

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA
MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Parvin MAMMADLI

İSTANBUL, 2019

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA
MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Parvin MAMMADLI

Öğrenci No:

130778054

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çalışma Hayatında Motivasyon ve İş Doyumu**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
10.09.2019

Parvin MAMMADLI



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

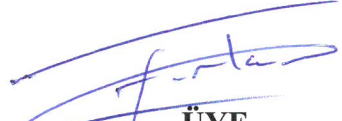
10.09.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130778054** numaralı **PARVIN MAMMADLI**'nın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında Motivasyon ve İş Doyumu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (..) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

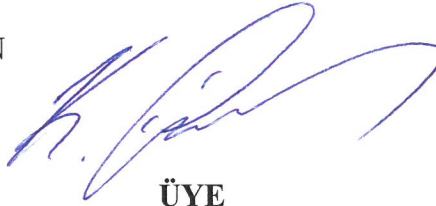
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Parvin MAMMADLI
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans /Tez, 2019
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, İş Doymu, Örgüt

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU

İnsanlar bir kuruluş için en değerli varlıklardır, bu nedenle çalışanları işlerinde tutmak her tür kuruluş için esas amaçlardan biridir. Bir kurumun başarısı, çalışanların performansına sıkı sıkıya bağlıdır ve bir kurumun genel başarısı için kilit faktör olan çalışanların başarılı performansı bazı faktörlere bağlıdır. Çalışan motivasyonu, bu amacı başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için hayati unsurlardan biridir. Bu nedenle, çalışanın motivasyonunun, her türlü organizasyonun sağlığı ve gelecekteki başarısı için gerçekten anahtar faktör olduğu bir gerçektir. Bir kurum için motive olmuş personel sağlamak, o kurumun insan kaynakları için temel kaygı olması gerektiği gerçeği bilinmektedir. Bir dizi şirket ve kuruluşun, çalışanlarını motive etmenin en iyi yollarını aramasının nedeni budur. Bunun sonucunda birçok kuruluş ve işletme, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri bulmak için araştırmalara yüksek miktarda maddiyat ve zaman harcıyor.

Motivasyonun yanı sıra, iş doymu da sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak için önemli bir konudur. Modern çalışma yaşamında, motivasyonun iş kavramının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmesi, motivasyon ile iş tatmini ve çalışma hayatı kavramı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, insanların bir organizasyonun en değerli varlıkları olduğunu dikkate alırsak, bu değerleri, iş tatmini ve memnuniyetsizlik nedeniyle ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak belirlemek esastır. Gerçek iş değerlerini uygulamak ve çalışanları tatmin etmek, istikrarlı bir işgücünü sürdürmenin anahtarıdır. Aksi takdirde, çalışanların işten ayrılmayı tercih etmesi olasıdır. Çalışanın kuruma bağlı olarak kalması en iyi şekilde iş doymu ile elde edilir. İnsanların iş ya da iş tecrübeleriyle ilgili hissettiği memnuniyet duygusu ya da seviyelerinin ölçüsü olarak tanımlanan iş doymu, motivasyon, temel araştırma konuları arasındadır.

Name and Surname : Parvin MAMMADLI
Adviser : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Master / Thesis 2019
Area : Human Resources and Organizational Change
Keywords : Motivation, Job Satisfaction, Work Life

ABSTRACT

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION IN WORK LIFE

People are the most valuable assets for an organization, so keeping employees in their jobs is one of the main goals for any organization. The success of an organization is firmly linked to the performance of employees and the success of employees as a key factor for an organization's overall success depends on some factors. Employee motivation is one of the vital elements to accomplish this goal successfully. Therefore, it is a fact that employee motivation is indeed the key factor for the health and future success of any organization. Providing motivated staff for an institution is known to be the main concern for the human resources of that institution. That is why a number of companies and organizations are looking for the best ways to motivate their employees. As a result, many organizations and businesses spend a great deal of material and time on research to find factors that affect employee motivation.

In addition to motivation, job satisfaction is also an important issue to ensure a healthy working environment. Evaluating motivation as an integral part of the business concept in modern working life shows that there is a direct relationship between motivation and job satisfaction and the concept of work life. Therefore, if we take into consideration that people are the most valuable assets of an organization, it is essential to determine these values by taking into account the effects of job satisfaction and dissatisfaction on their intention to leave. Implementing real business values and satisfying employees is the key to maintaining a stable workforce. Otherwise, employees are likely to choose to leave work. It is best achieved through job satisfaction. Job satisfaction, motivation and basic research are defined as the level of satisfaction or level of satisfaction of people about their work or work experience.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve ARAÇLARI.....	3
1.1. Motivasyonun Tanımı ve Çerçevesi.....	3
1.2. Motivasyonun Önemi.....	4
1.3. Motivasyon Araçları.....	5
1.3.1. Ekonomik Araçlar	5
1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar	7
1.3.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar	10
2. MOTİVASYON TÜRLERİ	12
2.1. İçsel Motivasyon	13
2.2. Dışsal Motivasyon.....	14
3. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	17
3.1. Kapsam Teorileri.....	18
3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	18
3.1.2. Mc Gregor X ve Y Teorileri	22
3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	25
3.1.4. Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi	26
3.2. Beklenti Teorileri	27
3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	27
3.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	28
3.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	30

3.3. Self Determination (Öz Belirleme) Teorisi.....	31
4. KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON ve KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA İŞ DOYUMU İŞ DOYUMUNUN KAVRAMI, ÖLÇÜMÜ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI, KAVRAM TARİHİ VE ÖNEMİ.....	38
1.1. İş Doyumunu Tanımı	38
1.2. İş doyumunu kavramının tarihi ve gelişimi	39
1.3. İş Doyumunun Önemi	40
1.4. İş Doyumunu Konusunda Motivasyon Teorisi	41
2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	42
2.1. Bireysel faktörler.....	42
2.2. Örgütsel faktörler	44
3. İŞ DOYUMU ÖLÇÜMÜ VE ETKİLERİ.....	48
3.1. İş Doyumunu Ölçümü	48
3.2. İş Doyumunu Etkileri.....	51
SONUÇ	53
KAYNAKÇA.....	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	18
Şekil 2. Porter-Lowler Model Şeması	29



GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Çalışma hayatında motivasyon, işle ilgili davranışları başlatan ve şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir dizi iç ve dış güç olarak açıklanabilir. Öte yandan iş doyumunu insanların kendi çalışmalarından memnun olma ölçüsü olarak adlandırılabilir. Çalışanları farklı şekillerde motive etmeye odaklanan çok sayıda farklı teori vardır. Bu araştırmalar insan ihtiyaçlarını ve çalışanların nasıl motive edileceğini açıklamaya çalışıyor. Kendinden motive olmuş insanlar genellikle zorlu iş, kişisel gelişim ve özerklik yapmayı tercih ederken, çalışanlar kazanç, para ve ekstra ücretler gibi somut ödüllerin bir sonucu olarak dışsal olarak motive olurlar.

