., 2005, s. 238).

2.3.5. Ekonomik Bakımdan Uzaktan Çalışmanın Avantajları

- Kırsal kesimlerde yaşayan ve iş anlamında yetkinliği bulunan, şirketin gelişimine katkı sağlayabilecek kişilere, uzaktan çalışma uygulaması ile beraber iş olanağı sağlanabilir ve bu bağlamda da kırsal kesimde meydana gelen işsizlik oranları azaltılabilir. Bu durum da bölgesel ekonomik gelişmeyi beraberinde getirebilir (New technology, 1993, s. 74).
- Uzaktan çalışan, kendisine yatırılmaya devam eden yol ücret yan hakkını farklı giderleri için kullanabilir.



3. BÖLÜM MOTİVASYON

Bu kısımda motivasyonun tanımı ve öneminden başlamak üzere, motivasyonun işletmelerdeki önemi, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyon türleri ve motivasyon kaynakları gibi konulardan ayrı ayrı başlıklar halinde bahsedilecektir.

3.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

“Motive” kavramı temel alınarak üretilen güdüleme, bireyleri belirli bir hedefe yönelik olarak istikrarlı bir şekilde harekete geçirmek amacıyla yapılan çalışmalardır. Motivasyon kavramı, çeşitli bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olup; bireyin davranışını harekete geçirmeye yönelik özelliklerle beraber, birbirinden farklı faktörlerin toplamı ya da özeti ile bireyi harekete geçiren, hedefe yönelik olan davranışlar ile bağlantılı yoldur (Eren, 2008: 553-554).

“Motivasyon” kelimesi güdülenmenin İngilizce karşılığı olarak karşımıza çıkarken, Latince “mot” kökü yani hareket etme anlamından türemiş, psikolojide içten gelen, itici güçler ile beraber belirli bir hedefe hareket eden davranışlar şeklinde kabul görülmüştür. İçimizden gelen dürtülerin, belirlenmiş bir hedef doğrultusunda yönelmesiyle beraber amaca uygun şekilde davranışlar göstermesi olarak da ifade edilmektedir (Keser, 2006; 1; Aktaran: Ünsar vd. 2010: 250).

Motivasyon kelimesi teknik olarak incelendiği zaman, belirlenen amaç ya da amaçlar çerçevesinde enerjinin kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal olarak motivasyon kavramına baktığımızda ise, belirlenen bir fiilin başlaması veya sonlanması şeklinde anlamlandırılır (Johnson, 2016).

Organizasyon içerisinde çalışanlar, çalışmalarının sonucunda maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılanmasını isterler. Bu gereksinim isteklerinden biri eksik olduğu

zaman huzursuzluk hissederler. Çalışanların, kendi belirlemiş oldukları gereksinimlerinin karşılanması sonucu motivasyonlarının artması ile beraber iş yapabilme potansiyellerinin de doğru orantılı şekilde arttığı bilinmektedir (Sevinç, 2015). Çalışanların verimliliklerinin arttırılmasına yönelik gerekli şartların, araştırma yapılarak sağlanması ve buna bağlı şekilde örgütsel hedefler çerçevesinde arzulu bir şekilde çalışılması, yine motivasyon ile mümkündür (Karakaya ve Ay, 2007).

İşletmeler tarafından bakıldığı zaman, çalışanın motive olması sonucu görevlerini yerine getirmelerinde istekli olmalarında pozitif bir algı oluşturduğundan dolayı, bu durum çalışanların işi yapmaya koyulmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın eğer ki işi yapmaya yönelmek için gerekli isteği var ise motivasyonunun oluştuğu, yok ise gerekli motivasyonunun oluşmadığı bilinmektedir (İnankul, 2015).

Motivasyon önemi bakımından günümüzde çok fazla çalışmaya konu olmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi ile beraber insanların her alanda daha da fazla bilinçlendiği de göz önüne alındığı zaman motivasyonun öneminin boyutunun da her geçen zaman daha fazla arttığı görülebilmektedir. Motivasyon kavramı belirli becerilere sahip olan, bilgili, karar verme noktasında inisiyatif alabilme yetkinliğine sahip ve yetenekli, başarıyı odak noktası haline getiren çalışanların, becerilerini pozitif şekilde çıktı olarak ortaya koyabilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Çalışan motivasyonun arttırılması isteniyor ise, çalışanların değer gördüklerinin ve başarılı olduklarının kendilerine hissettirilmesini sağlamak önem taşır. Kişiler harekete geçiren unsurlar olarak görülen içsel dürtüleri; umut ettikleri, düşünceleri, inançları, korku ve endişeleri ile istek ve ihtiyaçları, motivasyon olarak tanımlanabilmektedir. İş hayatı yönünden bakıldığı zaman, yine kişilere maddi ve manevi ihtiyaç ve arzularını karşılayabileceği, ek olarak gerekli olan olanakların sağlanabileceği bir kurum içerisinde motivasyon ve iş verimliliği de paralel oranda artacaktır (Yapıcıoğlu, 2019:5).

3.2. MOTİVASYONUN İŞLETMELERDEKİ ÖNEMİ

İşletme içerisinde çalışanların, motivasyon ile beraber işlerini yapmaya hazır olmaları, şirketlerin performans verimliliğinin artması bakımından yüksek derecede önem taşımaktadır. İşletme içerisinde çalışanlara sağlanan rahat çalışma ortamlarının

işletmelerin verimliliğini arttırdığı görülürken, rahat olmayan işletmelerin organizasyonlarında verim düşüklükleri yařandđı bilinmektedir (Gribanova & Abeltina, 2019).

İşletmelerde sağlanan yüksek motivasyon, iş hayatında çalışma istediğini arttırmassından dolayı, işletmelerin çıktılarını olumlu yönde etkileyen bir etkindir. Motivasyon düşüklüğü yaşayan çalışanlarda görevlerini yerine getirmeme, işe mesai başlangıcında gelmeme, iş yeri ile ilgili olumsuz düşünceler beslemesinden dolayı ise verim noktasında olumsuz çıktılar almasına neden olma durumları meydana gelebilmektedir. Tam tersi durumda ise, işi ile ilgili şirketi tarafından belirli düzeyde motivasyon sağlamış çalışanların, çalışmaları sonucunda şirket için olumlu çıktılar üretme ve şirketin verimliliği için çalışma yönünde çabaları, çalışmalarından doğan haz alma ile beraber yükselmektedir (Ulus & Kerim, 2020).

İşletmelerin genel hedefleri piyasada ayakta kalabilmek için karlılık sağlayabilmektir. Belirli karlılık seviyesine ulaşamayan işletmelerin piyasada uzun vadede ayakta kalabilmeleri mümkün görülmemektedir. İşletmelerin söz konusu karlılık seviyelerine ulaşabilmeleri için çalışanlarına ihtiyaçları bulunmaktadır ve çalışanlarından etkin iş gücü oluşturabilmeleri için de motivasyonun arttırılması oldukça yüksek önem taşımaktadır. İşletmelerin hedefledikleri başarıları yakalayabilmeleri için ilk olarak çalışanlarının motivasyonunu sağlamaları gerekir. Motivasyon ne kadar yüksek olursa başarı da doğru orantılı şekilde, o kadar yüksek olur. Günümüzde teknolojinin ilerlemesi ile de beraber, artık insanlar eskisi gibi baskı altında çalışmaya boyun eğmemektedir. İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için öncelikle çalışanlarını motive etmeli, psiko-sosyal bakımdan kazanabilmeleri gerekmektedir (Genç, 2008: 137).

Motivasyonu düşük olan çalışanlar mesai saatleri içerisinde sürekli bitecek mesai saatlerini takip ederler ve şirkete pozitif yönde çıktı sağlayamazlar. Motivasyon düşüklüğü yaşamayan çalışanlar ise günün nasıl geçtiğini anlamazlar ve gün sonunda verimli, pozitif yönde çıktı sağlarlar. Motivasyon hayatımızın her alanında önemli bir konu başlığıdır ve bu yüzden işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için de çalışan motivasyonunu sağlamaları gerekir.

3.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kurum içerisinde meydana gelen çeşitli davranışlar ve uygulamalar, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Bunların içerisinde birkaçını aşağıdaki şekillerde sıralanabilir (Aydın, 2010: 8).

- Ücret ve ücret dışında verilen yan haklar
- Güven ortamı ve güven duyma
- Bireysel ve adil kariyer olanakları
- Yöneticiye beslenen güven
- Kurum içi eğitim olanakları
- Çalışma ve iş ortamı
- Yöneticinin tutumu, tavır ve davranışları
- Kararların dinlenmesi ve saygı duyma
- Bireysel olarak gelişim fırsatları

Motivasyonu etkileyen faktörleri 3 ana başlık üzerinde inceleyebiliriz.

3.3.1. Psiko-Sosyal Faktörler

İnsanlar genel anlamda sadece ekonomik ihtiyaçlara değil farklı ihtiyaçlara da gereksinim duyarlar. Bu ihtiyaçlar ise manevi, fizyolojik ve somut ihtiyaçlar olarak çeşitlilik gösterir. İnsanlar için önemli olan bu ihtiyaçlar günümüzde pek çok kurumda dikkate alınmıyor olsa da, teknolojinin ilerlemesi ve çağın gelişmesi ile beraber etkisini büyük oranda hissettirmeye başlamıştır. Bireylerin içsel dünyasındaki ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan araçlar psiko-sosyal motivasyon araçları olarak ortaya çıkar (Alkış, 2008: 83).

İşverenler, çalışanların önerilerine ve düşüncelerine, yaptıkları işler ile beraber sunmuş oldukları çalışmalarına önem vermelidirler. Nedeni ise çalışan her bir bireyin takdir edilmek, düşüncelerini paylaşabilmek, değer verilmek ve saygı görmek yönünde gereksinimleri vardır. Yaptıkları çalışmalar için zaman zaman takdir edilmeleri, maddi ya da manevi şekilde ödüllendirilmeleri motivasyonlarını arttırarak, çalıştıkları kurum

için daha güzel işler çıkarmaya ve verimlerini arttırmaya olanak sağlar. İş hayatında önem arz eden bir diğer nokta kendine güvendir. Kendine güvenen çalışanlar, gereken noktada risk almaktan kaçınmayan ve çıkacak sonuçlara da katlanabilen özellikleri ile bu özelliğe sahip olmayan çalışanlara karşı önde başlar. İşverenler tarafından ise başarısızlık, yeni fikirler ile beraber farklı şeylerin denenmesi yönünde bir fırsat olarak kabul görmelidir (Canpolat-Kutlu, 2003: 194).

Motivasyon, biz ruhunun oluşabilmesinin yanında, bireylerin çalıştıkları işletmelerin genel hedeflerine ulaşabilmelerindeki uyum düzeylerini, bağlılıklarını arttırarak iş verimlerinin yükselmelerini sağlar. İşverenlerin yapmaları gereken, mevcut çalışanlarının psiko-sosyal ihtiyaçlarını analiz etmek isle beraber, çalışanlarının psiko-sosyal ihtiyaçlarına uygun düzeyde araçlar sağlamaları ve kurum içerisinde faydalanmalarına özen vermeleri gerekmektedir. Söz konusu psiko-sosyal ihtiyaçlar içerisinde ise, değer görme ve statü, takdir edilme, özel yaşantıya saygı gibi önemli noktalar yer alır. İşinde olumlu çıktılar ortaya koyan bir çalışanın takdir edilmesi, çalışanın iş yerindeki motivasyonunun artması bakımından son derece önem taşımaktadır. Takdir edilmek ve etmek ile ilgili açıklayıcı bilgiler verebilecek bir hikaye ile durumun açıklığı sunulmuştur. 100 kadar çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yapmış oldukları iş karşısında duydukları teşekkür ederim, tebrikler, iyi iş çıkardın gibi sözler duyan çalışanların mevcut motivasyonlarının yüzde bir oranında zam almış kadar arttığı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işverenler, yalnızca motive edici ve kibar şekilde söylemleri ile yıl genelinde ortalama olarak 5.2 milyar sterlin kadar oluşabilecek verim kaybının önüne geçebilirler. Bahsetmiş olduğumuz küçük görünen bu hikayeden de anlaşılacağı üzere, takdir ve teşekkür yönündeki çok ufak sözler, çalışanların motivasyonunu ile beraber doğru orantılı şekilde verimliliğini arttıracak çok önemli motivasyon araçlarıdır (Korkmaz, 2008:32).

Çalışanların değer verdiği noktalarda katkıda bulunmak, özel hayatlarına saygılı olmak, bireysel ya da iş ile alakalı sorunları ile ilgilenmek, anlayış ve hoşgörülü yaklaşımda bulunmak motivasyon üzerinde olumlu yönde etkiler bırakır. Motive edici durumlar kişiden kişiye farklılık gösterebileceğinden dolayı buna yönelik aksiyonların belirlenmesi gerekir.

3.3.2. Sosyo-Ekonomik Faktörler

Ücret faktörü çalışanların işlerini seyerek yapabilmeleri ve kuruma karşı aidiyet duygularının sağlamlaşması, iş tatmini oluşması bakımından en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Ekonomik açıdan belirtebileceğimiz en önemli motivasyon araçlarından olan ücret, çalışanların başta kendisini ve ailesini idame ettirmeye yetebilecek kadar olmasıdır. Ücret dağılımının adaletli bir şekilde gerçekleşmiş olması, eşit işlere eşit ücret politikalarının benimsenmesi, çalışanların kurumlara bağlılıklarını ve motivasyonlarını çok yüksek oranlarda artırır (Şengül, 2014: 25).

Ücret, bir taraftan kurum içerisinde verimliliği arttıran bir faktör iken diğer taraftan çalışanın kuruma bağlanmasında etkili olan ekonomik bir motivasyon aracıdır. Ücret faktörü, bir çalışanın çalıştığı kurumda kalma süresi üzerinde de etki oluşturmaktadır. Bir diğer yandan şirketin karına katılma, şirketin genel karının yıl sonunda personel ile paylaşılması da motivasyonu pozitif yönde etkileyen yaklaşımlar arasındadır. Tüm bunlara ek olarak, çalışanlara zaman zaman ödüller vermek motivasyonu yine pozitif yönde etkiler. Ödüllerin ekonomik değer taşıyan düzeyde olması çalışanın iş yapma motivasyonunu yükselterek iş verimliliğine katkı sağlar. Bu ve bunun gibi ödüller çalışanları çok daha iyi yönde motive etmektedirler (Ergül, 2006:94).

Ücret, çalışanların hayatlarını idame ettirmeleri için en temel faktörlerin başında gelmektedir. İşverenlerin çalışanlarından istedikleri verimleri alabilmeleri, çalışanlarını uzun süreler iş yerlerinde tutabilmeleri bakımından ücret konusunda eşitlikçi ve adil olmaları gerekir. Ücret yetersizliği ile karşılaşan çalışanın motivasyonunun düşmesi ile beraber, iş verimliliği, çalıştığı kuruma aidiyeti de paralel olarak düşer. Bu durum da çalışanların farklı kurumlarda iş aramaya yönelmelerine neden olur. Bunlara ek olarak sağlanabilecek yan haklar da önem taşımaktadır. Çalışanlar için şirket tarafından sağlanan yol, yemek, özel sağlık sigortası, prim, bayram yardımları, yiyecek-giyecek yardımları gibi yan haklar da motivasyon açısından önemlidir.

3.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Çalışanların kuruma bağlanmasındaki tek faktörün ekonomik araç olarak görülmemesi gerekir. Eş zamanlı olarak, işveren yönünden çalışanlara sağlanan eğitim

olanakları, kıdem ve terfi olanakları, çalışanların sorumluluk alması yönünde yetki verilmesi de yüksek oranda önem taşımaktadır. Kurum içerisinde verilen eğitimler, çalışanlara kendi işi ve kendini geliştirmesine yönelik verilen eğitimler, çalışanların kurum içerisinde kendilerini değerli hissetmelerine zemin oluşturarak, kurum için pozitif yönde veriler ortaya çıkarmasına neden olmaktadır. Bununla beraber çalışanların özgüvenleri artmakta kuruma daha faydalı işler çıkarır hale gelmektedir. Çalışan için takdir edilme, yükselme, terfi gibi durumlar da benze etkileri gösterecektir. Bahsedilen noktaların hepsi birer ödüllendirme yöntemidir (Şengül, 2014:35).

Çalışılan birim içerisinde yükselme alma, çalışana başarısı karşılığında verilen bir ödüldür. Çalışanlar, çalıştıkları kurum içerisinde zaman zaman yaptıkları işten dolayı ödüllendirilmeyi, belirli bir zamandan sonra da yükselme olanaklarına sahip olabilmeyi isterler. Bulundukları iş içerisinde zamanla tecrübe edindikçe aynı konumda kalmak motivasyon düşüşü yaşamalarına sebep olabilir. Bu durum da sonuç olarak, bulundukları kurum içerisinde çok uzun vadede kalma kararları üzerinde çok büyük etki yaratmaktadır. Yükselme olanakları kimi çalışanlar bakımından sosyal statünün bir gereksinimi şeklinde ödül olarak görülmesinin yanında kimi çalışanlar bakımından ekonomik bir ödül ifade eder (Şengül, 2014:35).