Hem motivasyon hem iş doyumunu iş hayatı dahil olmak üzere hayatın her alanında çok önemlidir. Motivasyon olmadan insanların başarıya ve başarılı olma arzusunda olmayacağı söylenebilir. Aynı zamanda motivasyon etkisi olmadan da iş doyumunu gibi akıcı verimliliğe neden olan bir sonuca varmakta zorluklar oluşuyor. Çalışan motivasyonu ve iş doyumunun örgütsel bağlamda çok önemli olmasının nedenlerinden biri de bahsedilen herhangi süreçte birbiri ile ilişkili olmalarıdır.

İş hayatındaki koşulların değişmesi ve bu değişikliklerin getirdiği etkilerle artık çalışanların çalışma ortamındaki psikolojik durumu ve bu süreçte sağladıkları geri dönüşümler kurumlar için en önemli süreçlerden birine dönüştü. Bu süreçleri kontrol etmek ve bilgi sahibi olmak, doğru sonuçlara ulaşmak amacıyla çalışanların motivasyon ve iş doyumuna yönelik araştırmalara ilgi artmaktadır. Geçen zaman sürecinde bu kavramların yenilenen iş hayatı koşullarına uyum ve etkileşimini de dikkate alarak bu iki kavram araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın Amacı: Çalışma yaşamında iş doyumunu ve motivasyon kavramlarını incelemek ve bu iki kavramın aralarındaki ilişkiye teorik araştırmalarla katkı sağlamak çalışmanın başlıca amacıdır.

Çalışmanın Önemi: Bu araştırma kapsamında çalışanların motivasyon ve iş tatmininin çalışma hayatı üzerindeki etkileri ve oluşturabileceği sonuçlar metodolojik esaslarla gösteriliyor. Başlangıçta çalışma hayatında motivasyon analiz edilip ardından bu değerlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini, sonuçlarını görebiliriz.

Olumsuz ve olumlu etkileri, birbiriyle bağlantılı yönleri temel noktalarından incelenmektedir. Araştırma bu kavramların örgütsel açıdan incelenmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın Planı: Tez iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm çalışma hayatında motivasyon, tarihsel gelişim, kavramlar, yöntemler, motivasyon araçları ele almaktadır. İkinci bölümde ise iş doyumunu kavramı tarihinde değinip ağırlıklı olarak etkileyen faktörler, araçlar ve iş doyumunu ölçümünden elde edilen bilgiler doğrultusunda kapsamlı şekilde bahsedilmiştir.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Araştırma temel olarak teoriktir. Bütün teorik araştırmalar gibi literatür taraması tekniği ile daha önce bu alanda yapılan araştırma ve kaynaklardan ulaşılan bilgiler doğrultusunda yürütülmüştür.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar: Araştırma için yapılması planlanan uygulama bölümünün uygulama alanı bulmak sorunu ile karşılaşıldığı için teorik bir araştırma olarak sınırlandırılmıştır. Teorik araştırma sırasında literatür genişliği gidişata kolaylık sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve ARAÇLARI

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Çerçevesi

Çalışma ve faydalı olma isteği, bireylerin sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlar. Peki bu nasıl çalışır? Bu isteği arttırmak mümkün mü? İnsanlar neden çalışıyor? Bu bir zorunluluk mu yoksa diğer ihtiyaçları karşılama yolu mu? Bu ve benzeri soruların cevapları öz motivasyonu yansıtır. Motivasyon çok karmaşık bir konudur. Bir yandan, bir kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları, gelişim ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, faydalı olma arzusu, kuruluşun amaçlarına ulaşma arzusu, hedefleri ve var olma mücadelesi. Bu iki hedef grup arasında uzlaşmanın sağlanması hem bireyler hem de kuruluşlar için faydalıdır.

İnsanların çalışma isteğini arttırmada ve iş tatminini temin etmede en önemli faktörlerden biri ödüllendirici ve cezai yaklaşımdır. Her örgütün bir ödül sistemi vardır, ancak ne yazık ki, çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılır ve bu yaygın bir uygulama olarak kabul edilir, ancak başarılı olan çalışan çok nadiren ödüllendirilir. Ancak, çağdaş insan kaynakları yönetimi buna tamamen karşı çıkıyor.¹

Motivasyon, hareket etmek, harekete geçmek, cesaretlendirmek anlamına gelen Latince bir kelimedir ("movere"). Motivasyon insanı harekete geçiren, bu hareketin enerji seviyesini belirleyen, onun yönünü belirleyen, devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir deyişle, motive olmuş davranış, hedefe yönelik bir davranıştır. Gerekçeli

¹ İ. Fındıkçı, *İnsan kaynakları yönetimi* (IV. Baskı), Alfa yay. NO: 41/1, İstanbul,2002, ss.369-370.

davranıştaki hareketler daha canlı, enerjik, değişime karşı daha dirençlidir². Motivasyon, çalışanın performansını belirleyen faktörlerden biridir. Performans motivasyon olarak şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Performans} = \text{Beceri} \times \text{Motivasyon}$$

Eşitliğin gösterdiği gibi, motivasyon çalışanın yüksek performansında da büyük rol oynamaktadır. Motive olmadıkça, iyi eğitilmiş bir çalışandan yeterli bilgi ve beceriye sahip yeterli sonuç almak mümkün değildir. Eşitliğe dayanarak, motivasyon sıfırda performansın sıfır olacağını söyleyebiliriz Yüksek motivasyonlu çalışanlar işlerini yapmanın en iyi yolunu bulmak, kaliteli ürünler üretmek ve kaliteli hizmet sunmak için isteklidirler. Bu kendine güvenen çalışanlar, meslektaşlarına ekibin bir parçası olarak yardım eder ve onları teşvik eder. Ancak, bir çalışana işe alacak bir şey yoksa, işletmenin performansını ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyen ve maddi kayıplara neden olan hareketsizlik, gecikme ve işten çıkarma gibi bazı olumsuz yönleri vardır.³

1.2. Motivasyonun Önemi

Bir bireyin kendini gerçekleştirme çabalarının yoğunluğunu, bireyin bu amaca konsantre olduğunu ve bu yoldaki ısrarını kapsayan süreç anlamına gelen motivasyon günümüzde önemli ve yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. İş memnuniyeti açısından bakıldığında motivasyon, çalışma ekibinin doğru kişilerden oluşturulması, çabaların belirli bir amaç için daha sık yapılması, bu çabaların yönetilmesi ve sürdürülmesi anlamına gelir.

- Verimli motivasyon yönetimi, kurumların çalışanlarının potansiyellerini hedeflerine ulaşma yolunda maksimum düzeyde kullanmalarını sağlar.

² M. Kaplan, *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama*, yayımlanmamış tez, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, ss.3-6.

³A. S. Semerci, *İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama*, yayımlanmamış tez, Ankara, 2005.ss. 9- 10.

- Çalışan performansını en üst düzeye çıkararak, insan kaynağının belirlenen amaçlar için maksimum düzeyde kullanılmasını sağlar.
- Motivasyon yönetimi, çalışanların iş memnuniyetinin artırılmasını amaçlar ve motivasyon yönetimiyle çalışanların bağlılığı sağlar.
- Bir ekibin yeteneklerinin tamamı, bu ekibin yapabileceği şeyleri anlatır. Ancak, bu potansiyele ulaşmak gerçekten zordur.
- Bir ekibin motivasyonu, ekip üyelerinin potansiyele ne kadar yaklaşabileceğini tanımlar ve bu nedenle ekibin performansını derinden etkiler.⁴

1.3. Motivasyon Araçları

İnsanları itici güç olarak bilinen motivasyonun temel amacı, çalışanların motive, üretken ve etkili olmalarını sağlamaktır. Yöneticiler, çalışan motivasyonunu artırmak için farklı motivasyon araçları kullanırlar. Ancak, motivasyon kullanılırken bireysel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınmalıdır. Motivasyon araçlarını seçerken, çalışanın kişisel nitelikleri, yaşamdan beklentiler, eğitim düzeyi, kuruluşun konumu, örgütsel verimliliğin yararları göz önünde bulundurularak da belirlenmelidir. Aksi takdirde, çalışanlarını ihtiyaçlarını karşılamayan ödüller ile motive etmenin faydası olmaz.

1.3.1. Ekonomik Araçlar

Motivasyon faktörleri, diğer araçlardan daha etkili olan ekonomik motivasyon araçlarını, ekonomik motivasyon araçlarını içerir: maaş, güvenlik, primler, sosyal faydalar.⁵

Ekonomik araçların maaşları büyük bir rol oynamaktadır. Maaş, bir kişinin bir işe girmesinin ve bir tesiste kalmasının nedenlerinden biridir. FW Taylor, yüksek

⁴T. Topaloğlu, *Ekiplerin Motivasyonu*, <http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html>, 2015

⁵S. Taşdemir, *Motivasyon kavramına genel bir bakış, Motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ankara, 2013, s.53-54

maaşın bir kişiyi motive eden ilk faktör olduğunu söyledi. Yüksek maaşlar, yalnızca birçok mal ve hizmet türünün satın alınması için değil, bireysel başarının da bir göstergesidir. İnsanların büyük çoğunluğu geçimlerini korumaya çalışıyorlar (ekmek parası). Bu nedenle işletmelerde daha fazla gelir elde etme fırsatı ve fırsatı en önemli motivasyon aracıdır. Üst düzey performans ve maaş arasındaki bağlantı gittikçe daha fazla çalışana arttırmaktadır. Çalışmalar, verimliliğin, işgücünün ücretlerdeki etkinliğinde önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Verimlilik maliyetleri düşüren faktörlerden biridir. Yüksek verimli kuruluşlar, çalışanlara daha yüksek maaşlar, primler ve ekstralara sağlayabilir. Bu, çalışanlara güven, sevgi ve aidiyet duygusu verir.⁶

Güvenlik ve sosyal yardımlar: Çalışmalar, iş güvenliği ve sosyal faydaların çalışan motivasyonunun ön planda olduğunu göstermektedir. İşyerlerinde çeşitli risklere karşı önlem almak çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Doğru, bu önlemler şimdi yasal olarak bağlayıcıdır, yani bu önlemler motive edici araçlardan daha haklıdır. Bununla birlikte, işletmelerin bu önlemleri motivasyon aracı olarak kullanma olasılıkları daha yüksektir. Diğer kurumlarla karşılaştırıldığında, daha iyi ödeme koşulları, daha uygun fiyatlı sağlık yardımları, herhangi bir rahatsızlık duymadan ücretli veya ücretsiz ödenekler ve bu gibi çekici unsurlar sağlayan herhangi bir işletme, çalışanların çalışmaları hakkında kendilerini daha mutlu ve güvende hissetmelerini sağlayabilir. Bu tür önlemler bir işletme için maddi sıkıntılara neden olsa da çalışanın performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.⁷

Ödüller: Yöneticiler ayrıca çalışanları bekledikleri performansı gördüklerinde ödüllendirmeye teşvik edebilir. Bu ödüller kendi ihtiyaçlarına göre uyarlanırsa daha da etkili olacaktır. Önemli yenilik, yaratıcı düşünme, beceri, yüksek performans, kırılabilirlik göstergeleri ve diğer olumlu faktörler ödüllendirilmeleri için iyi bir nedendir. Bu tür cesaretlendirici araçların kullanılması adil veya ayrımcı olmadığında

⁶S. Yıldırım, *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş, 2007, s.22-23

⁷H. N. Pekel, *İşletmelerde motivasyon- verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*, Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler, 2001, s. 31-32

yararlı değildir, ancak işletmeye ve çalışanlarına zarar verebilir.⁸ Çalışmalar duygusal, duygusal faktörlerin şirketin iş ilişkilerinde maddi faktörlerden daha büyük bir rol oynadığını göstermektedir. Bu açıdan çalışanların motivasyonunu artırmak isteyen şirketler farklı ödül yöntemleri kullanıyorlar. Örneğin, yabancı şirketlerin kullandığı motivasyon yöntemlerine bakalım:

- GOOGLE: Çalışanlarına 11 farklı mutfak restoranıyla hizmet veriyor;
- Ağ Uygulaması: Çalışanların %95'i esnek iş programı ile çalışmaktadır;
- Amiral Grubu: Çalışanlar için özel konforlu odalar vardır ve bu odalar çalışanların bilgisayar oyunlarını zorlamalarına yardımcı olur;
- Virgin Mobile: Her ay çalışanlar için doğum günü partisi düzenler;
- Colgate- Palmolive: Emeklilikten önceki 3 ay boyunca esnek bir çalışma programı sunar.⁹

1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal motivasyon araçları şunları içerir: özgürce çalışma fırsatı, sorumluluklar ve yetki, kişisel yaşama saygı, takdir, sosyal katılım, ceza, uyum.