İşletmelerin bazılarında yetkilerin çok büyük bir kısmı otoriter yaklaşım sonucu olarak, işletmelerin tepe yönetimlerinde toplanır. Bu noktada da çalışanlar, sıkı disiplin ve denetim altında tutularak tepe yönetim tarafından otorite ve düzen sağlama altında çalışırlar. Kontrolsüz sorumluluğun verildiği çalışanlar ise, yeterli deneyim ve donanımına sahip olamadıkları için işlerin aksaması, ekip içi ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların artması sorununu beraberinde getirerek çalışanların işe karşı bağlılığını düşürecek ve elverişsiz bir iş düzeninin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu durumların ortaya çıkmaması için de sorumluluğun yüklendiği kişilere aynı oranda yetkisinin ve sorumluluğunun verilmesi gerekmektedir. Böyle bir durum oluşması halinde ise çalışanların kendine güvenlerinin artması sonucu, kararlılık seviyelerinde artış yaşanacak, kurum içi anlaşmazlıkların ortadan kalkması ile beraber motivasyon düzeyi paralel oranda yükselecektir (Konya, 2013: 47).

3.4. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon türlerini içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ayrı başlık halinde açıklayabiliriz.

3.4.1. İçsel Motivasyon

Çalışanın var olan yeteneklerini, herhangi bir dışsal dürtünün etkisinde kalmadan ortaya koyma şekli içsel motivasyondur. Yaratıcılık, kendisine verilen sorumluluk, yapılan işin ilgi çekici ve zor olması, yapılan işin çalışan açısından önemi, işte bağımsız şekilde üretme, yaptığı işte performansına dayalı tatmin edici ve pozitif yönde bildirimler alması, çalışanın içsel motivasyonu üzerinde etki yaratır. Çalışanın iç motivasyonunun yüksek olmasının, yaptığı işten keyif aldığı yönünde bir gerçeklik bulunur. İlgi çekici, çalışırken eğlendirici veya ödüllendirici olarak görülen görevleri yerine getirme bakımından çalışanlar daha isteklidirler (Çivilidağ ve Şekercioğlu,2017).

İçsel motivasyon kavramı, bireylerin, herhangi var olan bir iç nedenden dolayı, belirli bir görevini yerine getirebilme niyetini ortaya koyan bireysel bir motivasyon şeklidir. Kendi motivasyonlarını kendileri sağlayabilen, yani iç motivasyona sahip olan bireyler, görevlerini sıra dışı ve tatmin edici bulduklarından dolayı gerçekleştirme isteğinde olurlar. Genel olarak bakıldığında içsel motivasyonu yüksek olan birey ya da bireylerin ilginç ve zorlayıcı bir işi tercih etmeleri, motive olmak için dışarıdan herhangi bir desteğe gerek duymamaları ve kendi kendilerini motive edebilmelerinden kaynaklı olarak daha olası bir durumdur. Tüm bunlar ile beraber, içsel olarak motive olmuş çalışanların, daha derin öğrenme davranışlarına girebilme eğilimleri ve yeni işlere girişebilme bakımından daha yüksek istekte olmaları beklenmektedir (Chiu, 2018).

İçsel motivasyon, kişilerin kendi yaptıkları davranışlar ile aralarında olan ilişkilerdir. Buna bağlı olarak da gerçekleşen ilişkiler her bir birey için farklılık meydana çıkabilmektedir. Her bir kişinin farklı beklentilere ve farklı özelliklere sahip olmasından dolayı, kimini içsel anlamda motive eden bir durum kimi için önem taşımayabilir (Aslan & Doğan, 2020).

İçsel motivasyon 7 alt başlık altında aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Okтуğ & Özden, 2013);

- Değer-fayda; bireyin yaptığı çıktının fayda sağlayıp sağlamadığının takip edilmesi,
- Algılanan seçme hakkı; bireyin gerçekleştirmiş olduğu işi isteyerek veya zoraki şekillerde yapmasının aralarındaki farklarının fark edilmesi,
- Çaba-önem; birey tarafından işi yapmak için yeterli derecede gösterilen gayretin ele alınması,
- İlgi Duyma-hoşlanma; bir işin yapılma aşamasında alınan hazzın ölçülmesi,
- Algılanan yeterlilik; bir işin yapma aşamasında potansiyelin işe uygunluğunun ölçülmesi,
- Baskı-gerilim; bireyin işi yapma esnasında huzurlu veya gersin, stresli olup olmadığının düşünülmesi,
- Olumsuz iş algısı; gerçekleştirilen göreve karşı oluşan negatif düşünce.

3.4.2. Dışsal Motivasyon

Gerçekleşen faaliyetin kişinin kendisinden bağımsız bir şekilde tatmin sağlaması durumunda, meydana gelen davranışın dışsal yönden motive edildiği bilinmektedir (Calder & Staw, 1975).

Çalışanları motive edebilecek dışsal faktörler içerisinde, adil ücret politikaları, terfi imkanları, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, güvenli çalışma ortamının oluşturulması faktörleri söylenebilir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007).

Dışsal motivasyona yüksek oranda sahip olan çalışanlar, işin kendisiyle ilgilenmekten ziyade, sonuca bağlı olarak neden yapıldığı konusıyla ilgilenirler. Bu çalışanların, onaylanmak, ödüllendirilmek ve bunlarla beraber suçlanmamak adına kendilerine verilen görevlerini yerine getirdikleri söylenebilir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

Dışsal motivasyon dediğimiz durum, toplumsal olaylara kayıtsız kalamama durumunda meydana gelmektedir. Bunun üzerinden örnek verecek olursak; çocuklar

toplumsal olayların daha az boyutta farkında olduklarından ve sorumluluk almak zorunluluğunda olmadıklarından dolayı, yetişkin kişilere oranla içsel davranış motivasyonlarını daha fazla şekillendirirler. Yetişkinlerden bazıları için ise bu durum farklıdır. Yaptıkları işlerden dolayı mükafatlandırılmak buna paralel olarak cezalandırılmamak, toplumsal düzenden kovulmamak için uyum sağlamak adına sergiledikleri davranışlarının, dışsal motivasyon ışığında şekillendiği görülmektedir (Aslan & Doğan, 2020).

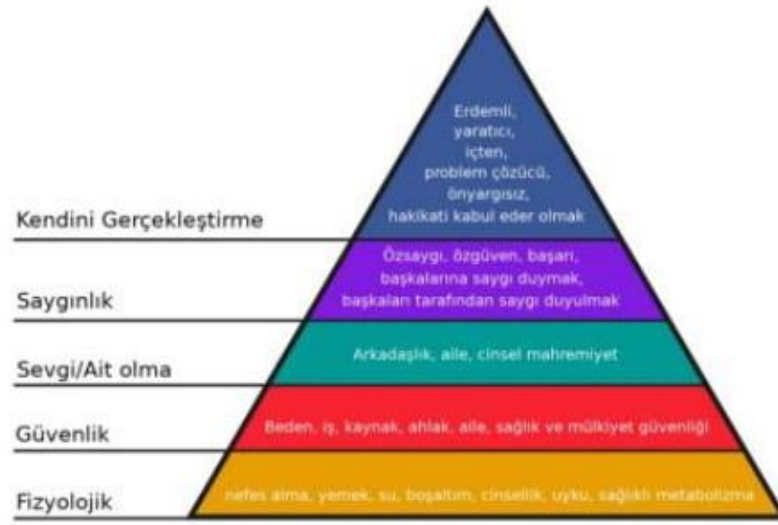
3.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri dışsal unsurları ele alan süreç teorileri ile içsel unsurları ele alan kapsam teorileri olarak ikiye ayrılarak belirtilir. Kapsam teorileri geleneksel teoriler şeklinde ifade edilirken, süreç teorileri motivasyonu etkileyen içsel unsurlar ile beraber çevresel unsurların da üzerinde durur. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi bilinen kapsam teorilerinden birkaçını oluştururken, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi, Davranış Şartlandırma Yaklaşımı ve Bekleyiş Teorisi kapsam teorilerini oluşturmaktadır. Kapsam teorilerinin ifade alanı ise; bireylerin içinde olan ve içsel olarak kendisini güdüleyen unsurlardan oluşması şeklindedir (Yeşil, 2016).

3.5.1. Kapsam Teorileri

3.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

En çok bilinen motivasyon teorisi Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, genel anlamda insanları belirlenen beş temel ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içerisinde karşılandıklarını ifade etmektedir. Kişilerin bir düzeyde bulunan ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda, kişiler diğer seviyeye geçebilmek adına motive olurlar. Maslow tarafından gerçekleştirilmiş olan bu yaklaşım içerisindeki temel ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme, saygınlık, sevgi/ait olma, güvenlik, fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere 5 şekilde gruplandırılmıştır (Robbins ve Judge, 2017).



Şekil 3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Kaynak: A.Maslow, Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi, 1943.

5 grupta incelenen Maslow ihtiyaçlarının hiyerarşisi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ertürk, 2009:145-146);

Fizyolojik İhtiyaçlar: Daha ilkel ihtiyaçlardan oluşan bu kısım, dinlenmek, yemek, barınmak, korunmak isteme gibi ihtiyaçlardan meydana gelir. Fizyolojik ihtiyaçlar içerisinde de kendi arasında birer hiyerarşik konumlanma söz konusudur. Söz konusu fizyolojik ihtiyaçlar içerisinde insanlar ilk olarak susuzluklarını ve açlıklarını gidermek isterler. Sonrasında ise sıra cinsellik ve diğer ihtiyaçlara gelir. Öncelikle susuzluk ve açlık ihtiyaçlarının giderilmemesi karşısında insan diğer gereksinimlere karşı bir ihtiyaç içerisinde olamaz.

Güvenlik İhtiyacı: Herhangi bir birey, belirlenen fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin düzeyine ulaştırdıktan sonra güvende olma ihtiyacına gereksinim duyar. Güven içerisinde çalışma ihtiyacı ile beraber sigorta ve emekli olma programlarının yanında geleceğini garantiye alma ihtiyacı meydana gelir. Bulunduğu ortamda, sokakta ve iş yerinde güvenlik ihtiyacının oluşmasını hissetmeye başlar.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları konusunda tatmin olan birey sonraki aşamada sosyal ve psikolojik olan ihtiyaçlarını giderme yönünde ihtiyaç hissetmeye başlar. Bu kısımda önemli olan ihtiyaçlar ise, belirli bir grubun üyesi olabilme, sevmeye, benimseme, topluluk ve bireyler tarafından sevilme, arkadaş edinebilme ihtiyaçlarıdır. İnsan sosyal bir varlık olmasından dolayı çevresindeki insanlarla birlikte yaşama isteği ve sevgi görme ihtiyacına gereksinim duyarlar. Gününün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçiren insanlar çalıştıkları kurum içerisinde boş zamanlarında başka insanlar ile arkadaşlık etmek ve konuşmak ihtiyaçlarını hissederler ve bundan dolayı iş yerinde de arkadaşlıklar edinirler.

Saygınlık İhtiyacı: Bu evreye gelen insanlar buraya kadar gerekli olan tatminlerini karşıladıkları için artık kendilerine güven duyarlar ve çevrelerinden de aynı güven ve saygıyı görmeyi arzu ederler. Başkaları tarafından saygı duyulma, tanınma ihtiyaçları konusunda tatmin olmak isterler.

Kendini Geliştirme İhtiyacı: Söz konusu kendini geliştirme ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde en üst basamakta yerini almaktadır. Artık bu kademeye ulaşan kişi üretme ile beraber başarıma gücünü ortaya koyabilir. Kendini geliştirme ihtiyacı kademesine gelen birey için bu kademe en üst seviyedeki bireysel gelişimi ele alır. Bu basamağa kadar olan tüm ihtiyaçlarını gidermiş olan birey, çeşitli sınırlamalar sebebiyle içinde kalmış olan istek ve yaratıcılığını gerçekleştirebilecek seviyeye gelmiş olur. Kişi artık tüm gizli kalmış yeteneklerini, kendini geliştirme ihtiyacı basamağında hissederek güdülenir.

Maslow bunlar ile beraber, yetişkin olan bir bireyin tüm fiziksel ihtiyaçlarının %85'ini, güven ile alakalı tüm gereksinimlerinin %70'ini, ihtiyaç duyduğu tüm sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık kazanma gereksiniminin tümünün %40'ını karşılayabildiğini ifade ederken, son basamak olan kendini geliştirme ihtiyacının ise yalnızca %10'luk bir kısmını karşılayabildiğini belirtmektedir (Al-Musadieq vd., 2018).

3.5.1.2. David Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland teorisi çerçevesinde, bireylere yönelik üç motive edici unsur belirlenmiş, belirlenen her bir unsurun da birey davranışlarını ve özelliklerini açıklayarak ortaya koyduğu savunulmuştur (Khurana & Joshi, 2017).

Belirlenen 3 ihtiyacı şu şekilde sıralayabiliriz (Şengül, 2014: 45):

- a) İlişki Kurma İhtiyacı
- b) Güç elde etme ihtiyacı
- c) Başarı elde etme ihtiyacı

İnsanlar Mc Clelland'a göre yaşamları devam ettiği süre içerisinde birtakım ihtiyaçlara gereksinim duyarlar ve gereksinim duyulan bu ihtiyaçlar ile doğmazlar. Yaşadıkları süre içerisinde deneyimleriyle beraber bu ihtiyaçları öğrenerek yaşamlarını devam ettirirler. Söz konusu belirtilen bu ihtiyaçlar içerisinde ise en temele yerleştirilen üç tanesi üzerinde daha fazla yoğunlaşmıştır:

- a) İlişki kurma ihtiyacı, başka insanlar ile konuşmak, yeni insanlarla arkadaş arkadaş olmak, ilişki kurmak, belirli bir grubun üyesi olmak, sosyalleşmek ihtiyaçlarından oluşur. Tüm insanlar birbirleriyle manevi ve maddi olarak alışveriş halindedirler ve toplumsal olan insan varlığı sosyalleşmek ister. Herhangi bir gruba mensup olmak, hem arkadaş hem de duygusal yönde ilişkiler kurmak Mc Clelland'a göre insanların temel ihtiyaçlarından biridir.
- b) Güç elde etme ihtiyacı, güç sahibi olan bireyler, sahip oldukları güçleri ellerinde tutmak, otorite oluşturmak ve bunu geliştirmek isterler. Bu aşamada ellerinde bulundurdıkları güç ile toplumda bulunan diğer bireyleri etkileme ve onlardan daha güçlü olma istekleri de bulunur. Mevcut olan bu otorite ve etkileme isteği de rekabeti, aynı zamanda da çatışmaları doğurur. Güç ve otorite sahibi birey, kazanmış olduğu bu özelliklerini muhafaza etmeye çalışır.

- c) Başarı elde etme ihtiyacı, gücü elinde bulunduran bireyler bakımından, çalışma gerektiren ve ulaşılması zor olan, bilgi ve becerileri elde etme isteği olarak görülür. Bireylerin gerçekleştirmiş oldukları başarıları ve başarısızlıkları toplamdaki başarı elde etme motivasyonunu sağlayacaktır. Başarma ve başarmamaya giden yolda uygulanan ödül ve ceza yöntemleri, kimi bireyleri hırslandırarak daha güzel işler ortaya çıkarmalarına neden olurken, kimi bireyler için uygulanan ödül ya da ceza yöntemleri motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bunun için iş yerinde uygulanan ceza yöntemlerini örnek verebiliriz. Burada uygulanan ceza kiminin motivasyonunun artmasına sebebiyet verirken, kimileri için motivasyon düşürerek işten ayrılma noktasına kadar gelmesine neden olur.

Müzakereler çerçevesinde ya da hedefler konusunda ikna etme noktalarında güç ihtiyacına sahip olan kişilerin çok fazla etkili olabilecekleri vurgulanan noktalardandır (Khurana & Joshi, 2017).

Yakın ilişki ihtiyacına yüksek oranda sahip olan bireylerde, ekip çalışmalarına katılarak grupların içerisine dahil olma, çok fazla insanın bulunduğu aktivitelere katılım sağlama davranışları gözlenmektedir (Erdem, 1997).

Başarı ihtiyacı içerisinde olan bireyler ödüllere takılmadan kendi kişisel başarıları için çalışmaktadırlar. Şans eseri başarılı olmayı sevmediklerinden dolayı, başarı faktörünü garantileyecek riskleri almaktan kaçınmazlar ve işlerini daha iyi yapmak adına kendilerini iş yaparken diğer bireylerden farklılaştırırlar (Khurana & Joshi, 2017).