Özgürce çalışabilme: Özgür eylem ve inisiyatif alma kabiliyeti, çalışanların çoğunluğu için öz saygılarını veya kişisel gelişimlerini tatmin etmek için önemli bir konudur. Bir insan özgür bir ortamda gelişirse, kendini ekibin değerli bir üyesi olarak görür.¹⁰ İşçiler üzerinde aşırı kontrol ve baskı olması endişeli.¹¹ İş hayatında özgürlük arzusu, insan doğasının niteliğidir. Çalışanlar emredilmeyeceklerinden veya her şeye katılmayacaklarından endişe ediyorlar. Bu nedenle, merkezi yönetim kavramını benimseyen katı yöneticilerin olduğu kuruluşlarda, çalışanlar verimli değildir ve ilk fırsatta yeni bir iş aramaktadır.

⁸Pekel, s.31

⁹G. Delen, *Ödül ver, motive et*, Eylül-Ekim, 2010.

¹⁰Pekel, s.32

¹¹İ. Akat, G. Budak, *İşletme yönetimi*, İstanbul, 1994, s.216.

Statü ve Değer: Birçok kişi, kurum / kuruluşta saygı duymaya, işletme için değerli olmaya, içinde söz sahibi olmak, güçlü ve ileride sözlü olarak halka açık bir pozisyon elde etmeye çalışıyor. Çünkü bir kişinin meslektaşlarına, liderlerine ve astlarına duyduğu güven, onun için önemli bir motivasyon aracıdır. İşletme içerisinde belirli bir yere sahip olmak, itibar kazanmak hem kişiye hem de aileye üstünlük ve saygı verir.¹²

İşçinin işte elde etmek istediği otorite, değere duyulan ihtiyaç nedeniyle başkaları tarafından takdir edilme, övülme, saygı görme arzusunun ortaya koydu. Ancak bu motiflerin etkisi kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin, herkes tarafından tanınan bir şirkette çalışmak, çalışanlara toplumda belirli bir statü kazandırır. Bir çalışan işletmeyle entegre olduğunda, işletmenin başarısıyla gurur duyuyor ve onu teşvik ediyor.¹³

Rehber kadromuz tarafından yapılan en yaygın hatalardan biri, çalışanların düşük verimliliğinin düzenlenmemesi veya düzeltilmemesidir. Verimliliği yüksek çalışanların, grupla aynı düzeyde ücret veya diğer negatif değerler aldıklarından veya almadıklarından dolayı, motivasyonlarının düşük olduğunu ve birçok durumda bu durumun onları terk etmelerine neden olacağını unutmayın.¹⁴

Psiko-sosyal faktörlerin değerine ilişkin bir araştırma, insanların ilgilendiği sosyal çevrede övgü ve övmenin genellikle paradan daha önemli olduğunu göstermiştir.¹⁵

Statü Latince 'den "ayağa kalkmak" olarak geçer ve bir kişinin toplumdaki konumunu gösterir. Çalışanların statüsünde olması bir saygıdır. İşçi işiyle gurur duyuyor ve saygı duyuyor.¹⁶

¹²Ö. Peker, N. Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara, 2000, s.297.

¹³Pekel, s.34

¹⁴C. Tağıyev, *Minimum masraf- Maksimum motivasyon*, http://mak.az/articles.php?item_id=20130908021806709&sec_id=33, 2015

¹⁵B. Arzova, *Motivasyon artırılmada en önemli pay yöneticilerindir*, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve sanat dergisi, sayı 9, Ocak-Mart, 2001, ss.20-21.

¹⁶Taşdemir, s.65.

Özel hayata saygı: Kişisel yaşamındaki problemler olumlu olmalı, böylece bir çalışan etkili olabilir. Bu açıdan, yöneticiler çalışanların sorunlarına karşı toleranslı olmalı ve bu sorunların çözümünde yardımcı olmak için hazırlanmalıdır. Özel hayata saygı duymak, çalışanların sorunlarını çözmede sadık bir arkadaş olarak hareket etmek ve mevcut fırsatlara yardımcı olmak, iş birliğini ve iş yapma arzusunu güçlendirmeye yardımcı olur.

İnsanlar genellikle kendi işlerini değil liderlerini terk eder. Motivasyon, bir kişinin bir konuya kendini adanmasıyla başlar, bu da yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine bağlıdır. Çalışanlarının dostça işçiliğinden duyulan memnuniyet düzeyi diğerlerinden 2,5 kat daha fazladır.

Buradaki ana sır, her çalışanı bir kişi olarak tanımak ve kendi yönetim tarzınızı her insana uyarlamaktır. Dünyanın en başarılı yöneticileri sadece sistemler, operasyonlar ve teknik beceriler konusunda uzman değil, aynı zamanda kişisel yaşam uzmanlarıdır. Unutmayalım ki, yalnızca bu şekilde çalışanlarımızın maksimum verimliliğini elde edebiliriz.¹⁷

Ceza: Cezalandırma, kabul edilmeyen davranışları engellemeye yönelik olumsuz bir yaklaşımdır. Bir çalışan geç kalırsa, ihmal ederse, görevini yerine getirir veya başkalarının çalışmasını engellerse, yönetici çalışanı uyarabilir, cezalandırıp hatta görevden alabilir. Ancak, bunların olumsuz etkileri olmayacak şekilde suç mekanizmaları kurulmalıdır. Ceza mekanizmalarını uygularken yöneticilerin ne tür bir davranışı değiştirmek istediklerini tam olarak bilmeleri ve ceza derecesini ve yöntemini düzeltmeleri gerekir.¹⁸ İş hayatındaki aşırı disiplin, tehditler ve disiplin, motivasyon faktörü değil, motivasyonu önlemenin bir aracıdır.¹⁹

Rekabet: Motivasyon araçlarından biri rekabet. Rekabet, insanları çalışmaya, daha fazla üretmeye ve yenilik yapmaya teşvik eder. Rekabetçilik, işin ağırlığını

¹⁷C. Tağıyev, *Minimum masraf- Maksimum motivasyon*, http://mak.az/articles.php?item_id=20130908021806709&sec_id=3315, 2015.

¹⁸ Pekel, ss.38-39.

¹⁹ Peker, Aytürk, s. 299.

hissetmeyen dinamizmi sağlayan bir araçtır. Bireyin rekabet etme niyetinin temel nedeni saygı, tanınma ve kendini gerçeleştirme ihtiyacıdır.

1.3.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

Bu araçlar: hedef belirleme, yeterliliklerin transferi, eğitim olanakları, kariyer fırsatları, rekabetçi bir ortam yaratmak, fiziksel çalışma ortamlarını iyileştirmek.

Hedef tanımlama: İşletmelerdeki her bölüm için belirlenen hedeflere ulaşmak için, öncelikle çalışanlarının hedeflerini tanımlamak önemlidir. Çalışanlarını motive etmek için, ilk başta başarabilecekleri hedeflerin açıklığa kavuşturulması gerekir. Çünkü hiç kimse amaç olmadan etkili bir iş yapamaz. Hedefleme, başarının, gelişmenin ve tanıtımın yoludur. Tanımlanmış bir hedefe ulaşmak için yüksek ve gerçek hedefler seçilmeli, ayrıca bu hedeflerde değişiklikler yapılmalı, hedeflerine ulaşma, cezalandırılmama ve ödüllendirilme ihtiyaçları başarılı olmalıdır.

Yetki ve Sorumluluk: Yetki devri, bürokratik örgütlerde geniş, hiyerarşik bir yapıya sahip idari faaliyetlerin etkinliği ve maliyet düşürme açısından özellikle önemlidir. Aşağıdaki dört temel unsur yetkili makamlara devredilmelidir: İşletme hakkında daha fazla bilgi, önemli kararlar alma yetkisi, çabalar karşılığında ödüller, görev hakkında bilgi. Bu unsurlardan biri eksikse, beklenen faydalar sağlanamayacaktır. Yetkili bir kişinin gücünü ve itibarını artırmak, görevlerini yerine getirme konusundaki motivasyonunu artıracaktır. Yaratıcı potansiyeller, çalışanların görevlerini yerine getirirken seçtikleri yöntemleri kullanmasıyla da ortaya çıkar.²⁰

Karar verme sürecine katılım: Çalışanları idari karar alma sürecine dahil etmek her zaman önemli bir motive edici faktör olmuştur. Karar verme sürecinde çalışanla yapılan istişarenin çalışan üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve ayrıca faydaları da vardır. Böylece belirli bir işi çalışanlar yöneticiden daha iyi biliyor. Bu açıdan, önerileri ve çalışanların idari konulara katılımı dikkate alınarak personelle istişare yapılmalıdır.

²⁰Pekel, ss.41- 42.

Yükselme imkanları (Terfi): İnsanlar, kendi işlerini iyi benimseyip, deneyim kazandıklarından, zamanla yetki ve sorumluluklarından memnun olmayacaklardır. Yükselme ilerleme fırsatları yoksa kendi alanlarında yaptıkları işe karşı da istekleri tükenecektir. Aslında, çalışanın performansının yükselişi işteki başarısı için bir ödüldür. Yapılan uygulama, çalışanın takdir, övgü ve saygı duymasının bir sonucudur.

Eğitim: İşletmenin başarısı çalışan gelişimi ile ilgilidir ve gelişimi eğitim ile mümkündür. Yeni bilgiye duyulan ihtiyaç, verimliliği artırma ihtiyacından kaynaklanıyor. İşletmeler, çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinmelerine yardımcı olarak yeniliklere ve gelişime uyum sağlayabilir. İşletmelerde daha verimli çalışabilmek için öncelikle bu konuda eğitim, kurs ve seminer organizasyonu yapmanın yanı sıra hem uzmanlık hem de personel alanında organizasyonun ötesinde kurslar ve seminerler gönderip işletmede daha verimli ve başarılı kılar. Çünkü her kurs ve seminer personeli güçlendirir ve motive eder.

İletişim: Bir iletişim sisteminin varlığı, organizasyonlarda ideal bir motivasyon sistemi oluşturmak için esastır. İşletmedeki komut, çalışanların davranışlarını ve haberlerin, bilgilerin ve bilgilerin yayılmasını sağlayan iletişimi etkiler ve yönlendirir. Etkili bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların birbirleriyle kesintisiz iletişim kurabilmeleri, birbirleriyle bilgi paylaşabilmeleri ve problem çözmeye birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri anlamına gelmektedir.

İletişim sisteminin etkili olması için iki temel özellik göz önünde bulundurulmalıdır. İşçilerle iyi ilişkiler arayan rehberler, iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamalıdır. Hem dikey hem de yatay iletişim kanallarının varlığı büyük önem taşımaktadır. E-veri tabanları, radyo ve video yayını, toplantılar, konuşmalar, duyurular, afişler ve iletilirken yukarıdan aşağıya doğru diğer yazılı materyaller gibi iletişim kanallarını kullanır. Aşağıdan yukarıya veri iletimi, teklif kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikaları, kişisel bilgi sistemleri ve personel toplantıları aracılığıyla sağlanmaktadır.²¹

²¹Yıldırım, ss.31-35

2. MOTİVASYON TÜRLEİİ

Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla uygun bir strateji seçerken ve uygularken; insanların aynı olmadığı gibi, davranışlarının ve onları motive eden, iş performanslarını şekillendiren faktörlerin de farklı olduğunu dikkate almalıdır. Aynı şey iki insan tarafından çok farklı algılanabilir.²² Dahası, çalışanlar birbirlerinden farklı ihtiyaçlara ve arzulara sahiptirler; bu da onların ihtiyaçlarını ve arzularını tatmin etme yolunun farklı olduğu anlamına gelir. Bu nedenle “motivasyon türlerini” dikkate almak çalışanları en etkili şekilde motive edebilmek için önemlidir. Yöneticilerin motivasyon türleri hakkında bilgisi varsa, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını ele almak için uygun stratejiyi uygulamaları daha kolay olacaktır. Dahası, bu sayede çalışanların arzularının kaynaklarını belirleyebilirler ve böylece bu arzuların dayandıkları güçleri keşfedebilirler.

Bu araştırma yönlerinin farkında olmak farklı motivasyon türlerini ayırt eder ve böylelikle yöneticilere yardımcı olur. Bu sayede yöneticiler çalışanları arasında genel organizasyon başarısına yol açan motivasyonu sağlayan en iyi stratejiyi seçebilirler.