3.5.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

En çok tartışılan ve bilinirliği yüksek olan teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyona yönelik olarak yapılan araştırmalar içerisinde, Frederick Herzberg tarafından motive edici ve hijyen etkenler ön plana çıkarılmıştır. Söz konusu önem arz eden unsurlarla bağlantılı olarak, yapmış olduğu iş ile alakalı bireylere başarılı olduğu hissini verebilecek terfi, sorumluluk alma, tanınma gibi motive edici unsurlar önem taşımaktadır ve bunlar sağlanmadığında bireylerin motivasyonları bağlantılı

şekilde düşecektir. Hijyen unsurlarına geldiğimizde ise bu unsurların motive edebilecek düzeyde bir güçleri bulunmamaktadır. Motive olmak için ise gerekli olan ücret, iş güvenliği, çalışma şartları şeklindeki asgari şartların yerine getirilmesini sağlarlar (Koçel, 2018).

Herzberg yapmış olduğu çalışmalar sonucunda iki temel faktörü, bireyin davranışını etkileyip belirleyen faktörler olarak ortaya koymuştur. Birinci grup içerisinde yer alan etmenler mevcutta bulunmadıkları zaman, işte tatminsizlik ortaya çıkar. Bununla beraber mevcutta bulunmaları durumu da çalışanların üzerinde herhangi bir şekilde olumlu etkiye neden olmaz. Yani çalışanların motive olmaları ve daha fazla verimli çalışmaları üzerinde herhangi bir etki oluşturmaz. İkinci grupta yer alan etken ise çalışanları yaptıkları işe karşı özendirecek ve motive ettirecek etkenlerdir. Çalışılan kurum içerisinde bu etkenlerin sağlanıyor olması, çalışanları olumlu çıktılar verebilmeleri yönünde güçlü şekilde motive edici, iş yerine bağlayıcı ve başarıya itici gibi yönleriyle pozitif yönde etkiye sahiptir (Çakıcı, 2014: 21).

Hijyen etmenler; çalışanları iş yerlerinde olumsuz etkileyen ve mutsuz eden etmenler olurken, teşvik edici olan etmenler ise; personel üzerinde olumlu etki bırakan, personeli mutlu ederek kuruma bağlayan etkenlerdir. Bu kuram genelinde hijyenik olan etmenler, personelin kuruma yönelik umutsuzluk yaşamasına, mutsuzluğuna, iş tatminsizliğine ve hatta işten ayrılmasına kadar negatif yönde etkileyebilecek etmenlerdendir. Teşvik edici/özendirici etmenler denildiği zaman ise; personeli çalıştığı kurum içerisinde olumlu yönde etkileyen, personele işi ile alakalı olumlu bakış açıları kazandıran, kuruma bağlılığını arttıran etmenler olarak belirtilir. Bu bağlamda bakıldığı zaman söz konusu iki etmenin birbirlerinden ayrılması gerekmektedir. Hijyenik etmenler Herzberg tarafından şu şekilde sıralanmaktadır; yönetim tarafından doğan aksaklıklar, çalışılan kurumun politikası, insani ilişkilerin olması gereken şekilde iyi olmaması, yönetimin gidişinin kötü olması, çalışılan kurumun fiziksel şartlarının çalışmaya elverişli olmaması, yaşanan iletişim eksiklikleri, yapılan ücret artışlarındaki yetersizlik ve adaletsizlik, yeterince karşılanamayan saygınlık ihtiyacı, kötü şekilde ilerleyen arkadaşlık ilişkileri. Bununla beraber, çalışanları özendirecek (teşvik eden) etmenler; tanınma ve saygı görme, yaptığı bir işi başarmaktan dolayı haz alma, terfi olanaklarına sahip olma, gerekli anlarda takdir edilme gibi araçlardır (Eren, 2008:569).

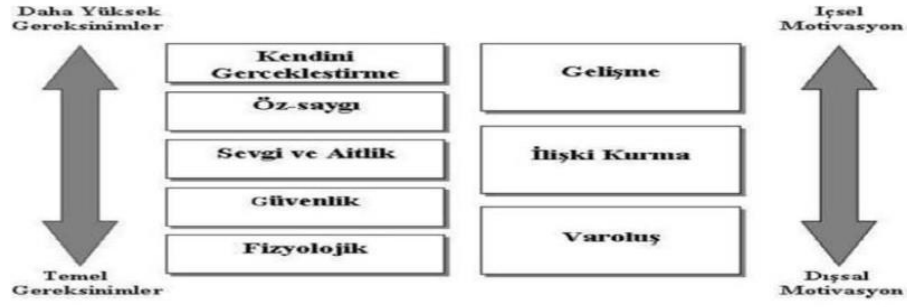
3.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Bu kuramın Maslow İhtiyaçlar Teorisi kuramı ile oldukça yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Kuram Alderfer tarafından Maslow'un kuramının farklı bir şekilde uyarlanması ve geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Maslow ile aynı şekilde ihtiyaçları hiyerarşik sıraya koymuştur. Kategori olarak 3 kategoriden oluşmaktadır. Varoluş, ilişki ve gelişme kelimelerinin ilk harflerini kullanarak ERG kuramını ortaya çıkarmıştır (Aşan – Aydın, 2006: 105).

Bu teori kapsamında 3 farklı ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçları şu şekilde belirtebiliriz (Küçüközkan, 2015);

- Var olma ihtiyacı (Existence): Hayatta kalabilme ve neslinin devamlılığını sağlayabilme için meydana gelebilecek her türlü tehlikeden uzak durup güvende olma güdüsüdür.
- İlişkisel ihtiyaçlar (Relatedness): Sosyal hayat içerisinde ve iş yaşamında, kurulan ilişkilerin iyi olması ve sürdürülmesi şeklindedir.
- Gelişme veya büyüme ihtiyacı (Growth): Sahip olunan kişisel potansiyelin geliştirilmesine neden olan güdü şeklinde ortaya koyulur.

Bu kuramın Maslow'un kuramına içerik bakımından benzer yönleri bulunmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları ve fiziksel istekler varlık ihtiyaçlarının bulunduğu küme içerisinde yer alırken, kabul görme, başkaları ile sürdürülebilir ilişki halinde olma, sosyal ihtiyaçlar gibi belirlenen ihtiyaçlar, ilişki ihtiyaçları kümesi içerisinde yerini alır. Kendinin farkında olarak kendisini gerçekleştirme ihtiyacı ise büyüme ihtiyacı ile benzer yanlar taşımaktadır (Çakıcı, 2014: 25).



Şekil 3.2 Alderfer'in ERG Teorisinin Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi İle İlişkisi

Kaynak: E. Özkalp, Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Etam Matbaa, Eskişehir, 2005, s.324.

3.5.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un bu teorisinde, istihdamı gerçekleşen bireyler için öncelikle X teorisi negatif şekilde açıklanırken, buna tam karşıt olan Y teorisi pozitif yorumlu şekilde getirilmiştir. X teorisinde yer alan çalışanların yapısal olarak gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere karşı üşengeç ve isteksiz birer tutum içerisinde olduğu, bu nedenlerden dolayı yaptırım uygulaması ile beraber denetlemeyi de hak etikleri üzerinde durulmuştur. Y teorisi içerisinde ise, uygun şartları sağlanan çalışanların kendilerini denetleme ve sorumluluk alma noktalarında herhangi bir sorun yaşamadıkları belirlenmektedir (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016).

X teorisini kapsayan bireylerin, çok fazla sorumluluk almak istemediklerini, her ne iş olursa olsun yönlendirilmek ile iş yapmak istediklerini, devamlı şekilde rutin olarak kontrol edilmeye ihtiyaç duyduklarını öngörmektedir. Bireyler bu teoriye göre, geleneksel çalışma yapısına sahip olan, baskı altında çalışan kişileri kapsar. Y teorisini kapsayan bireylerin ise, daha demokratik ve aktif oldukları kabul edilip, özgün, yaratıcı, kendi kendine yönetebilme kabiliyetine sahip bireyler oldukları varsayılmaktadır (Venugopalan, 2007: 38).

McGregor'un insan doğası üzerine ileri sürdüğü iki önermesi aşağıdaki tablo içerisinde maddeler halinde detaylı olarak açıklanmıştır:

Tablo 3.1 McGregor'un karşılaştırmalı X ve Y teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
Çalışmak insana doğası gereği hoş gelmez.	Çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır.
Çoğu insan sorumluluk almak için hırslı değildir onun yerine yönetilmeyi tercih eder	İnsanlar amaç gerçekleştirmek için gerekli olan irade gücünü üst seviyede kullanır.
Çoğu insan örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözmek için yeterince kapasiteye sahip değildir.	Örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözüme kapasitesi nüfus içerisinde geniş çapta yayılmıştır.
Motivasyon sadece psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları durumunda ortaya çıkar.	Motivasyon kendini gerçekleştirme, itibar ve sosyal ihtiyaç düzeylerinde ortaya çıkar.
Birçok kişi sürekli kontrol altında tutulmalı ve örgütsel konular hakkında başarı için sıkça zora koşulmalıdır.	İnsanlar iş yaparken hem yaratıcı olabilir hem de kendi kendini idare edebilir.

Kaynak: Venugopalan O., Maslow's Theory of Motivation its Relevance and Application Amongnon-managerial Employees of Selected Public and Private Sector Undertakings in Kerala, 2007, s.46.

3.5.2. Süreç Teorileri

3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

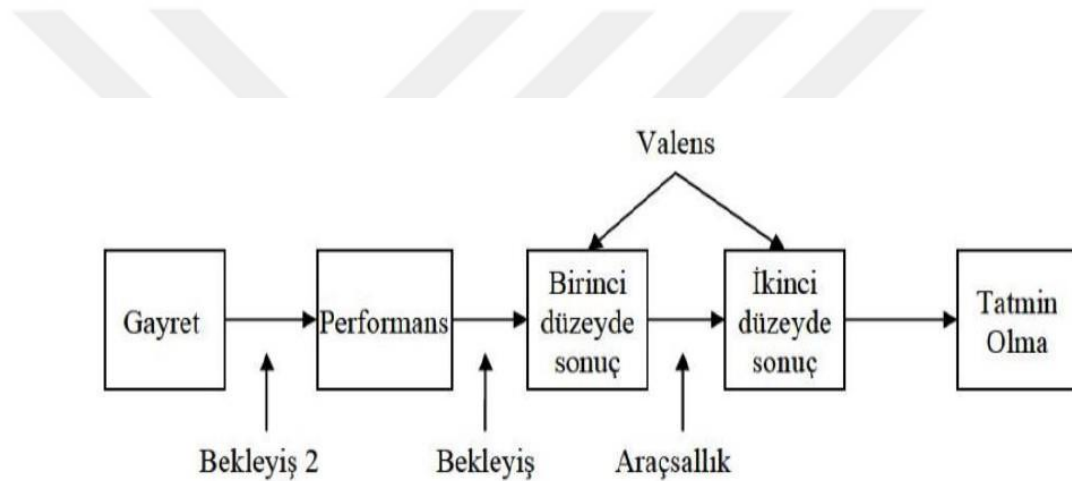
Vroom, ortaya çıkarmış olduğu bu teorisinde, çalışanların kazançlarının ne kadar önemli ise hedefe ulaşmak için o kadar çaba gösterecekleri ve buna bağlı olarak motive olacaklarını savunmuştur (Yılmaz & Turgut, 2016).

Bu teori genel hatlarıyla, bireylerin davranışları ile seçimleri ve hedefleri doğrultusunda belirledikleri hedefleri başarma sürecindeki beklentileri aşamasında anlatmaya çalışmıştır. Vroom'un üzerinde özellikle yoğunlaşmış olduğu kavramlar vardır. Devamsızlık, verimlilik, iş gücünün devri, ücret artışları, ceza ve ödül, başka bireyler açısından kabul görülme ya da reddedilme, yükselme imkanları, bireylerin

tercihleri ve inançları, araçsallık gibi kavramlar belirtilebilir (Can-Kavuncubaşı-Yıldırım, 2009: 373-374).

Vroom'un teorisinin temel olarak bilinen üç özelliği vardır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz (Keser, 2019):

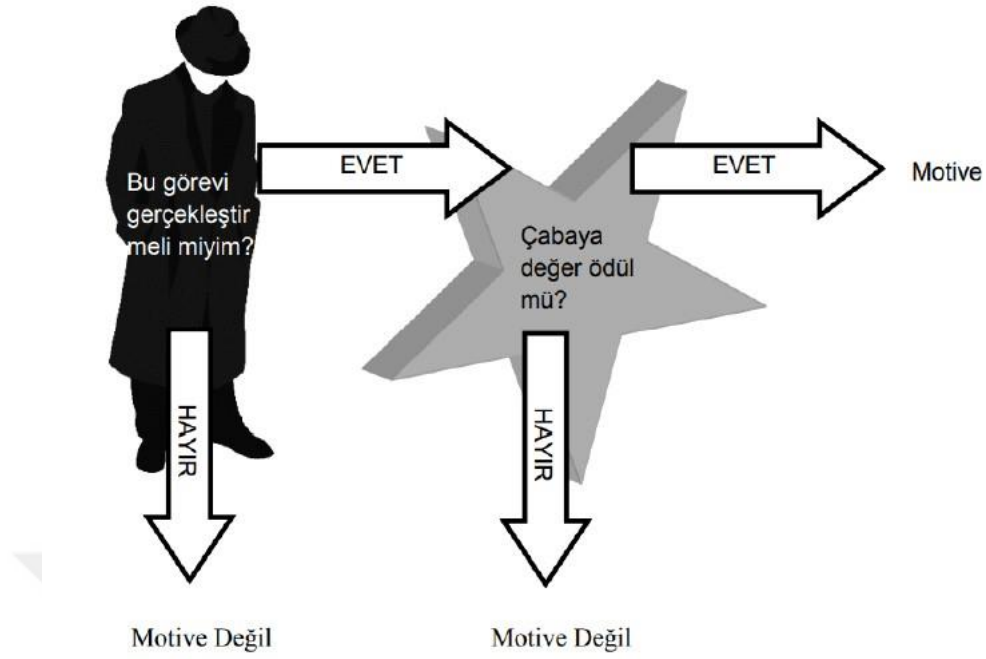
- Birey bir sonuca ulaştığı zaman ödül kazanacağına inanmalıdır,
- Buna ek olarak, söz konusu neticeye bağlı şekilde elde edeceği ödülü arzulamalıdır,
- Diğer bir taraftan birey, inanma düzeyini güçlendirerek öncelikle kendisinden beklenmekte olan başarıya ulaşabileceğine inanmalıdır.



Şekil 3.3 Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.38.

Söz konusu teori, bireyin iş yerindeki motivasyonunu etkileyebilecek herhangi bir durum ile yakından ilişkilidir. Çalışan personel, iş yerinde kendi kendisine çeşitli sorular yönelterek davranışlarını şekillendirir ve bununla bağlantılı olarak ortaya çıkan başarı veya ödülünün derecesine göre de iş yeri içerisinde kendi kendini motive ettiğini savunur. Şekil 3.4’te bakıldığı zaman, çalışan kendisine soru sorar ve kendisine verdiği cevaplara göre de motive olur ya da olamaz (Karakuzu, 2013:43).



Şekil 3.4 Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: L.E. Boane-D.L. Kurtz, Contemporary Business, 2014, s.269.

3.5.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilmiş olan bu teori içerisinde yapılan iş sonucu girdi ve çıktı arasındaki denge tanımlanıp, ortaya çıkan dengenin çalışanlar üzerindeki etkinliği vurgulanmıştır. Burada söz konusu olan girdi personelin kuruma karşı göstermiş olduğu deneyimi, çabası, yetenekleri gibi kavramları ifade etmek ile beraber, çıktı tanımı ise; işletmenin personeline vermiş olduğu maaşı, onaylanmayı, gelişim imkanlarını ve buna benzeyen kavramları kapsamaktadır. Teori kapsamında belirtilen bir başka ifade de, bireyin işletme içerisinde kendisi ile aynı iş tanımına sahip kişiler arasındaki aradığı değerdir. Daha kısa şekilde ifade etmek gerekirse çalışan birey işletme içerisinde her alanda bir denge arayışı içerisinde. Şöyle ki;

$G(\text{Girdi}) > \mathcal{C}(\text{Çıktı})$ durumu karşısında çalışan birey, mevcutta kazanması gereken ücretten daha düşük ücret alması durumunda memnuniyetsizlik hisseder.

$G(\text{Girdi}) < \mathcal{C}(\text{Çıktı})$ olması durumunda, çalışan birey, kazanması gereken miktardan daha fazla kazanç elde ettiği zaman suçluluk hissine kapılır.

$G(\text{Girdi}) = \mathcal{C}(\text{Çıktı})$ şeklinde bir eşitliğin sağlanması durumunda ise çalışan birey kazanması gereken tam kazançla ulaştığı için tatmin duygusuna ulaşır (Kılıç D. B., 2016).