Ryan ve Deci'nin motivasyon türleri ile ilgili makalesi şunları göstermektedir: “İnsanlar yalnızca farklı miktarda değil, aynı zamanda farklı türde motivasyona sahiptir. Yani, sadece motivasyonlarının seviyesinde (ne kadar motivasyona sahip oldukları) değil, motivasyonlarının oryantasyonunda da (hangi tip motivasyona sahip oldukları) farklılık gösterirler. Motivasyon oryantasyonu eylemlerine neden olan tutumların ve hedeflerin altında yatanlarla ilgilenir –yani, niçin bu eylemi yaptıklarıyla”.²³

²² A.Sihag, *Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees*. Indian Journal of Positive Psychology, http://www.iahrw.com/index.php/jome/journal_detail/19#list, 2018

²³R.M Ryan, E. L. Deci, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, 2000, s.25

Ryan ve Deci, makalelerinde motivasyon türlerini içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayırmışlardır.²⁴ Fakat, araştırmacıların motivasyon türleriyle ilgili fikirleri literatürdekiyle aynı değildir. Bir grup araştırmacı motivasyon türlerini üç grupta incelemiştir: içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve güdülenmeme.²⁵

2.1. İçsel Motivasyon

Armstrong ve Taylor, içsel motivasyonun, çalışmanın kendisi tarafından ortaya çıkan ve dış teşvikler tarafından yaratılmayan bir motivasyon türü olduğuna işaret etmektedir. Ryan ve Deci'ye göre; çalışanlar içsel olarak motive olduklarında dışsal ödüller, baskılar yahut dış teşvikler yerine eğlence ve meydan okumayla hareket ederler.²⁶ Bu nedenle içsel motivasyon, bireyin kurum tarafından belirlenen görevi yerine getirme ve tamamlama arzusuyla ilgilidir ve dış etkenlere bağlı değildir. "İçsel motivasyon olgusu ilk olarak hayvan davranışlarının deneysel çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda, birçok organizmanın takviye veya ödül yokluğunda bile keşif, eğlence ve merak odaklı davranışlarda buldukları keşfedilmiştir".²⁷ Bu içsel motivasyonun herhangi bir dışsal faktörden ziyade bir şekilde kişisel tatmin ve çalışanın faydasıyla alakalı olduğu anlamına gelir. Çalışanın içsel arzusunun sonucunda çalışan başarılı olur. İnsanlar belirli bir görevi yerine getirmeye ilgi duyduklarında içsel olarak motive olurlar. Bu nedenle Deci çalışmasında içsel motivasyonu "özgür seçim" olarak tanımlar. Dahası, Ryan ve Deci çalışmalarında bir kişi ile aşağıdakileri belirten bir görev arasındaki bağdaki içsel motivasyonun varlığını vurgularlar: Her ne kadar bir anlamda içsel motivasyon bireylerin içinde var olsa da bir başka anlamda içsel motivasyon bireyler ve aktiviteler arasındaki ilişkide

²⁴ Ryan, Deci, ss.54-55

²⁵ A. S. Ali, *The sources of motivation and academic motivation levels in Sakarya middle schools*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Serdivan. 2016, s. 35

²⁶ Ryan ve Deci, ss.56-57

²⁷ R. G. Jones, M. J. George, *Contemporary management*, (3.Baskı) United States of America: McGraw- Hill publication, 2004, s. 519

mevcuttur. İnsanlar bazı aktiviteler için içsel olarak motive olurken bazıları için olmaz, herkes belirli bir iş için içsel motivasyona sahiptir.²⁸

Araştırmacıların arasındaki bazı görüşlerde içsel motivasyonun dışsal motivasyon ile ilişkisine vurgu vardır. Brook bu fikri destekleyen çalışmasında; ödül, terfi, iyi çalışma şartları, iş güvenliği gibi dışsal faktörlerin çalışanların içsel motivasyonunu arttırdığını belirtir.

Buna ek olarak, literatürde içsel motivasyonun üç sınıfa ayrılmış boyutları şunlardır:

- Bilmek için içsel motivasyon
- Başarmak için içsel motivasyon
- Simülasyonu deneyimlemek için içsel motivasyon²⁹

Bilmek için içsel motivasyon öğrenme, araştırma, keşfetme arzusunu belirtir. “Öğrenirken yaşadığı zevk ve tatmin için bir aktivite gerçekleştirme bu”.³⁰ İçsel motivasyon başarıya yönelik “ustalaşma, efektifliği artırma ve ehil hissetme motivasyonunu” ifade eder.³¹ Bir başka deyişle, insanlar başarı sürecinde yahut bir şeyler yaratırken tatmin olmuş ve/veya keyifli hissederler.³² Deneyim için içsel motivasyon “bungee jumping” veya gök dalışı gibi belirli bir aktiviteye katılmaktan kaynaklanan uyarıcı duyuları (örneğin, ekstazi, heyecan) deneyimlemeyi ifade eden içsel motivasyon türlerinden birisidir.³³ Bu, birini bir şeyler yapmaya teşvik etmekten daha fazla heyecan duymanın insana motivasyon verdiği anlamına gelir.

2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon dış uyaranların sonucunda meydana gelen bir motivasyon türüdür. Dışsal motivasyon, bireyi sonuç almak için çaba göstermeye teşvik eden

²⁸ Ryan, Deci, 2000, s. 56

²⁹ E. Teo, S. Khoo, R. Wong, E. Wee, B. Lim and Rengasamy, *Intrinsic and Extrinsic Motivation among Employees*. Journal of Human Kinetics, 2015, s.242

³⁰ Ali, s. 4

³¹ Khoo, s. 242

³² Ali, s.5

³³ Khoo, s. 242

motivasyon türünü ifade eder. Bunun aksine Armstrong ve diğerleri dışsal motivasyonun insanlar için veya insanları motive etmek için yapıldığında aktif olduğuna dikkat çeker. Bu, çalışanların motivasyonlarının yalnızca kendi içlerinden değil, dışarıdan da geldiği anlamına gelir. Dış teşvikler ödül, maaş zammı, övgü, terfi, disiplin cezası, maaş kesintisi veya eleştiri gibi somut şeyleri ifade eder.

Literatürde dışsal motivasyon, içsel motivasyona zıt bir kavram olarak kabul edilir. Çalışanın bir faaliyette bulunma arzusu ve keyfi ile ilgili olan içsel motivasyonun aksine, dışsal motivasyon, faaliyetin araçsal değeri ile ilgilidir.³⁴

Ryan ve Deci'ye göre dışsal motivasyon dört gruba ayrılır:

- Dış düzenleme
- İntrojeksiyon (içe yansıtma/içe-atım) düzenleme
- Kimlik
- Entegre edilmiş düzenleme³⁵

Dış düzenleme, çevresel ödüller ve cezalardan dolayı belirli görevleri yerine getirmeyi ifade eder. Bu, çalışanın belirli bir iş yaptığı veya bazı görevleri yerine getirdiği anlamına gelir; çünkü bunun için para alır. Bu tür dışsal motivasyon, dış etkenlerle doğrudan ilgilidir.