Şekil 3.5 Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: L. Önen-M.B. Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.53.

Eşitlik teorisinin belirlemelerine göre, işyeri çalışanları bulundukları kurum içerisinde harcamış oldukları çabayı ve çabalarına karşılık olarak elde etmiş oldukları ödülleri, diğer çalışan personellerin harcamış oldukları emek ve kazanmış oldukları ödüller ile kıyaslama içerisinde. Bireylerin motivasyonlarının temelinde yatan istek, çalışanların çalıştıkları kurumlar içerisinde kendilerine ve emeklerine karşı adil ve eşit olunmasıdır. Geliştirilen kuram 4 ana temele dayandırılmaktadır (Karakuzu, 2013:41):

- Girdiler
- Çıktılar veya edinilen sonuçlar
- Birey
- Diğer çalışanlarla karşılaştırma

Eşitlik kavramı kişilerin algısına göre değişmekte olup, iş yaşamındaki eşitsizlik durumu çalışanın kendi aleyhine olduğu zaman bu durum kişilerin performanslarını düşürmektedir. Temel olarak kişilerin verdikleri ile kazandıklarını kıyaslamaları bağlamında tatminsizliğin artması ile artan şikayetlerin ortaya çıkardığı ruh hali şeklinde eşitsizlik açıklanabilmektedir. Girdi ve çıktılarının olduğu her ortamda eşitsizliğin ve dengesizliğin var olduğunu söyleyen Adams, bu durumun dengelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Keser, 2019).

3.5.2.3. Porter-Lawler Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi'nin geliştirilmesi neticesinde ortaya çıkan Porter-Lawler, bu teorisinde, bireylerin yaptıkları iş sonucunda bekledikleri karşısında tatmin olacağını savunmaktadır. Vroom'un geliştirmiş olduğu teorisini daha detaylandırmış ve geliştirmiştir. Belirli bir beklentiye odaklanarak işi yapmaya başlayan çalışan, sonuca ulaştığı zamana yönelik beklentisi olacak, beklentisinin karşılığına denk gelen ödülleri aldığı zaman bu durumun kendisini tatmin edip etmediğini araştıracaktır. Porter'ın savunduğu, gelinen son noktada ne olursa olsun kişinin mutlaka tatmin edilmesidir (Karakuzu, 2013;44). Teorinin bir başka önemsendiği nokta, verilen emek ve çabanın başarıya giden yolda tek başına yeterli olmadığı yönündedir. Mevcut bilgi ve beceriler, çabayı destekler niteliğe sahip olmalıdır. Gerçekleştirilen iş neticesinde elde edilen başarı ile gelen ödüllerin algılanma durumları da bireyleri tatmin edici olma yönünde büyük derecede etkilidir (Arslan, 2013: 19).

3.5.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Teorisi

Geliştiricisi Edwin Locke olan Amaç Teorisi, davranışın altında yatan temel etkenin, kişilerin istek ve niyetleri olduğunu savunmaktadır. Bireyler kendi hedeflerini kendileri belirleyerek, hedefleri doğrultusunda motive olurlar. Hedefleri ne kadar yüksek ve zor

ise o kadar fazla motive olurken, daha kolay hedeflere sahip olanlar daha az motive olurlar. Buna bağlı olarak da zor hedefe gidenler yüksek performans elde ederken, kolay hedef belirleyenler düşük performansta kalırlar (Koçel, 2018).

3.6. MOTİVASYONUN KAYNAKLARI

3.6.1. Başarma İhtiyacı

Başarma ihtiyacında bir kişi, sıradan işlerle uğraşmak yerine, diğer kişilerin yapamadıkları işlere yönelmek, işlerinde yüksek derecede başarı ve kusursuzluk elde etmek, rekabet ortamına girdiğinde kazanan taraf olmak temelli hazları ile hareket etmektedir. Kendilerine zor amaçlar koyarak, belirledikleri amaçlara erişmek için kurgulama sağlayan bireyler başarma ihtiyacı gereksinimi yüksek olan bireyler olarak belirlenir (Özçoban & Özkul, 2019).

Bu gereksinin, belirlenmiş olan çok güçlü bir hedefe yüksek performans ile ulaşmak amacıyla, kişinin göstermiş olduğu azim ile beraber mevcut potansiyelinin üzerine çıkarak sonuç alma girişiminde bulunması şeklinde açıklanmaktadır (Eryılmaz & Odabaşoğlu, 2018).

Başarma ihtiyacı üzerine yapılan araştırmalarda bireylerin sergiledikleri davranışları aşağıdaki şekillerde neticeler ortaya çıkarmıştır (Özer & Topaloğlu, 2008):

- Söz konusu bireyler başarılarının daha fazla göz önünde olmasını tercih etmelerinden dolayı, az veya çok risk almak yerine yüksek zorlukta riskler almaya ihtiyaç duyarlar.
- Başarı faktörü, bu bireyler için motive olma yönünde onları güdüleyen faktör olarak bilinmektedir.
- Düşünceleri her zaman için hedeflediklerine ve hedefleri doğrultusunda yapmayı belirledikleri ile harmanlanmıştır.
- Sorumluluk bilinçleri gelişmiş olduğundan dolayı bu konuda istikrarlıdırlar.
- Hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmak, hedeflerine ulaşabilmeleri noktasında hangi aşamada olduklarını görmede onlar için önemlidir.

3.6.2. Bağlanma İhtiyacı

Bağlanma ihtiyacına yüksek oranda sahip olan bireylerin, etraflarında her zaman daha fazla insan görmek ve şartlar ne olursa olsun her zaman için pozitif yönde ilişkiler içerisinde bulunmak konusunda beklentileri vardır ve bu durum bağlanma ihtiyacına sahip olan bireyler için son derece önemlidir. Çevrelerinde bulunan insanlar tarafından sürekli bir onaylanma ihtiyacı içerisinde olma durumlarına sahiplerdir (zkul & Alparslan, 2019).

Bu gereksinime yüksek oranda sahip olan kişiler için, bulunduğu ekibe kendisini ait hissetmesi, diğer ekip yeleri ile beraber hareket etmesi, insani değer taşıyan bireyler ile bir arada olması ve onlarla beraber iş ortaya çıkarması önem taşımaktadır. Sorunsuz ilişkiler kurma girişimleri, arkadaşları içerisinde çok sevilme arzusu da yine yüksek oranda bağlanma ihtiyacına sahip kişilerde ortaya çıkmaktadır (zoban & zkul, 2019).

Bu kişiler sürekli başkalarına duydukları gereksinim ve birlikte hareket etmek duygusundan dolayı ben olmaktan ziyade biz olmak bilinciyle hareket ederler. Tek başına güç istemediklerinden dolayı genelde lider olmak gibi bir amaçları bulunmaz.

3.6.2.1. Güç İhtiyacı

Bazı bireylerin motivasyonunun sağlanabilmesi için ihtiyaçları olan en temel faktör g gereksinimidir. İhtiyaç duyulan g faktörü, bireyin, çevresindeki kişileri kontrol altına alması ile beraber yakaladığı haz olarak açıklanır (zer & Topaloğlu, 2008).

Güç ihtiyacı çerçevesinde önemli olan bir nokta da kişilerin başkaları üzerinde sahip olmak istedikleri g ihtiyacında, mevcutta sahip olduğu kişilik faktörlerinin etkisinin olduğudur. Kazanacakları itibar ve çevresindeki kişileri kontrol etme istekleri ile beraber motivasyon için ge ihtiyaç duyduklarını ortaya koyarlar. evresinde bulunan diğer kişiler tarafından bilinir olmak, g temellerini geliştirirken, bu grupta yer alan kişilerin kendisinden istenmeden tavsiye vermesi, başkalarının duygu ve düşüncelerini etkilemeye çalışması gibi davranış biçimleri de ortaya çıkar (Frieze & Boneva, 2001).

3.6.2.2. Düşünme İhtiyacı

Düşünme ihtiyacı denilen kavram, bireylerin çok fazla karmaşık olan durumlar üzerine, düşünme gerektiren durumlardan keyif almalarını ifade etmektedir. Düşünme ihtiyacı ile birey herhangi bir dış etkene maruz kalmadan, içinden gelerek düşünmek ister ve bu durumdan haz alarak motivasyona ulaşır. (Erhan, Çarıkçı, & Alparslan, 2018).

Literatürde düşünme ihtiyacını açıklayabilmek noktasında pek çok çalışma bulunmaktadır. Genel olarak çalışmalar içerisinde, bireyin düşünmesi ile birlikte görevleri, bilgi edinme ilişkileri anlatılırken, söz konusu düşünme ihtiyacının da bireyden bireye değişkenlik gösteren tutumlar ile yakından ilişkili olan bağlantısı anlatılmaktadır (Karaman & Akatay, 2021).

Yüksek oranda düşünme ihtiyacına sahip olan bireyler geniş kapsamlı veriler toplama, karar alma noktasında detaylı araştırmalar yapmaya, mevcutta bulunan sorunlara karşı çözümler üretmeye daha fazla istekli olurlar. Tam tersi durumda, düşünme ihtiyacına ihtiyaç duymayan kişiler ise, karşılaşmış oldukları sorunların üstesinden gelebilmek adına kötümser tutum içerisine girerek detayları kurcalamaktan kaçır şekilde tavır içerisinde bulunurlar (Tok, 2010).

4. BÖLÜM ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, günümüzde birçok şirket tarafından uygulamada tamamen kalıcı hale getirilirken birçok şirket tarafından da tamamen kaldırılan, çalışan iş motivasyonu üzerindeki etkisine çok fazla bakılmayan uzaktan çalışma uygulamalarının, çalışan iş motivasyonu üzerine etkisini araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamı içerisinde İstanbul ilinde özel sektörde çalışanlar üzerinde değerlendirmelerin yapılması amaçlanmaktadır.

Teknoloji ile beraber gelişen ve değişen çalışma hayatı içerisinde uzaktan çalışma ile işlerini yerine getirebilen, iş-yaşam dengesini kurabilen ve motivasyonlarını bu sayede yüksek tutabilen ya da yaptığı işin gereklilikleri doğrultusunda uzaktan çalışmaya uygun bir işte çalışamayan çalışanlar ile ilgili araştırma sağlanmış, çalışma içerisinde bu konu hakkında değerlendirmeler bulunmaktadır.

Şüphesiz ki motivasyon kavramı bir iş yerinde çalışanı pozitif yönde etkileyen en etkili kavramlardan birisidir. Motivasyonun sağlanmasının önemi özellikle gelişen iş yaşam dengesi ve değişen çalışma şartlarının piyasada var olması nedeniyle günümüzde daha da önem kazanmıştır. Uzaktan çalışma uygulamalarını hayata geçiren işletmelerde de motivasyonun nasıl sağlandığı, çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarından elde etmiş oldukları verimlilik gibi durumların tespit edilerek bu doğrultuda aksiyonların alınması önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, göz ardı edilemez derecede hayatın içerisinde olan uzaktan çalışma uygulamalarının, çalışan motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmak ve uzaktan çalışmayı işletmenin bir parçası haline getirmek isteyen işverenlere katkı sağlamak ile beraber gerçekleştirilecek olan diğer araştırmalar için de literatüre katkı sağlamaktır.

Bu çalışma, özel sektörde şirket içerisinde uzaktan çalışma uygulamalarını hayata geçirmek isteyen işverenlere, insan kaynaklarına ve yönetime fayda sağlama yönünde de önem taşımaktadır.

4.2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması bölümünde, benzer konudaki çalışmaların ulaştığı sonuçlar ile bu çalışmada ulaşılan sonuçlar arasında literatür taraması ile beraber kıyaslama yapılmaktadır.

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan çalışma uygulamalarını incelediği araştırmada farklı sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışanla yarı yapılandırılmış mülakat yöntemini kullanmıştır. Araştırmanın sonuçları, uzaktan çalışma sisteminin maddi açıdan tasarruf sağladığı gibi zaman açısından da tasarruflar sağladığını göstermektedir. Esnek ve rahat bir çalışma ortamı sağlaması, uzaktan çalışmanın sonuçları arasında olup bunların çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılara göre çocukların olduğu evlerde çalışmanın zorluğu, iş yükünün artması gibi örneklerin uzaktan çalışmanın çalışan motivasyonu üzerinde negatif etkilerini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmacıların ulaştığı sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçlarının benzer yönde seyrettiği anlaşılmaktadır.

Bulgur ve Bal (2021), uzaktan çalışma sistemi ve iş motivasyonu konusunu iş yaşam dengesi açısından incelemiştir. Araştırma kapsamında nicel ya da nitel bir araştırmaya yer verilmemiş, literatür taraması şeklinde ilerleme kaydedilmiştir. Araştırmacılar tarafından ulaşılan sonuçlar, uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu yönde etkilerinin ortaya çıkmasında iş yaşam dengesinin aracı rolleri olduğunu göstermektedir. Araştırmada covid-19'a odaklı bir şekilde ilerleme kaydedilmesi, bu araştırmadan ayrılan yönler arasındadır. Uzaktan çalışma sistemi ve motivasyon arasındaki ilişkiye dair iki çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmış görülmektedir.

Çakan (2021), uzaktan çalışma yöntemi hakkında bankacılık sektöründe görev yapan 12 erkek ve 6 kadın çalışanı içeren bir araştırma yapmıştır ve nitel araştırma yöntemini kullanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre uzaktan çalışma yönteminin

kullanılması ile birlikte çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bunların beraberinde iş motivasyonu üzerinde olumlu etkileri getirmesi yönünde beklentilerin olduğu çalışmada vurgulanan sonuçlardan birisidir. Uzaktan çalışma ve iş motivasyonları arasındaki ilişkinin benzer olmasına karşın araştırmacının bu sonucu dolaylı olarak elde etmesi, ayırım noktasını meydana getirmektedir.

Özkanan (2022), Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi özelinde covid-19 pandemi dönemindeki ihtiyaçları değerlendirirken çalışan motivasyonlarını artırmak için uzaktan çalışma sisteminin tercih edilmesinin etkili bir araç olduğu yönünde sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada vurgulanan konulardan birisi de uzaktan çalışma yöntemi ile birlikte çalışanlarının sosyalleşme sorunlarının motivasyon üzerinde risk unsuru olduğudur. Buna paralel olarak araştırmacı, uzaktan çalışma sistemine geçişte hassas bir şekilde ilerleme kaydedilmesini ve çalışanların önceliklerinin dikkate alınmasını önermiştir. Bu da iki çalışmanın benzer yönleri arasındadır.

Mutdoğan ve Mutdoğan (2022), iş motivasyonu ve uzaktan çalışma konusunu uzaktan eğitim ve öğrencilerin motivasyonu açısından araştırmıştır. Araştırma, covid-19 pandemi dönemi şartları dikkate alınarak yürütülmüştür ve üniversite öğrencilerini içermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre öğrencilerin uzaktan eğitim döneminde motivasyonları önemli ölçüde düşmüştür. Gençlerin sosyalleşme isteklerinin daha yüksek olması, bu yönde sonuçlar elde edilmesinde etkindir. Araştırmanın yapıldığı kitle ve sektör, çalışmalar arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır.

Zamani vd. (2021), covid-19 pandemi dönemi ile birlikte pek çok sektörde uzaktan çalışma sisteminin uygulandığını belirtmiştir. Araştırmada covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışmanın çalışan motivasyonu açısından olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu vurgulanırken insan sağlığını koruma hedefinin çalışan motivasyonunu artırdığına değinilmiştir. Araştırmada uzaktan çalışma sisteminin çalışan verimliliğini artırması için motivasyonun harekete geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Verimlilik açısından ulaşılan sonuçlar paralel görünmektedir.

Gigi ve Sangeetha (2020), bilgi teknolojileri sektöründen 61 katılımcının yer aldığı araştırmada anket uygulamasından yararlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre covid-19 ile

birlikte uzaktan çalışmaya geçilmesi kaçınılmaz olmuştur. Araştırmada bilgi teknolojileri sektörü için uzaktan çalışma yönteminin iş tatmini artıran bir yapısı olduğu ve bunun iş motivasyonlarını artırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmacıların bu sonuçlara bilgi teknolojileri sektörü özelinde ulaşması, iki çalışmanın birbirinden ayrıldığı noktalar arasındadır.