İkinci tür dışsal motivasyon, çalışanın suçluluk, endişe ve suçlamadan kaçınma arzusundan kaynaklanan içsel düzenlemedir. Ryan ve Deci bilimsel çalışmalarında şunları belirtmektedirler: İntrojeksiyon; insanların suçtan veya kaygıdan kaçınmak için hissettikleri baskıyla gerçekleştirdikleri veya gurur duymak için yaptıkları eylemleri kontrol edici içsel bir düzenleme türünü tanımlar. Başka bir deyişle, introjeksiyon şarta bağlı özgüven ile düzenlemeyi yansıtır.³⁶

³⁴ Ryan, Deci, s. 60

³⁵ Ryan, Deci, s. 61

³⁶ Ryan, Deci, s. 62

Üçüncü tür dışsal motivasyon kimlik yoluyla düzenleme ile karakterize edilmiştir.³⁷ Bu tür motivasyonda, çalışan iyi performans göstermenin ve görevleri yerine getirmenin önemini kabul eder. Bu personelin belirli bir işi yapma isteği ile ilgilidir. Örneğin, bir çalışan yirmi dakika sonra işyerinden ayrılır çünkü bunun günlük işleri tamamlamak için önemli bir nokta olduğunu görür.

Dördüncü tür dışsal motivasyon entegre edilmiş düzenleme olarak adlandırılır. Bu tür bir motivasyon, belirlenen düzenlemelerin tamamen özümsemesi durumunda ortaya çıkar.³⁸



³⁷ G. Rusu ve S. Avasilcai, *Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate*. Social and Behavioral Sciences, 2014, s.51

³⁸ Ryan, Deci, s. 63

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon terimi çoğunlukla 1950'lerde geliştirildi. Farklı motivasyon teorileri var.³⁹ Araştırmacılar, işyerinde insanları gerçekten neyin motive ettiğini bulmak için insan motivasyonunu kapsamlı bir şekilde inceledi. Motivasyonun içerik teorileri, 1900'lerin başında bilimsel yönetim ile ortaya çıkmış, 1930'ların sonunda Frederick Taylor tarafından geliştirilmiştir. Araştırmalar çalışanların nasıl motive edileceğine odaklanıyor.

Rehberler çalışanlarına karşı her zaman farklı motivasyon önlemleri almıştır. Antik çağda, "kırbaç ve tımar" ilkesi daha çok uygulandı. 18. ve 19. yüzyılın başlarında, böyle bir fikir, insanların kazanması için daha fazla fırsat olsaydı, her zaman çok çalışacakları yönünde yaygın bir şekilde yayıldı. Motivasyonun iyi çaba için iyi bir ödül olduğuna inanılıyordu. Kamu Yönetimi Yüksekokulu temsilcileri bu motivasyona yaklaştı. Bununla birlikte, "davranışsal çalışmalar, tamamen ekonomik yaklaşımın temelsiz olduğunu kanıtlamıştır. Kılavuzlar, motivasyonun (başka bir deyişle, motivasyona ilgi, teşvik) sürekli değişen karmaşık gereksinimler sisteminin bir tezahürü biçimi olduğunu biliyordu.

Yönetim fonksiyonunda kilit faktör, çalışanları atanmış hedeflerini yerine getirmeye ve uygulamayı sağlamaya yönlendirmektir. Bu amaçla çeşitli motivasyon teorileri oluşturulmuştur. David Boddy' e göre, Robert Peyton, bunlar:

- 1) içerik perspektifi- halkın ihtiyaç ve hedeflerinin belirlenmesi açısından;
- 2) süreçlerle ilgili süreçler- faaliyet açısından;
- 3) Sosyal etki teorisi- başkalarının davranışlarını etkilemek açısından.

Yöneticiler bu teorileri işteki insanların davranışlarını incelemek, bir motivasyon sistemi oluşturmak ve faaliyetlerini teşvik etmek için yaygın olarak kullanırlar. Motive

³⁹ S. P. Robbins, *Organizational Behavior* (11. Baskı), Person Educational International, 2005, s.170

edici etkiye, etkili bir işin önemli bir parçası ve ayrılmaz bir parçası olarak değer verir.⁴⁰

Motivasyon teorilerinin yönetim sürecinde önemli bir rol oynadığı düşünülürse, şu anda yaratılmakta olan motivasyon teorilerinin kısa içeriğine bakalım.

3.1. Kapsam Teorileri

3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow, aşağıdaki beş talep hiyerarşisini tanımladı:

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı



1. fizyolojik gereksinim- yiyecek, hava, su, kıyafet vb. gereksinimler;

2. güvenlik gereksinimleri: a) fiziksel güvenlik- işyerinde sağlık, barınma ve güvenlik; b) ekonomik güvenlik- nakit gelir ve geçim kaynakları, sosyal sigorta, garantili işyeri vb.

3. sosyal ihtiyaç- iletişim ve duygusal ilişkiler (arkadaşlık, sevgi, ortaklık, iş birliği vb.), Yüksek refah vb.

⁴⁰ A. İmran, Yönetim, "Nurlan" neşriyatı, Bakü, 2007, s. 109-116

4. Şeref Talebi- Otorite, Otorite, Şöhret, Hizmet İlerlemesi, Sorumlu Görev, Yüksek Görev vb.

5. Serbest meslek sahibi olmak: bireysel yaratıcılık, kişiliğin kapsamlı gelişimi, yüksek özgüven, yüksek estetik zevk vb.⁴¹

Fizyolojik gereksinimler ve güvenlik gereksinimleri düşük talep olarak kabul edilir. Bu gereksinimler çoğunlukla dış kaynaklar (gıda, su, giyim) ile kaplıdır. Çalışan ücretlerinin, işyerinin korunmasının ve diğer dış koşulların bu gerekliliklerin yerine getirilmesini etkileyen önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler talebi (iş güvenliğini) veya dolayısıyla ilk ihtiyaçlar için ödeme ücretini doğrudan etkilemektedir.

A. Maslow'a göre, düşük talepler ödendikten sonra, insanlar sosyal, kendine saygı ve kendi kendine yeterlilik ihtiyaçları hakkında düşünmeye başlar. Herkesin diğer insanlarla etkileşimde bulunmak için istekli olduğunu ve sevilme, saygı görmek, sevilme ve saygı duyulmak istediğini belirtti.⁴² Memnun olmayanların iletişim ihtiyaçları daha güçlü ve insanlar sosyal gruplarında aile içinde belirli bir konuma ve iletişime ulaşmaya odaklanmış durumdadır. Bir kişinin diğer insanlarla olan ilişkisi sorunu, akciğerlere uyum sağlamada zorluklar yaratır ve ciddi psikolojik sorunlara neden olur. A. Maslow, iki tür "öz saygı" gereksinimine ayrılmıştır. Birinci tür gereksinimler güçlü olmak, başarılı olmak, başkalarına karşı üstün ve yetkin olma hissine sahip olmak, kendini kısıtlama hissetmek, bağımsız ve özgür olmaktır. İkinci gereklilik "şöhret ve prestij duyguları, popülerlik, önem, onur ve başkaları tarafından kabullenme" dir. Maslow, bu ihtiyaçları karşılamadaki başarısızlığın, insanların umutsuzluğa, kendi kendini bozucu, nevroz ve diğer olumsuz olaylara yol açabilecek "etkisizlik, zayıflık, zayıflık" hissetmesine neden olabileceğine dikkat çekti. Düşük talebin aksine, yüksek talep büyük ölçüde yerli işletmeler tarafından karşılanmaktadır.