Uzun (2022), covid-19 pandemi döneminde çalışan motivasyonu hakkındaki araştırmada 549 kişinin katıldığı bir anket uygulamasına yer vermiştir. Araştırma kapsamında yenilikçi davranışların ve uygulamaların çalışanların motivasyonlarını artırdığı yönünde sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacıya göre uzaktan çalışma sistemine geçilmesi de çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etki oluşturabilecek yenilikçi adımlardan birisidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma nedensel karşılaştırma, korelasyonel araştırma ve kesitsel modeller temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Nedensel karşılaştırma araştırmaları ortaya çıkan olası sonuçlar, var olan koşullar ve katılımcıların üzerlerinde herhangi bir şekilde müdahaleye yer vermeden, mevcut insan grupları aralarındaki farklılıkların olası nedenlerini belirleme şeklinde amacı bulunan araştırma modelleridir (Büyüköztürk vd. 2008: 2008). Araştırma içerisinde nedensel karşılaştırma araştırma modelinin kullanılması ile, katılımcıların uzaktan çalışma ile ilgili algıları, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma ve olmama durumu, eğitim, meslekte çalışma süresi, bulunulan iş yerinde çalışma süresi, yönetici olup olmama değişkenlerine göre karşılaştırılarak incelenmiştir.

Korelasyonel araştırma mevcutta bulunan bazı ilişkilerin ne düzeyde ve hangi ölçüde bulunduğu noktasını belirlemeyi amaçlamaktadır. Korelasyon araştırma modeli ile beraber araştırmacı, mevcutta belirli olan olguları sabit tutarak ve değiştirmeye çalışmayarak, bu oldular arasındaki ilişkileri doğal olarak ortaya çıkararak tanımlayabilir (Büyüköztürk vd. 2008).

“Kesitsel araştırmalar, tanımlayıcı özellikler taşıyabilecekleri gibi, kıyaslayıcı amaçlar da taşıyabilirler. Sadece prevalans (tüm olgu) sonucunu veren çalışmalar tanımlayıcı ancak prevalans ile ilişkili faktörlerin çalışıldığı araştırmalar analitik araştırma olarak kabul edilir. Kesitsel araştırmalarda belli bir toplumdan uygun yöntemlerle alınmış bir örneklem yönsüz veya geçmişteki özellikleri açısından değerlendirilir” (Metintaş ve Atay, 2019: 11). Kesitsel araştırmalar içerisinde incelemeye alınmış olan değişkenler arasındaki, istatistiksel bağlantı ortaya koyulmak ile beraber değişkenlikler arasındaki nedensellikleri ortaya koymak zordur. Bu araştırma yöntemi, araştırmayı yürüten kişilerden ya da kişiden daha az etkilendiği için tercih edilmektedir. Birden fazla neden ya da birden fazla sonuç içeren veriler kesitsel araştırmalardan elde edilmektedir (Metintaş ve Atay, 2019: 11).

4.3. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma içerisinde aşağıda bulunan hipotezler test edilmektedir:

H1. Katılımcıların uzaktan çalışma algıları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Katılımcıların uzaktan çalışma algılarının iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3. Katılımcıların uzaktan çalışma algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H3.1: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H3.2: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3.3: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3.4: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3.5: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H3.6: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları kurumdaki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H3.7: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları yönetici olmalarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların iş motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H4.1: Katılımcıların iş motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H4.2: Katılımcıların iş motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H4.3: Katılımcıların iş motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4.4: Katılımcıların iş motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4.5: Katılımcıların iş motivasyonları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H4.6: Katılımcıların iş motivasyonları kurumdaki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H4.7: Katılımcıların iş motivasyonları yönetici olmalarına göre farklılık göstermektedir.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Örneklem seçimi, küçük olan bir grubu inceleyerek, büyük grup hakkında doğru fikre ulaşabilmeye olanak sağlaması bakımından evreni temsil yeteneğine sahip olduğu yüksek derecede önemlidir (Neuman, 2017, s. 319).

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemine ise İstanbul ilinde özel sektörde çalışanlar arasından seçim yöntemi ile belirlenmiş 394 personel oluşturmaktadır.

Çalışmanın evreninin İstanbul ilinde özel sektör çalışanları olarak seçilmesinde, uzaktan çalışma uygulamalarının özel sektör üzerindeki yaygınlığı etkili olmuştur.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Nisan – Mayıs 2023 dönemi özelinde toplanmış olan veriler ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmayı oluşturan veriler, İstanbul ilinde özel sektörde görev yapan 394 çalışan ile sınırlandırılmıştır.

İstanbul ilinde özel sektörde çalışanlar rastgele çalışmaya dahil edilmişlerdir. Bu bağlamda 394 gönüllü özel sektör çalışanı ankete katılım sağlamıştır.

4.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada verilerin toplanması noktasında nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu içeriği oluşturulurken daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Araştırma için oluşturulan anket formu, “Demografik Özellikler”, “Uzaktan Çalışma Algısı” ve “İş Motivasyonu” ölçeği kullanılarak, bu sıralama ile oluşturulmuştur. Anket soruları içerisinde “Demografik Özellikler” 8 soru, “Uzaktan Çalışma Algısı” 34 soru, “İş Motivasyonu” 24 soru olarak dağılım göstermek ile beraber toplamda 66 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları içerisinde özel bilgilere yer verilmemektedir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı özelinde geliştirilen ve içerisinde sırasıyla; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk bilgisi, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi, bulunulan iş yerinde çalışma süresi, yönetici olunup olunmadığı sorularından oluşmaktadır.

Uzaktan Çalışma Algısı Ölçeği: Uzaktan çalışmayı ölçmek için, 2022 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu ve Doktora öğrencisi Ramazan Gündem tarafından geliştirilen “Uzaktan Çalışma Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek ile, uzaktan çalışmanın çalışanların kendileri ve çevreleri üzerinde oluşturduğu etkiler öğrenilmek istenmiştir. Kullanılan 5’li likert tip ölçek içerisindeki cevaplar; 1) kesinlikle katılmıyorum, 2) katılmıyorum, 3) kararsızım, 4) katılıyorum ve 5) kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

İş Motivasyonu Ölçeği: İş motivasyonunu ölçmek için, Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olan, Mottaz, J. Clifford, (1985) tarafından oluşturulan, iş motivasyonu ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu kısımda, çalışanların yapmış oldukları işleri ile alakalı olarak kendilerini neyin motive ettiği, nelerin motivasyonunu düşürdüğü, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, ödül ceza yöntemleri gibi çalışma ortamında çalışanları etkileyebilecek soruları kapsamaktadır. İş motivasyonu ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Burada da kullanılan 5’li likert tip ölçek içerisindeki cevaplar; 1) kesinlikle katılmıyorum, 2) katılmıyorum, 3) kararsızım, 4) katılıyorum ve 5) kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Anket Google Forms üzerinden oluşturulmuştur. Kişisel bilgilerin yer almayacağı yönünde katılımcılar ile bilgi paylaşılmıştır. Bilgilerin gizli tutulması ile katılımcıların ankete daha rahat bir şekilde cevap vermeleri sağlanmıştır. Oluşturulan form katılımcılara iletilmesi sonrası, katılımcıların anket formunu doldurup teslim etmesi ile beraber veriler toplanmaktadır.

4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

4.7.1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Tablo 4.1 Katılımcıların Tanılayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Erkek	169	42,9
	Kadın	225	57,1
Yaş	18-30	173	43,9
	31-40	160	40,6
	41-50	39	9,9
	51 ve üzeri	22	5,6
Medeni durum	Bekâr	216	54,8
	Evli	178	45,2
Çocuğunuz var mı?	Evet	144	36,5
	Hayır	250	63,5
Eğitim durumu	İlkokul	6	1,5
	Ortaokul	9	2,3
	Lise	43	10,9
	Ön Lisans	60	15,2
	Lisans	226	57,4
	Lisansüstü	50	12,7
	1-5	168	42,6
	6-10	102	25,9
Meslekte çalışma süresi (yıl)	11-15	56	14,2
	16-20	32	8,1
	21 ve üzeri	36	9,1
	1-5	306	77,7
Mevcut iş yerinde çalışma süresi (yıl)	6-10	49	12,4
	11-15	12	3,0
	16-20	10	2,5
Yönetici misiniz?	21 ve üzeri	17	4,3
	Evet	110	27,9

Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcıların %42,9'unun erkek, %57,1'inin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı 18-30 (%43,9) ve 31-40 (%40,6) yaş gruplarında bulunmaktadır. Evli katılımcıların oranı %45,2 ve çocuk sahibi olan katılımcıların oranı %36,5'tir. Katılımcıların büyük bir oranı (%57,4) lisans mezunudur. Katılımcıların %42,6'sı 1-5, %25,9'u 6-10, %14,2'si 11-15, %8,1'i 16-20 ve %9,1'i 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların büyük bir oranı (%77,7) mevcut iş yerinde 1-5 yıl süre ile çalıştığını belirtmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların oranı %27,9'dur.

4.7.2. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, katılımcıların Uzaktan çalışma algısı ve iş motivasyonu ölçeklerinden almış oldukları puanları incelemek için ortalama ve standart sapma değerleri, maksimum ve minimum değerler hesaplanmıştır. Bir sonraki adımda, çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınarak ölçeklerden alınan puanların dağılımı incelenmiştir. ± 2 aralığında bulunan çarpıklık ve basıklık katsayıları puanların normal dağılımdan aşırı sapmadığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 4.2'de ölçeklerden alınan puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları raporlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerden elde edilen puanların normale yakın dağıldığını, normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermiştir.

Tablo 4.2 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	z	Sh	z	Sh
Uygunluk algısı	-0,50	0,12	-0,51	0,25
Duygusal tepki	-0,47	0,12	-0,14	0,25
Toplum üzerinde etkisi	-1,26	0,12	1,82	0,25
Organizasyonel destek	-0,09	0,12	0,06	0,25

İlişkilerin etkisi	-0,24	0,12	-0,43	0,25
İş yaşam dengesi	-0,44	0,12	-0,36	0,25
Finansal katkı ve beceri geliştirme	-0,86	0,12	1,17	0,25
UÇAÖ Toplam	-0,09	0,12	-0,64	0,25
İçsel motivasyon	-0,87	0,12	0,89	0,25
Çalışma ortamı	-0,76	0,12	1,32	0,25
Ödüllendirme	0,15	0,12	-0,98	0,25
Takdir görme	-0,68	0,12	0,66	0,25
İMÖ Toplam	-0,46	0,12	1,53	0,25

Uzaktan Çalışma Algısı ve iş motivasyonu ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Uzaktan Çalışma Algısı bileşenlerinin iş motivasyonu üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde, çok değişkenli uç değerleri kontrol etmek için Cook uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Değerler incelendiğinde veri setinde uç değerlerin bulunmadığı anlaşılmaktadır (Cook uzaklık <1). Değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığını belirlemek için VIF (Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanmıştır. $VIF < 10$ olması durumunda, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Hesaplanan VIF değerleri 1,36 ile 2,06 arasında yer almıştır, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır.

Uzaktan çalışma algısı ve iş motivasyonu puanlarını cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve çalışılan pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırmak için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarını yaş, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve mevcut iş yerinde çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Farkın kaynağını belirlemek için Scheffe Post-Hoc testi kullanılmıştır. Az sayıda katılımcının bulunduğu bazı gruplar bir üst veya bir alt grup ile birleştirilerek analize dâhil edilmiştir. Örneğin eğitim durumu değişkeninde az sayıda katılımcının bulunduğu ilköğretim ve ortaokul grupları, lise grubu ile birleştirilerek analize dâhil edilmiştir. IBM SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 istatistik paket programları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

4.8. BULGULAR

4.8.1. Betimsel Analiz Sonuçları

Tablo 4.3 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ort	Ss
Uygunluk algısı	9	45	32,32	9,51
Duygusal tepki	7	35	24,15	6,11
Toplum üzerinde etkisi	3	15	12,23	2,67
Organizasyonel destek	5	25	16,17	4,04
İlişkilerin etkisi	4	20	12,85	3,86
İş yaşam dengesi	3	15	10,54	3,07
Finansal katkı ve beceri geliştirme	3	15	11,42	2,33
UÇAÖ Toplam	58	170	119,66	22,49
İçsel motivasyon	15	30	26,20	3,15
Çalışma ortamı	6	30	23,35	4,40
Ödüllendirme	3	15	8,38	3,49
Takdir görme	4	20	15,62	3,03
İMÖ Toplam	19	95	73,46	11,30

Tablo 4.3 incelendiğinde, uzaktan çalışma algısı ölçeğinin genelinden elde edilen puanların 58 ile 170 arasında değiştiği, puan ortalamasının ise 119,66 (Ss= 22,49) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Hesaplanan puan ortalamasına göre, katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik olumlu algılarının yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır.

İş motivasyonu ölçeğinin genelinden elde edilen puanların 19 ile 95 arasında değiştiği, puan ortalamasının ise 73,46 (Ss= 11,30) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Hesaplanan puan ortalamasına göre, katılımcıların iş yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.8.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.4'te yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, uygunluk algısı puanları ile içsel motivasyon ($r=0,20$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,15$; $p<0,01$), takdir görme ($r=0,15$; $p<0,01$) ve İMÖ toplam ($r=0,16$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, uygunluk algısı puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

Toplum üzerinde etkisi puanları ile içsel motivasyon ($r=0,32$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,21$; $p<0,01$), takdir görme ($r=0,21$; $p<0,01$) ve İMÖ toplam ($r=0,23$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, toplum üzerindeki etkisi puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

Tablo 4.4 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Uygunluk algısı	1												
2. Duygusal tepki	,41**	1											
3. Toplum üzerinde etkisi	,43**	,16**	1										
4. Organizasyonel destek	,45**	,27**	,31**	1									
5. İlişkilerin etkisi	,39**	,59**	,20**	,21**	1								
6. İş yaşam dengesi	,69**	,43**	,45**	,43**	,36**	1							
7. Finansal katkı ve beceri geliştirme	,44**	,10*	,68**	,37**	,14**	,43**	1						
8. UÇAÖ Toplam	,87**	,68**	,56**	,61**	,62**	,78**	,55**	1					
9. İçsel motivasyon	,20**	,08	,32**	,33**	,04	,22**	,28**	,27**	1				
10. Çalışma ortamı	,15**	,04	,21**	,42**	-,01	,11*	,18**	,20**	,55**	1			

11. Ödüllendirme	,00	,00	-,03	,34**	-,03	,02	,05	,06	,20**	,48**	1		
12. Takdir görme	,15**	,00	,21**	,39**	-,04	,13*	,19**	,19**	,63**	,58**	,41**	1	
13. İMÖ Toplam	,16**	,04	,23**	,47**	-,01	,15**	,23**	,23**	,75**	,87**	,66**	,82**	1

**p<0,01; *p<0,05; N=394

Yine Tablo 4.4'e göre, organizasyonel destek puanları ile içsel motivasyon ($r=0,33$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,42$; $p<0,01$), ödüllendirme ($r=0,34$; $p<0,01$), takdir görme ($r=0,39$; $p<0,01$) ve İMÖ toplam ($r=0,47$; $p<0,01$) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, organizasyonel destek puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

İş yaşam dengesi puanları ile içsel motivasyon ($r=0,22$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,11$; $p<0,05$), takdir görme ($r=0,13$; $p<0,05$) ve İMÖ toplam ($r=0,15$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, iş yaşam dengesi etkisi puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

Finansal katkı ve beceri geliştirme puanları ile içsel motivasyon ($r=0,28$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,18$; $p<0,05$), takdir görme ($r=0,19$; $p<0,05$) ve İMÖ toplam ($r=0,23$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, finansal katkı ve beceri geliştirme puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

UÇAÖ Toplam puanları ile içsel motivasyon ($r=0,27$; $p<0,01$), çalışma ortamı ($r=0,20$; $p<0,05$), takdir görme ($r=0,19$; $p<0,05$) ve İMÖ toplam ($r=0,23$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler dikkate alındığında, UÇAÖ Toplam puanları arttıkça içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puanları da artış göstermektedir.

4.8.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.5 Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişken	B	SH	β	t	p
(Sabit)	51,81	3,22		16,08	0,00*
Uygunluk algısı	-0,04	0,08	-0,04	-0,56	0,58
Duygusal tepki	-0,03	0,11	-0,02	-0,29	0,78
Toplum üzerinde etkisi	0,56	0,26	0,13	2,13	0,03*
Organizasyonel destek	1,39	0,14	0,50	9,65	0,00*
İlişkilerin etkisi	-0,30	0,16	-0,10	-1,83	0,07
İş yaşam dengesi	-0,22	0,24	-0,06	-0,93	0,35
Finansal katkı ve beceri geliştirme	0,06	0,31	0,01	0,20	0,84
R=0,50	R ² =0,25	F(7;393)=18,71			p<0,001

Bağımlı değişken= İş motivasyonu, *p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde, uygunluk algısı, duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, iş yaşam dengesi, finansal katkı ve beceri geliştirme değişkenleri birlikte iş motivasyonu değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R=0,50; F(7;393)= 18,71; p<0,001). Uzaktan çalışma algısı birleşenleri iş motivasyonundaki değişimin %25'ini açıklamıştır. Standardize beta katsayısına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, toplum üzerindeki etkisi ($\beta=0,13$; p<0,05) ve organizasyonel destek ($\beta=0,50$; p<0,05) değişkenlerinin iş motivasyonunun anlamlı yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Uzaktan çalışmanın toplum üzerindeki etkisine yönelik algı ve organizasyonel destek algısı arttıkça iş motivasyonu da artış göstermektedir.

4.8.4. Fark Testlerinden Elde Edilen Sonuçlar

4.8.4.1. Uzaktan Çalışma Algısının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.6 Cinsiyete Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t(392)	p
Uygunluk algısı	Kadın	225	32,91	9,17	1,43	0,15
	Erkek	169	31,53	9,91		
Duygusal tepki	Kadın	225	24,23	5,80	0,29	0,77
	Erkek	169	24,05	6,50		
Toplum üzerinde etkisi	Kadın	225	12,30	2,56	0,59	0,55
	Erkek	169	12,14	2,82		
Organizasyonel destek	Kadın	225	16,30	3,95	0,74	0,46
	Erkek	169	15,99	4,15		
İlişkilerin etkisi	Kadın	225	12,86	3,75	0,10	0,92
	Erkek	169	12,82	4,02		
İş yaşam dengesi	Kadın	225	10,64	3,03	0,78	0,44
	Erkek	169	10,40	3,11		
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Kadın	225	11,56	2,25	1,35	0,18
	Erkek	169	11,24	2,41		
UÇAÖ Toplam	Kadın	225	120,79	22,19	1,15	0,25
	Erkek	169	118,16	22,86		
	Erkek	169	74,28	11,26		

Tablo 4.6 incelendiğinde, cinsiyete göre uygunluk algısı, duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, iş yaşam dengesi, finansal katkı ve beceri geliştirme ve UÇAÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin uzaktan çalışmaya yönelik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.7 Yaşa Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş grubu	N	Ort	Ss	F(2;391)	p	Scheffe Post-Hoc
Uygunluk algısı	18-30 ^a	173	32,76	8,64	4,53	0,01*	a>c, b>c,
	31-40 ^b	160	33,11	9,74			
	41+ ^c	61	29,00	10,62			
Duygusal tepki	18-30	173	24,13	5,95	0,28	0,76	-
	31-40	160	24,36	6,03			
	41+	61	23,67	6,76			
Toplum üzerinde etkisi	18-30	173	12,16	2,71	2,67	0,07	-
	31-40	160	12,53	2,47			
	41+	61	11,62	2,97			
Organizasyonel destek	18-30	173	16,32	4,05	0,33	0,72	-
	31-40	160	15,97	3,89			
	41+	61	16,26	4,40			
İlişkilerin etkisi	18-30	173	12,79	3,76	2,89	0,06	-
	31-40	160	13,27	3,78			
	41+	61	11,89	4,25			
İş yaşam dengesi	18-30 ^a	173	10,83	2,88	4,99	0,01*	a>c, b>c,
	31-40 ^b	160	10,64	3,08			
	41+ ^c	61	9,43	3,33			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	18-30	173	11,30	2,40	1,09	0,34	-
	31-40	160	11,63	2,17			
	41+	61	11,21	2,50			
UÇAÖ Toplam	18-30 ^a	173	120,29	20,64	3,24	0,04*	a>c, b>c,
	31-40 ^b	160	121,49	22,90			
	41+ ^c	61	113,08	25,46			

*p<0,05

Tablo 4.7 incelendiğinde, yaşa göre duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, finansal katkı ve beceri geliştirme puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, yaşa göre uygunluk algısı ($F(2;391)=4,53$; $p<0,05$), iş yaşam dengesi ($F(2;391)=4,99$; $p<0,05$) ve UÇAÖ toplam ($F(2;391)=3,24$; $p<0,05$) puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Scheffe Testi sonuçlarına göre, 18-30 ve 31-40 yaş gruplarında bulunan katılımcıların uygunluk algısı, iş yaşam

dengesi ve UÇAÖ toplam puan ortalamaları, 41+ yaş grubunda bulunan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 4.8 Medeni Duruma Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni durum	N	Ort	Ss	t(392)	p
Uygunluk algısı	Bekâr	216	33,03	8,78	1,64	0,10
	Evli	178	31,46	10,28		
Duygusal tepki	Bekâr	216	24,06	6,37	-0,32	0,75
	Evli	178	24,26	5,79		
Toplum üzerinde etkisi	Bekâr	216	12,34	2,69	0,93	0,35
	Evli	178	12,09	2,65		
Organizasyonel destek	Bekâr	216	16,30	4,01	0,72	0,47
	Evli	178	16,01	4,07		
İlişkilerin etkisi	Bekâr	216	12,99	3,93	0,82	0,41
	Evli	178	12,67	3,78		
İş yaşam dengesi	Bekâr	216	10,69	3,13	1,13	0,26
	Evli	178	10,34	2,99		
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Bekâr	216	11,46	2,27	0,37	0,71
	Evli	178	11,37	2,39		
UÇAÖ Toplam	Bekâr	216	120,88	22,14	1,18	0,24
	Evli	178	118,19	22,89		

Tablo 4.8 incelendiğinde, medeni duruma göre uygunluk algısı, duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, iş yaşam dengesi, finansal katkı ve beceri geliştirme ve UÇAÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bekâr ve evli katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.9 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çocuğunuz var mı?	N	Ort	Ss	t(392)	p
Uygunluk algısı	Evet	144	30,56	10,24	-2,82	0,01*
	Hayır	250	33,33	8,92		
Duygusal tepki	Evet	144	24,28	5,95	0,32	0,75
	Hayır	250	24,08	6,20		
Toplum üzerinde etkisi	Evet	144	11,82	2,76	-2,32	0,02*
	Hayır	250	12,46	2,60		
Organizasyonel destek	Evet	144	16,01	4,13	-0,57	0,57
	Hayır	250	16,26	3,99		
İlişkilerin etkisi	Evet	144	12,51	3,84	-1,29	0,20
	Hayır	250	13,04	3,87		
İş yaşam dengesi	Evet	144	9,92	3,07	-3,04	0,00*
	Hayır	250	10,89	3,01		
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evet	144	11,24	2,37	-1,18	0,24
	Hayır	250	11,52	2,30		
UÇAÖ Toplam	Evet	144	116,34	23,01	-2,24	0,03*
	Hayır	250	121,58	22,01		

*p<0,05

Tablo 4.9 incelendiğinde, çocuk sahibi olma durumuna göre duygusal tepki, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, finansal katkı ve beceri geliştirme puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, çocuk sahibi olma durumuna göre uygunluk algısı ($t(392)=-2,82$; $p<0,05$), toplum üzerinde etkisi ($t(392)=-2,32$; $p<0,05$), iş yaşam dengesi ($t(392)=-3,04$; $p<0,05$), ve UÇAÖ toplam ($t(392)=-2,24$; $p<0,05$) puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çocuk sahibi olmayan katılımcıların uygunluk algısı, toplum üzerinde etkisi, iş yaşam dengesi ve UÇAÖ toplam puan ortalamaları, çocuk sahibi olan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Çocuk sahibi olmayan katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik olumlu algıları daha yüksektir.

Tablo 4.10 Eğitim Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Eğitim durumu	N	Ort	Ss	F(3;390)	p	Scheffe Post-Hoc
Uygunluk algısı	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	29,12	9,04	5,29	0,00*	c>a, d>a
	Ön lisans ^b	60	29,83	9,92			
	Lisans ^c	226	33,65	9,23			
	Lisansüstü ^d	50	32,96	9,58			
Duygusal tepki	İlkokul, ortaokul & lise	58	23,95	6,13	0,93	0,43	-
	Ön lisans	60	23,35	6,04			
	Lisans	226	24,57	6,00			
	Lisansüstü	50	23,46	6,61			
Toplum üzerinde etkisi	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	11,28	2,74	5,51	0,00*	c>a, d>a
	Ön lisans ^b	60	11,57	3,00			
	Lisans ^c	226	12,53	2,51			
	Lisansüstü ^d	50	12,78	2,54			
Organizasyonel destek	İlkokul, ortaokul & lise	58	17,14	4,35	1,34	0,26	-
	Ön lisans	60	15,87	4,34			
	Lisans	226	16,04	3,97			
	Lisansüstü	50	16,00	3,51			
İlişkilerin etkisi	İlkokul, ortaokul & lise	58	12,31	4,04	1,13	0,34	-
	Ön lisans	60	12,95	3,92			
	Lisans	226	13,09	3,86			
	Lisansüstü	50	12,22	3,57			
İş yaşam dengesi	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	10,10	3,13	2,83	0,04*	c>d,
	Ön lisans ^b	60	10,15	3,33			
	Lisans ^c	226	10,91	2,94			
	Lisansüstü ^d	50	9,80	3,08			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	10,88	2,43	2,92	0,03*	c>a, d>a
	Ön lisans ^b	60	11,12	2,70			
	Lisans ^c	226	11,49	2,19			
	Lisansüstü ^d	50	12,10	2,17			
UÇAÖ Toplam	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	114,78	21,69	2,90	0,04*	c>a, d>a
	Ön lisans ^b	60	116,83	24,21			
	Lisans ^c	226	122,27	22,20			
	Lisansüstü ^d	50	119,32	21,29			

*p<0,05

Tablo 4.10 incelendiğinde, eğitim durumuna göre duygusal tepki, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Bununla birlikte, eğitim durumuna göre uygunluk algısı (F(3;390)=5,29; p<0,05), toplum üzerinde etkisi (F(3;390)=5,51; p<0,05), iş yaşam

dengesi ($F(3;390)=2,83$; $p<0,05$), finansal katkı ve beceri geliştirme ($F(3;390)=2,92$; $p<0,05$) ve UÇAÖ toplam ($F(3;390)=2,90$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Scheffe Testi sonuçlarına göre, lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olan katılımcıların uygunluk algısı, toplum üzerinde etkisi, finansal katkı ve beceri geliştirme ve UÇAÖ toplam puan ortalamaları, ilkokul, ortaokul ve lise mezunu katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, lisans mezunu katılımcıların iş yaşam dengesi puan ortalaması, lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların puan ortalamasından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 4.11 incelendiğinde, meslekte çalışma süresine göre duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, ilişkilerin etkisi, finansal katkı ve beceri geliştirme puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, meslekte çalışma süresine göre uygunluk algısı ($F(4;389)=3,89$; $p<0,05$), iş yaşam dengesi ($F(4;389)=4,02$; $p<0,05$) ve UÇAÖ toplam ($F(4;389)=2,73$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Scheffe Testi sonuçlarına göre, 1-5, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların uygunluk algısı, iş yaşam dengesi ve UÇAÖ toplam puan ortalamaları, 21+ yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. 21+ yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik olumlu algıları daha düşük bulunmuştur.

Tablo 4.11 Meslekte Çalışma Süresine Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Meslekte çalışma süresi (yıl)	N	Ort	Ss	F(4;389)	p	Scheffe Post-Hoc
Uygunluk algısı	1-5 ^a	168	32,60	8,89	3,89	0,00*	a>e, b>e, c>e, d>e,
	6-10 ^b	102	34,05	8,56			
	11-15 ^c	56	30,73	11,04			
	16-20 ^d	32	33,56	9,83			
	21+ ^e	36	27,44	10,50			
Duygusal tepki	1-5	168	24,60	5,55	1,36	0,25	-
	6-10	102	24,07	6,41			
	11-15	56	24,23	6,22			
	16-20	32	24,34	6,12			
	21+	36	22,00	7,28			
Toplum üzerinde etkisi	1-5	168	11,97	2,94	0,85	0,49	-
	6-10	102	12,52	2,21			
	11-15	56	12,50	2,69			
	16-20	32	12,28	2,47			
	21+	36	12,14	2,75			
Organizasyonel destek	1-5	168	16,39	4,04	0,58	0,68	-
	6-10	102	16,26	4,08			
	11-15	56	15,70	3,63			
	16-20	32	16,25	4,18			
	21+	36	15,50	4,45			
İlişkilerin etkisi	1-5	168	12,81	3,73	2,14	0,08	-
	6-10	102	12,95	3,71			
	11-15	56	13,68	3,77			
	16-20	32	12,97	4,40			
	21+	36	11,31	4,29			
İş yaşam dengesi	1-5 ^a	168	10,92	2,86	4,02	0,00*	a>e, b>e, c>e, d>e,
	6-10 ^b	102	10,82	2,76			
	11-15 ^c	56	10,20	3,52			
	16-20 ^d	32	10,09	3,11			
	21+ ^e	36	8,86	3,51			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	1-5	168	11,16	2,51	1,40	0,23	-
	6-10	102	11,58	2,09			
	11-15	56	11,88	2,17			
	16-20	32	11,72	2,30			
	21+	36	11,19	2,25			
UÇAÖ Toplam	1-5 ^a	168	120,45	20,34	2,73	0,03*	a>e, b>e, c>e, d>e,
	6-10 ^b	102	122,25	21,89			
	11-15 ^c	56	118,91	24,92			
	16-20 ^d	32	121,22	23,54			
	21+ ^e	36	108,44	26,49			

*p<0,05

Tablo 4.12 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Mevcut iş yerinde çalışma süresi (yıl)	N	Ort	Ss	F(2;391)	p	Scheffe Post-Hoc
Uygunluk algısı	1-5 ^a	306	33,29	9,14	7,59	0,00*	a>b, a>c,
	6-10 ^b	49	29,45	10,46			
	11+ ^c	39	28,28	9,50			
Duygusal tepki	1-5	306	24,39	6,01	1,08	0,34	-
	6-10	49	23,35	6,44			
	11+	39	23,26	6,38			
Toplum üzerinde etkisi	1-5	306	12,39	2,71	2,41	0,09	-
	6-10	49	11,73	2,67			
	11+	39	11,62	2,24			
Organizasyonel destek	1-5	306	16,26	4,08	0,63	0,53	-
	6-10	49	16,14	3,80			
	11+	39	15,49	4,01			
İlişkilerin etkisi	1-5 ^a	306	13,13	3,83	3,85	0,02*	a>b, a>c,
	6-10 ^b	49	11,67	4,12			
	11+ ^c	39	12,10	3,47			
İş yaşam dengesi	1-5 ^a	306	10,99	3,03	5,79	0,00*	a>b, a>c,
	6-10 ^b	49	10,00	2,93			
	11+ ^c	39	9,18	3,15			
Finansal katkı ve beceri geliştirme	1-5	306	11,49	2,37	0,87	0,42	-
	6-10	49	11,35	2,00			
	11+	39	10,97	2,39			
UÇAÖ Toplam	1-5 ^a	306	121,74	21,55	6,14	0,00*	a>b, a>c,
	6-10 ^b	49	113,69	24,40			
	11+ ^c	39	110,90	24,38			

Tablo 4.12 incelendiğinde, mevcut iş yerinde çalışma süresine göre duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, finansal katkı ve beceri geliştirme puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, mevcut iş yerinde çalışma süresine göre uygunluk algısı ($F(2;391)=7,59$; $p<0,05$), ilişkilerin etkisi ($F(2;391)=3,85$; $p<0,05$), iş yaşam dengesi ($F(2;391)=5,79$; $p<0,05$) ve UÇAÖ toplam ($F(2;391)=6,14$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Scheffe Testi sonuçlarına göre, mevcut iş yerinde 1-5 yıl süre ile çalıştığını belirten katılımcıların uygunluk algısı, ilişkilerin etkisi, iş yaşam dengesi ve UÇAÖ toplam puan ortalamaları, mevcut iş yerinde 6-10 ve 11+ yıl süre ile çalıştığını belirten katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Mevcut iş yerinde 1-5 yıl süre çalışan katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik olumlu algıları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.13 Yönetici Pozisyonunda Çalışma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Yönetici misiniz?	N	Ort	Ss	t(392)	p
Uygunluk algısı	Evet	110	31,02	10,37	-1,69	0,09
	Hayır	284	32,82	9,12		
Duygusal tepki	Evet	110	23,27	6,59	-1,78	0,08
	Hayır	284	24,49	5,89		
Toplum üzerinde etkisi	Evet	110	12,35	2,56	0,54	0,59
	Hayır	284	12,18	2,72		
Organizasyonel destek	Evet	110	15,64	4,32	-1,63	0,10
	Hayır	284	16,37	3,91		
İlişkilerin etkisi	Evet	110	12,20	3,90	-2,07	0,04*
	Hayır	284	13,10	3,82		
İş yaşam dengesi	Evet	110	9,98	3,15	-2,24	0,03*
	Hayır	284	10,75	3,01		
Finansal katkı ve beceri geliştirme	Evet	110	11,62	2,09	1,06	0,29
	Hayır	284	11,34	2,41		
UÇAÖ Toplam	Evet	110	116,07	23,96	-1,98	0,05
	Hayır	284	121,05	21,78		

*p<0,05

Tablo 4.13 incelendiğinde, yönetici pozisyonunda çalışma durumuna göre uygunluk algısı, duygusal tepki, toplum üzerinde etkisi, organizasyonel destek, finansal katkı ve beceri geliştirme ve UÇAÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Bununla birlikte, yönetici pozisyonunda çalışma

durumuna göre ilişkilerin etkisi ($t(392)=-2,07$; $p<0,05$) ve iş yaşam dengesi ($t(392)=-2,24$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yönetici olarak çalışmayan katılımcıların ilişkilerin etkisi ve iş yaşam dengesi puan ortalamaları, yönetici olarak çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

4.8.4.2. İş Motivasyonunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.14 Cinsiyete Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t(392)	p
İçsel motivasyon	Kadın	225	26,31	3,04	0,80	0,42
	Erkek	169	26,05	3,30		
Çalışma ortamı	Kadın	225	22,89	4,43	-2,39	0,02*
	Erkek	169	23,96	4,29		
Ödüllendirme	Kadın	225	7,98	3,43	-2,67	0,01*
	Erkek	169	8,92	3,49		
Takdir görme	Kadın	225	15,76	3,01	1,12	0,26
	Erkek	169	15,42	3,05		
İMÖ Toplam	Kadın	225	72,84	11,31	-1,25	0,21
	Erkek	169	74,28	11,26		

* $p<0,05$

Tablo 4.14 incelendiğinde, cinsiyete göre içsel motivasyon, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, cinsiyete göre çalışma ortamı ($t(392)=-2,39$; $p<0,05$) ve ödüllendirme ($t(392)=-2,67$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Erkek katılımcıların çalışma ortamı ve ödüllendirme puan ortalamaları, kadınların puan

ortalamlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Erkeklerin çalışma ortamı ve ödüllendirme ile ilişkili iş motivasyonları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.15 Yaşa Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş grubu	N	Ort	Ss	F(2;391)	p
İçsel motivasyon	18-30	173	26,20	3,04	0,01	0,99
	31-40	160	26,19	3,17		
	41+	61	26,25	3,45		
Çalışma ortamı	18-30	173	23,40	4,35	1,02	0,36
	31-40	160	23,05	4,24		
	41+	61	23,98	4,91		
Ödüllendirme	18-30	173	8,10	3,59	2,62	0,07
	31-40	160	8,34	3,39		
	41+	61	9,28	3,33		
Takdir görme	18-30	173	15,69	2,79	0,18	0,84
	31-40	160	15,51	3,13		
	41+	61	15,69	3,44		
İMÖ Toplam	18-30	173	73,33	11,02	0,75	0,47
	31-40	160	72,99	10,90		
	41+	61	75,05	13,05		

*p<0,05

Tablo 4.15 incelendiğinde, yaşa göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). 18-30, 31-40 ve 41+ yaş gruplarında bulunan katılımcıların iş motivasyonlarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.16 Medeni Duruma Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni durum	N	Ort	Ss	t(392)	p
İçsel motivasyon	Bekâr	216	26,33	2,98	0,89	0,37
	Evli	178	26,04	3,35		
Çalışma ortamı	Bekâr	216	23,39	4,45	0,19	0,85
	Evli	178	23,30	4,34		
Ödüllendirme	Bekâr	216	8,38	3,53	0,02	0,98
	Evli	178	8,38	3,44		
Takdir görme	Bekâr	216	15,60	2,86	-0,11	0,91
	Evli	178	15,63	3,23		
İMÖ Toplam	Bekâr	216	73,65	11,22	0,37	0,71
	Evli	178	73,22	11,42		

Tablo 4.16 incelendiğinde, medeni duruma göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bekar ve evli katılımcıların iş motivasyonlarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.17 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Uzaktan Çalışma Algısı ve İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çocuğunuz var mı?	N	Ort	Ss	t(392)	p
İçsel motivasyon	Evet	144	25,96	3,44	-1,16	0,25
	Hayır	250	26,34	2,97		
Çalışma ortamı	Evet	144	23,36	4,41	0,04	0,97
	Hayır	250	23,34	4,40		
Ödüllendirme	Evet	144	8,76	3,35	1,66	0,10
	Hayır	250	8,16	3,55		
Takdir görme	Evet	144	15,42	3,28	-0,99	0,32
	Hayır	250	15,73	2,87		
İMÖ Toplam	Evet	144	73,29	12,13	-0,22	0,82
	Hayır	250	73,56	10,82		

* $p<0,05$

Tablo 4.17 incelendiğinde, çocuk sahibi olma durumuna göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Çocuk sahibi olan ve olmayan katılımcıların iş motivasyonlarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.18 Eğitim Durumuna Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Eğitim durumu	N	Ort	Ss	F(3;390)	p	Scheffe Post-Hoc
İçsel motivasyon	İlkokul, ortaokul & lise	58	25,66	3,48	1,13	0,34	-
	Ön lisans	60	26,30	3,04			
	Lisans	226	26,19	3,17			
	Lisansüstü	50	26,76	2,74			
Çalışma ortamı	İlkokul, ortaokul & lise	58	23,88	4,63	0,69	0,56	-
	Ön lisans	60	23,15	4,62			
	Lisans	226	23,15	4,29			
	Lisansüstü	50	23,86	4,38			
Ödüllendirme	İlkokul, ortaokul & lise ^a	58	10,38	3,21	9,62	0,00*	a>c, a>d,
	Ön lisans ^b	60	8,82	3,73			
	Lisans ^c	226	7,77	3,37			
	Lisansüstü ^d	50	8,32	3,12			
Takdir görme	İlkokul, ortaokul & lise	58	15,41	3,46	0,92	0,43	-
	Ön lisans	60	15,25	3,14			
	Lisans	226	15,65	2,85			
	Lisansüstü	50	16,16	3,15			
İMÖ Toplam	İlkokul, ortaokul & lise	58	75,03	13,48	1,09	0,36	-
	Ön lisans	60	73,50	11,56			
	Lisans	226	72,68	10,78			
	Lisansüstü	50	75,10	10,48			

* $p<0,05$

Tablo 4.18 incelendiğinde, eğitim durumuna göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, eğitim durumuna göre ödüllendirme ($F(3;390)=9,62$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Scheffe Testi sonuçlarına göre, ilkökul, ortaokul ve lise mezunu katılımcıların ödüllendirme puan ortalaması, lisans ve lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. İlkokul, ortaokul ve lise mezunu katılımcıların ödüllendirme ile ilişkili iş motivasyonu daha yüksektir.

Tablo 4.19 Meslekte Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Meslekte çalışma süresi (yıl)	N	Ort	Ss	F(4;389)	p
İçsel motivasyon	1-5	168	25,77	3,17	1,47	0,21
	6-10	102	26,42	2,94		
	11-15	56	26,43	3,08		
	16-20	32	26,75	3,55		
	21+	36	26,72	3,29		
Çalışma ortamı	1-5	168	23,04	4,78	0,82	0,52
	6-10	102	23,36	4,10		
	11-15	56	23,64	3,75		
	16-20	32	24,50	3,56		
	21+	36	23,28	4,95		
Ödüllendirme	1-5	168	8,16	3,55	0,97	0,42
	6-10	102	8,24	3,43		
	11-15	56	8,82	3,39		
	16-20	32	9,28	3,18		
	21+	36	8,33	3,71		
Takdir görme	1-5	168	15,40	3,08	0,56	0,69
	6-10	102	15,97	2,96		
	11-15	56	15,61	2,83		
	16-20	32	15,66	3,21		
	21+	36	15,61	3,21		
İMÖ Toplam	1-5	168	72,20	12,28	1,17	0,33
	6-10	102	73,95	10,22		
	11-15	56	74,50	10,37		
	16-20	32	76,16	10,20		
	21+	36	73,94	11,60		

* $p<0,05$

Tablo 4.19 incelendiğinde, mesleki çalışma süresine göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21+ yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların iş motivasyonlarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.20 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Mevcut iş yerinde çalışma süresi (yıl)	N	Ort	Ss	F(2;391)	p
İçsel motivasyon	1-5	306	26,14	3,11	0,54	0,59
	6-10	49	26,20	2,97		
	11+	39	26,69	3,71		
Çalışma ortamı	1-5	306	23,26	4,51	0,44	0,64
	6-10	49	23,90	3,63		
	11+	39	23,36	4,45		
Ödüllendirme	1-5	306	8,36	3,47	0,02	0,98
	6-10	49	8,41	3,67		
	11+	39	8,49	3,46		
Takdir görme	1-5	306	15,57	3,09	0,22	0,80
	6-10	49	15,73	2,86		
	11+	39	15,87	2,81		
İMÖ Toplam	1-5	306	73,22	11,53	0,32	0,73
	6-10	49	74,22	10,15		
	11+	39	74,41	11,02		

Tablo 4.20 incelendiğinde, mevcut iş yerinde çalışma süresine göre içsel motivasyon, çalışma ortamı, ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Mevcut iş yerinde 1-5, 6-10, 11+ yıl süre ile çalıştığını belirten atılımcıların iş motivasyonlarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.21 Yönetici Pozisyonunda Çalışma Durumuna Göre İş Motivasyonu Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Yönetici misiniz?	N	Ort	Ss	t(392)	p
İçsel motivasyon	Evet	110	26,75	3,26	2,15	0,03
	Hayır	284	25,99	3,09		
Çalışma ortamı	Evet	110	23,85	3,68	1,42	0,16
	Hayır	284	23,15	4,64		
Ödüllendirme	Evet	110	9,04	3,50	2,34	0,02*
	Hayır	284	8,13	3,45		
Takdir görme	Evet	110	16,43	2,67	3,35	0,00*
	Hayır	284	15,30	3,11		
İMÖ Toplam	Evet	110	76,03	10,14	2,83	0,00*
	Hayır	284	72,46	11,58		

*p<0,05

Tablo 4.21 incelendiğinde, yönetici olarak çalışma durumuna göre içsel motivasyon ve çalışma ortamı puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, yönetici olarak çalışma durumuna göre ödüllendirme ($t(392)=2,34$; $p<0,05$), takdir görme ($t(392)=3,35$; $p<0,05$) ve İMÖ toplam ($t(392)=2,83$; $p<0,05$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yönetici olarak çalışmayan katılımcıların ödüllendirme, takdir görme ve İMÖ toplam puan ortalamaları, yönetici olarak çalışan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Yönetici olarak çalışmayan katılımcıların iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

4.9. HİPOTEZLERİN KABUL RET SONUÇLARI

Gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle, aşağıdaki tabloda hipotezlerin kabul/ret sonuçlarına dair bulgular ortaya konulmuştur.

Tablo 4.22 Hipotezlerin Kabul/Ret Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Katılımcıların uzaktan çalışma algılarının iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmi kabul
H3.1: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3.2: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.3: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3.4: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.5: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.6: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.7: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları kurumdaki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.8: Katılımcıların uzaktan çalışma algıları yönetici olmalarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4: Katılımcıların iş motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmi kabul

H4.1: Katılımcıların iş motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.2: Katılımcıların iş motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.3: Katılımcıların iş motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.4: Katılımcıların iş motivasyonları çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.5: Katılımcıların iş motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.6: Katılımcıların iş motivasyonları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.7: Katılımcıların iş motivasyonları kurumdaki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4.8: Katılımcıların iş motivasyonları yönetici olmalarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul

5. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknoloji ile birlikte değişen dünyada iş yapma biçimlerinin de değişmesi söz konusu olmuştur. Uzaktan çalışma sisteminin ortaya çıkması da bu gelişmelerle ilgilidir. Covid-19 pandemi döneminde zorunlu olarak yaygınlaşan uzaktan çalışmanın farklı sektörlerdeki uygulamaları, daha önce de kullanılmıştır. Yoğun rekabet ortamında sahip olduğu insan kaynağını en iyi şekilde kullanmak durumunda olan işletmeler uzaktan çalışma seçeneğini değerlendirmek durumundadır. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre iş yaşam dengesi sağlama yönündeki girişimler, uzaktan çalışma sistemi ile yakından ilişkilidir.

Uzaktan çalışma sisteminin çalışanlar ve işletmeler açısından çeşitli avantajları ile dezavantajları bulunmaktadır. İş ortamındaki malzeme kullanımına dayalı maddi tasarrufların yanı sıra çalışanların verimlilik düzeylerinin artması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından avantajlar arasındadır. Yüz yüze iletişimin azalması, sosyalleşmenin ortadan kalkması ve denetimin güçleşmesi ise uzaktan çalışma sisteminin çalışanlar ve işletmeler açısından dezavantajları arasındadır.

Çalışanların uzaktan çalışma yönünde isteklerinin bulunması, çalışan motivasyonu açısından fırsat niteliği taşımaktadır. Özellikle iş yaşam dengesi sağlamada sorun yaşayan çalışanların uzaktan çalışma sistemi ile birlikte daha motive bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi beklenmektedir. Bu da bireysel ve örgütsel performansın artması, işlerin daha verimli hale gelmesi için fırsat niteliği taşımaktadır.

İstanbul ilinde özel sektörde çalışan 394 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada demografik değişkenlerin uzaktan çalışma algısı ve iş motivasyonu üzerinde etkili olabileceği görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar yaş, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, mesleki tecrübe, kurumdaki tecrübe gibi demografik değişkenlerin uzaktan çalışma

algısını etkilediğini göstermektedir. İş motivasyonu üzerinde etkili olan demografik değişken ise yönetici olma durumu olarak belirlenmiştir.

Özel sektör çalışanlarının iş motivasyonu ve uzaktan çalışma algısı düzeyi bakımından incelenmesi ile birlikte hem iş motivasyonu hem de uzaktan çalışma algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre çalışanların uzaktan çalışma algıları ile iş motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonel destek, finansal katkı, beceri geliştirme gibi uzaktan çalışma sürecinde atılan doğru adımlar, iş motivasyonu düzeyinin artmasını beraberinde getirmektedir.

Uzaktan çalışma yönteminin temel bileşenlerinden birisi olan iş yaşam dengesine yönelik düzeydeki artışların çalışanların iş motivasyonlarının da artması ile sonuçlandığı çalışmanın sonuçları arasındadır. Çalışma ortamı ve takdir görme, çalışanların iş motivasyonlarını artıran faktörler arasında yer almaktadır. Tüm bunlar dikkate alınarak uzaktan çalışma sistemini meydana getiren değişkenlerin iş motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği yönünde sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Covid-19 pandemi dönemi ile birlikte Türkiye'de ve dünyada uzaktan çalışma sisteminin popülerliği giderek artmaktadır. Çalışanların uzaktan çalışma sistemi ile ilgili beklentileri, çalışan ve işletme düzeyinde performans açısından belirleyici nitelikte olması yönüyle önemlidir. Bu nedenle uzaktan çalışma sistemine dair kapsamlı değerlendirmeler yapılması önerilmektedir. Çalışmanın sonuçları eşliğindeki diğer öneriler ise aşağıdaki gibidir.

*Sektörlere göre uzaktan çalışma sistemi hakkında düzenlemeler yapılmalı, sektörel dinamikler dikkate alınmalıdır.

*Çalışanların uzaktan çalışma konusundaki istek ve beklentileri önemsenmelidir.

*Uzaktan çalışmada işlerin sorunsuz bir şekilde yapılmasına olanak tanıyacak düzenlemeler yapılması önerilir.

*Çalışanların uzaktan çalışma performansları tarafsız kriterlerle ölçülmeli, bu ölçüm sonuçlarına göre kararlar alınmalıdır.

*Farklı sektörlerden çalışanlara yönelik kıyaslamalara olanak tanıyan araştırmalar yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Achurch Consulting, (2021). Remote Work Models to Consider for Your Organization's Future. Erişim adresi <https://www.achurchconsulting.com/blog/6-remote-work-models-to-consider-for-your-organizations-future>.

Akbaş Tuna, A. ve Türkmenadağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.

Alkış, H., (2008), “Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kamu-İş, cilt 10, sayı 2, 83.

Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S. & Achmad R. F. A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37 (6), 452-469.

Arslan, P.L., (2013), “Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı”, İstanbul.

Aslan, M., Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kurumsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 291-301.

Aşan, Ö., Aydın E.M., (2006), “Örgütsel Davranış”, Halil Can, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Aydın, B., (2010), “*Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

Bilginoglu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2021(2), 1099-1146.

Bulgur, N.E. ve Bal, Y. (2021). Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesinin çalışan motivasyonuna etkisinin kavramsal açıdan incelenmesi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 67, 1393-1404.

Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S., & Demirel, F. (2008) Bilimsel araştırma yöntemleri. *Ankara: Pegem Akademi*.

Calder, B.J., ve Staw, B.M. (1975). Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology Vol.31*, 599-605.

Can, H., - Kavuncubaşı, Ş.,- Yıldırım, S., (2009). “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ankara.

Canpolat, B.M., - Kutlu, O., (2003), “*Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*”, Konya.

Chandara, V. (2012). *Work Life Balance: Eastern And Western Perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, 1040-1056.

Chiu, H. H. (2018). Employees’ Intrinsic and Extrinsic Motivations in Innovation Implementation: The Moderation Role of Manager’s Persuasive and Assertive Strategies. *Journal of Change Management*, 218-239).

Cumhurbaşkanlığı, (2020). *Cumhurbaşkanlığı Genelgesi*, Resmi Gazete, Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/05/20200529M1-1.pdf>

Cumhurbaşkanlığı, (2021). *Cumhurbaşkanlığı Genelgesi*, Resmi Gazete, Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/04/20210414.pdf>

Çakan, S. (2021). Uzaktan/evden çalışmanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Entrepreneurship and Management Inquiries Journal*, 5(9), 227-244.

Çakıcı E., (2014). “*Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çivilidağ, A., ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal Humanities*, 7 (1), 143-156.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi Yayıncılık.

Deloitte. (2020). Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work. Deloitte. Erişim adresi <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-111120.pdf>

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.

Eddleston, K. A., ve Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3), 346-387.

Edwin A., Potts (2006). Telework and Perception of Management Behavioral Effectiveness Within The Information Technology Industry. *Doktora Tezi, Capella Üniversitesi*, s. 33-33.

Erdem, A.R. (1997). İçerik Kurumları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 68-76.

Eren, E., (2008), “*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*”, 2008, İstanbul.

Ergül, H.F., (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 5, sayı 18,94.

Erhan, T., Çarıkçı, İ. H., ve Alparslan, A. M. (2018). Akademisyenlerin Başarı Hedefleri Üzerinde Değerlerinin ve Motivasyon Kaynaklarının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 57-72.

Eriksson, E., ve Petrosian, A. (2020). *Remote Work – Transitioning to Remote Work in Times of Crisis*.

Ertürk, M., (2009), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eryılmaz, İ., ve Odabaşoğlu, Ş. (2018). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Cappadocia: International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress.

Frieze, I. H., ve Boneva, B. S. (2001), Power Motivation and Motivation to Help Others. A. Y. Lee-Chai, & J. A. Bargh içinde, *The Use and Abuse of Power* (s. 75-92). New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.

Genç, N., (2008), “Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon” , Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

George, D., ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.

Gigi, G.S. ve Sangeetha, J. (2020). Impact of remote working on employees in IT industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 537-545.

Golden, Timothy, (2007). “Co-Workers who telework and the impact on those in the Office: Understanding the implications of the virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions”, *Human Relations*, 1641 – 1667.

Gribanova, S., ve Abeltina, A. (2019). *Work Motivation and Labour Productivity Growth Among it Professionals in Contemporary Latvia*. 165-174: Proceedings of the 2019 International Conference “Economic Science For Rural Development”.

Hinds, R. (2021). The 5 Hybrid and Remote Work Models for Your Business Inc.com. Inc. Erişim adresi <https://www.inc.com/rebecca-hinds/the-5-hybrid-remote-works-models-for-your-business.html>

ILO. (2020). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma, Erişim adresi www.ilo.org/publns

İnankul, H. (2015). Türk Polis Teşkilatında Motivasyon ve Bunun Kapsam Teorileri Açısından Değerlendirilmesi. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 10/6, 533-554.

Jijie Wang, Controlling Telework: An Exploratory Investigation Of Portfolios of Control Applied to Remote Knowledge Workers, *Doktora Tezi, Georgia State University, Bilgisayar Bilgi Sistemleri Bölümü, Atlanta, Georgia, 2008*, Proquest Information.

Johnson, F. (2016). Başarı Tesadüf Değildir. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.

Karaca, S. ve Esen, E. (2019). İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. *International Social Innovation Congress, 16-17 October 2019*, 11-12.

Karakaya , A., ve Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Karakuzu, A., (2013), “Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Karaman, U., ve Akatay, A. (2021). Motivasyon Faktörlerinin Girişimcilik Eğilimine Etkisinin Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Route Educational & Social Science Journal*, Volume 8, 96-118.

Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 2. Baskı, İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Keser, A., (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*” , Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Khurana, H., ve Joshi, V. (2017). Motivation and Its Impact in Individual Performance: A Caomparative Study Based on McClelland’s Three Need Model. *International Journal of Research Commerce & Management*, 110-116.

Kıcır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret Mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

Kılıç, D. B. (2016), Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 193-235.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konya E.V., (2013), “*Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Korkmaz, S., (2008), *Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Kowalski, K., Berube., Swanson J. ve Ann. (2005). “*Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs*”, Benchmarking: An International Journal, 238-241.

Küçüközkan, N.Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.

Lautsch, Brenda A., Kossek E., Elle, Eaton C., Susan, (2009). “*Supervisory Approaches And Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation*”, Human Relations, Mayıs, 795-811.

Lister, Kate, Harvish, Tom, (2009). Undress For Secces: The naked Truth About Making Money At Home, New Jersey & Canada, John Wiley & Sons Inc., 39-48.

Metintaş, S., Atay, E., (2019), “*Dermatolojide Araştırma Yöntemleri*”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, cilt 44 sayı 511, s.77.

Michele, ve Colucci v.d. (2007). *European Framework Agreements and Telework: Law and Practice, A European and Comparative Study*, Ed.by. Roger Blanpain, The Netherlands, Kluwer Law International, 2007, s. 35.

Mortensen, M., ve Haas, M. (2021). Making the Hybrid Workplace Fair. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>

Mutdoğan, A.S. ve Mutdoğan, K. (2022). Uzaktan eğitim sürecinde bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 1-14.

New technology: “Opportunities and challenges”, *National Assosiation of Teleworkers*, C:XLVI, No:8 Mart 1993, s.74.

Oktuğ, Z., ve Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-22.

Olson, M. H. (1983)., Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.

Ölçer, F., (2004). “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, *Öneri, C:VI, No:22*, Haziran 2004, s. 146.

Önen, L. – Tüzün, M.B., (2005), “*Motivasyon*”, İstanbul.

Özçoban, E., ve Özkul, A. S. (2019). Temel Motivasyon Kaynaklarının Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi : Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 813-828.

Özer, P.S., ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkanan, A. (2022). Pandemi döneminde temel ihtiyaçlarının artan önemi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 51-70.

Özkul, A. S., ve Alparslan, A.M. (2019). Yaşam Doyumunu Arttıran Motivasyon Kaynağı: Düşünme-Anlama İhtiyacı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*2, 3272-3288.

Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), 109-129.

Peters, Dulk, Pascale, Laura, (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework. *International Journal of Cross Cultural Management*, C: III No:3, 330-334.

Remote-How.com. (2020). Remotework FAQ from remote-how.com. Erişim adresi <https://remote-how.com/guide/remote-faq> (03.05.2023).

Robbins, S.P., ve Judge, T.A. (2017). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 944-964.

Sowierszenko, M. (2020). *Different Remote Setups: Hybrid, Split, or Fully Remote Team. Which One Are You?*. Remote-how.com. Erişim adresi <https://remote-how.com/blog/remote-team-setups>.

Şengül, F., (2014), “*Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Tekin, Ö. A., Baş, M., ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 81-91).

Tok, E. (2010). Okul Öncesi 1. Sınıf Öğretmen Adaylarının Düşünme İhtiyaçları ve Düşünme İhtiyacına Yönelik Görüşleri (Pamukkale Üniversitesi Örneği). *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 45-62.

Ulus, Ö., ve Kerim, G. (2020). Effects of Leadership Traits of Directors on Employees' Motivation and an Application. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 131-151.

Uzun, M.N. (2022). *Covid-19 sürecinde çalışan motivasyonu ve yenilikçi davranış ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Ünsar, A.S., İnan A., Yürük P., (2010), “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması” , Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran Cilt 12 Sayı 1,250.

Venugopalan, O., (2007), “Maslow's Theory Of Motivation its Relevance And Application Amongnon-Managerial Employees Of Selected Public And Private Sector Undertakings in Kerala. Thesis. Department of Commerce & Management Studies”, University of Calicut.

Yapıcıoğlu, G., (2019), “Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Kırklareli.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

Yılmaz, B., Turgut, E. (2016). Askeri Sivil Yükseköğretim Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2297-2305.

Zamani, F.M., Ghani, H.M., Radzi, F.M., Rahmat, N.H., Kadar, S.A. ve Azram, A.R. (2021). A study of work from home motivation among employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398.



EKLER

EK A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEK İÇİN KULLANILAN ANKET SORULARI

Değerli Anket Katılımcısı;

Bu çalışma; Dr. Öğr. Üyesi Beyza TOKSOY danışmanlığı ile yürütülmekte olan “Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: İstanbul İlinde Özel Sektör Çalışanları Üzerine Araştırma” konulu yüksek lisans tezi için oluşturulmuştur. Çalışma, İstanbul ilinde özel sektörde çalışanların uzaktan çalışma ve motivasyon ilişkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Anket içerisinde hazırlanan soruların cevaplanması zorunlu olup, her bir sorunun samimiyetle cevaplanmasını rica ederim. Çalışma sonucu elde edilmiş olan verilerin tamamı yalnızca bu çalışma için kullanılacaktır. Anket içerisinde, ad, soyad, kimlik bilgileri istenmeyecektir. Soruları cevaplarken, uzaktan çalışma gerçekleştirdiğiniz dönem ile tam zamanlı iş yerinde çalıştığınız dönemi göz önüne alarak işaretlemenizi rica ederim.

Destekleriniz ve katılımınız için teşekkürler.

Gül Bahar Özel

Okan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz?

a)Kadın

b)Erkek

2) Yaşınız?

a)18-30

b)31-40

c)41-50

d)51 ve üzeri

3) Medeni Durumunuz?

a)Evli b)Bekar

4) Çocuğunuz var mı?

a)Evet b)Hayır

5) Eğitim Durumunuz?

a)İlkokul

b)Ortaokul

c)Lise

d)Ön Lisans

e)Lisans

f)Lisansüstü

6) Meslekte Çalışma Süreniz? (Yıl olarak belirtiniz).

a)1-5

b)6-10

c)11-15

d)16-20

e)21 ve üzeri

7) Bulunduğunuz İş Yerinde Çalışma Süreniz? (Yıl olarak belirtiniz)

a)1-5

b)6-10

c)11-15

d)16-20

e)21 ve üzeri

8)Yönetici Misiniz?

a)Evet

b)Hayır

EK B. UZAKTAN ÇALIŞMA ALGISI ÖLÇEĞİ

İlk Form	Son Form	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
M1	M1	Uzaktan çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
M2	M2	İşimi uzaktan çalışarak yapabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M3	M3	Uzaktan çalışmanın kişilik özelliklerime uygun olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
M4	M4	Uzaktan çalışmak için gereken bilgi ve becerilere sahip olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
M5	M5	Uzaktan çalışmanın kariyer gelişimime olumlu yönde katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M6	M6	Uzaktan verimli çalışabileceğim ortam ve koşullara sahibim.	1	2	3	4	5
M9	M7	Uzaktan çalışmanın performansımı arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M10	M8	Uzaktan daha iyi çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M57	M9	İleriye yönelik işyeri tercihlerimde uzaktan çalışabilmeye yönelik sağlanan imkanlar kararlarım üzerinde etkili olacaktır.	1	2	3	4	5
M13	M10	Uzaktan çalışmanın iş arkadaşlarımla ilişkilerimi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M14	M11	Uzaktan çalışmanın üstlerimle ilişkilerimi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M15	M12	Uzaktan çalışmanın departmanlar arasındaki ilişkiyi azalttığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M16	M13	Uzaktan çalışmanın aile üyeleriyle aramdaki ilişkileri olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M18	M14	Uzaktan çalışma iş-yaşam dengesini daha iyi kontrol edebilmemi sağladı.	1	2	3	4	5
M19	M15	Uzaktan çalışma hobilerime daha çok zaman ayırabilmemi sağladı.	1	2	3	4	5
M20	M16	Uzaktan çalışırken belirlenmiş çalışma saatleri (mesai) içinde kalabiliyorum.	1	2	3	4	5
M23	M17	Uzaktan çalışmanın beni işkolikliğe doğru sürüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M25	M18	Uzaktan çalışmanın psikolojimi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M26	M19	Uzaktan çalışırken tükendığimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
M27	M20	Uzaktan çalışırken kendimi zihinsel olarak yorgun hissediyorum	1	2	3	4	5
M28	M21	Uzaktan çalışırken kullandığım yazılımlar üzerinden sürekli izlendiğimi-takip edildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M30	M22	Uzaktan çalışmanın stres ve kaygı düzeyimi arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

İlk Form	Son Form	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
M31	M23	Uzaktan çalışma sürecinde dijital mobbing'e (Mesai saatleri dışına sürekli toplantı konulması, özel bilgisayar programları kullanarak çalışanların bilgisayar hareketlerinin izlenmesi vb.) maruz kaldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M33	M24	Uzaktan verimli çalışabilmem için yöneticilerimden gereken desteği (bilgisel, kariyer vb.) alabiliyorum.	1	2	3	4	5
M34	M25	Uzaktan verimli çalışabilmem için iş arkadaşlarımdan gereken desteği alabiliyorum	1	2	3	4	5
M35	M26	Uzaktan verimli çalışabilmem için insan kaynakları departmanından gereken desteği alabiliyorum.	1	2	3	4	5
M36	M27	Uzaktan verimli çalışabilmem için gereken teknik desteği ilgili departman sorumlulardan alabiliyorum.	1	2	3	4	5
M39	M28	Şirketim uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik sosyal etkinlikler (Yoga, meditasyon ve online motivasyon eğitimler vb.) düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
M17	M29	Uzaktan çalışma iş ile ilgili maliyetlerimin (öğle yemeği, kıyafet harcaması vb.) azalmasını sağladı	1	2	3	4	5
M40	M30	Uzaktan çalışanların sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmaları gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M44	M31	Uzaktan çalışma uygulamaları şirkete maliyet avantajı (ofis kirası, personel taşımacılığı ve sabit giderler vb.) sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M48	M32	Uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması karbon emisyon salınımı ve trafik sıkışıklığı gibi toplumsal ve çevre sorunlarının azalmasına katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M49	M33	Uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması belirli bölgelerde nüfus yoğunlaşmasının azalmasına katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M50	M34	Uzaktan çalışma uygulamaları ulaşım için ayrılan zaman ve enerji kaybının (yakıt tüketimi) azaltılmasına yardımcı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK C. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Kesinlikle Katılmıyorum' dan 5-Kesinlikle Katılıyorum' a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.					
İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					

9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					

20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

EK D. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

Uzaktan Çalışma Algısı Ölçeği İzni

Uzaktan Çalışma Ölçeği İzni Hk. Gelen Kutusu x

 **Bahar ÖZEL** 12 Nis 2023 09:22 ★ ↩ ⋮

Alıcı:

Ramazan Gündem Hocam Merhaba,

Okan Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez Çalışmamda tarafınızca geliştirilen "Uzaktan Çalışma Ölçeği : Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" uzaktan çalışma ölçeğini kullanmak için izninizi almak istemekteyim.

Tez Konum : Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi : İstanbul İlinde Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Araştırma

Tez Danışmanım : Dr.Öğr.Üyesi Beyza Toksoy

Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Öğrenci No : 202025019

İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi
Gül Bahar Özel

 **RAMAZAN GÜNDEM** 12 Nis 2023 12:26 ★ ↩ ⋮

Alıcı: ben

Merhaba Bahar hocam,

Öncelikle çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederim. Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU hocam ile birlikte geliştirdiğimiz uzaktan çalışma ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Tez çalışmanızda kolaylıklar diliyorum. Saygılarımla,

İş Motivasyonu Ölçeği İzni

İş Motivasyonu Ölçeği İzni Hk.

Gelen Kutusu x



Bahar ÖZEL

Alıcı: hozutku

18 Nis 2023 09:43



Hatice Özutku Hocam Merhaba,

Okan Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez Çalışmamda "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" adlı makalenizde kullandığınız ve tarafınızca geliştirilen iş motivasyonu ölçeğini kullanmak için izninizi almak istemekteyim.

Tez Konum : Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi : İstanbul İlinde Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Araştırma

Tez Danışmanım : Dr.Öğr.Üyesi Beyza Toksoy

Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Öğrenci No : 202025019

İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Gül Bahar Özel



OZUTKU Hatice

Alıcı: ben

18 Nis 2023 12:21



Merhaba, motivasyon ölçeği ile ilgili izin yazısı ekte yer almaktadır, başarılar dilerim.

İlgili Makama,

Okan Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Gül Bahar Özel, Dr.Öğr.Üyesi Beyza Toksoy danışmanlığında yürütülen "Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi : İstanbul İlinde Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanmak üzere aşağıda bilgileri verilen ortak yazarlı makalemizde yer alan ölçeğin kullanımı için izin talep etmiştir. İlgili ölçeğin kullanımı benim açımdan uygun görülmüştür.

Dündar, Özutku, Çetinkaya (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2007 Sayı: 2

Bilgilerinize arz ederim.

18.04.2023

Prof.Dr.Hatice ÖZUTKU