⁴¹F. Goble, *The Third Force*, Grossman, New York, 1970, s.14.

⁴²A. Maslow, *A theory of human motivation*, Psychological Review, 50, 1943, ss.370-396.

Bu ihtiyaçların bir sonucu olarak, insanların özgüvenini (bazı sosyal ve sosyal gruplar), özgüvenini ve diğer olumlu duyguları uyandırır.⁴³

A. Maslow, yüksek taleplerin hayatta kalmak için ilk şartlar kadar önemli olmadığını ve insanların taleplerini belirli bir süre için erteleyebileceğini belirtti. İşçinin yüksek talepleri arasında çalışma alışkanlıkları, ahlaki ve entelektüel zenginleşme sayılabilir.

"İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisine göre, insanların ödenmemiş talepleri öncelikli olarak kabul edilir ve insan hiyerarşisi önceki karşılanan talep seviyelerini düşünür. Maslow ayrıca, bir kişinin mevcut talepleri karşılamak için cazip olabileceğini ve böylece düşük talep taleplerini unutabilmek için işaret etti. Örneğin, bir kişi görevini başarması için açlık ve susuzluk için ilk talebi erteleyebilir. Ek olarak, kişi için ödenen uzun vadeli gereksinimler önemli olabilir ve belirli bir süre için önemli olabilir. Örneğin, açlık ve sefalet görmeyen ve her zaman bolca yaşayan insanlar için ilk gereksinimler sıradan değildir ve çok önemli değildir. Ancak bu taleplerin karşılanamaması yaşam için tehlike teşkil ettiğinden, bu ihtiyaçların önceliği yenilenir ve ödemeleri bir kişinin davranışını belirleyen önemli bir unsur haline gelir.⁴⁴

A. Maslow, çok karmaşık ve gizemli nitelikteki bir oğlun davranışının bu model tarafından tam olarak açıklanamadığını itiraf etti. Bu açıdan, Maslow aşağıdaki istisnaları kabul etti:

- İnsanların, ilk olarak, daha saygın ve etkili insanlara karşı iyi bir tutum olduğu varsayılmaktadır. Sosyal sahipler arasında benlik saygısı ve itibar talebi baskındır. Ancak, bu tür insanlara "aşk", "dostluk", "iletişim" ve diğer sosyal ihtiyaçlar için para denmese de saldırganlar ve öz saygı ve itibar elde etmek istiyorlar. Saygıdan ziyade "zgven" elde etmek istiyorlar, ancak sosyal (sevgi, şefkat, arkadaşlık, iletişim, belirli

⁴³N. Jerome, *Application of the Maslow's hierarchy of Needs Theory: Impacts and implications on organisational culture, human resource and organisational performance*, International journal of business and management invention, 2. cilt, 2013, s.42.

⁴⁴İ. Seyfullayev, *İşçinin motivasiya probleminə nəzəri-praktiki yanaşmalar*, Azərbaycan vergi jurnalı, ss.87-93.

gruplara ait, vb.) taleplerini karşılamak istiyorlar. Çoğu durumda, bu tür insanlar görsel niteliklere, sanatsal sevgiye ve diğer insanların alçak gönüllülerine erişirler.

- Bazı insanların davranışlarına olan talebin düşük olmasına rağmen, "kendini ifade etme" adı verilen belirleyici bir rol oynamaktadır. Vatan uğruna şehit olanların, başkalarının refahı uğruna hayatlarını tehlikeye atan insanların, diğer hayati, ekonomik, ahlaki tehlikelerle yüz yüze gelme olasılıkları daha azdır (%2-3).
- Bazı insanlarda, yüksek talepler (sosyal, özgüven ve kendini ifade etme) yaygın değildir. Genellikle, ilk ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar aynı özelliklere sahip olacaktır.
- Bazı nedenlerden ötürü, çocukluk döneminde kendine saygı duymayan bazı insanlar, tüm yaşamlarını, özellikle sevgiye ihtiyaç duyulmadığında, sosyal ihtiyaçlar koşullarında geçirirler.
- Değerleri ve fikirleri yüksek olan bazı insanlar, kendi ihtiyaçları için düşük talebi karşılamak konusunda isteksiz olabilirler.⁴⁵

A. Maslow ayrıca, farklı ihtiyaçların önceliğinin doğrudan insan yaşamının temel aşamalarıyla ilgili olduğunu belirtti. Bu nedenle, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin çocukluk çağı, gençlik yıllarındaki sosyal talep, özgüven ve 45-50 ve sonraki yıllardaki öz tüketim için daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu teorinin asıl sorunu memnuniyet veya algı ihtiyacının değerlendirilmesidir. Bir başka birinin davranışında ne tür bir talep olduğunu nasıl değerlendirebilir? Bu soru Maslow' un teorisinde cevaplanmamıştır. İlk ihtiyaçların dış kaynaklar üzerindeki etkisini (özellikle gelir açısından) tahmin etmek oldukça kolaydır. Bununla birlikte, iç kaynakların davranış üzerindeki etkisini ve yalnızca yüksek talep gören bireyin davranışına ne ölçüde verildiğini değerlendirmek oldukça zordur. İnsan durumu aynı zamanda ihtiyaçların önceliğini de etkiler. Örneğin, kişisel gelişim nedeni, ciddi finansal problemleri olan bir çalışanın davranışı üzerinde bir ücret etkisine sahip olamaz.

⁴⁵A. Maslow, *Motivation and personality*, (2.Baskı) Harper and Row, New York, http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf, 1970.

3.1.2. Mc Gregor X ve Y Teorileri

Amerikalı sosyolog ve psikolog Douglas McGregor (1906-1964), X ve Y teorilerinin yazarı olarak kabul edilir. X teorisine dayanarak, Amerikalı mühendis Frederick Winslow Taylor (1856-1912) tarafından ortaya atılan doğurganlık ilkelerine dayanıyor.

X teorisine göre, emek verimliliğinin bölümlere ayrılması gerekir- çalışanlara görevler ve görevlendirilmiş görevler. X teorisine göre, çalışanların büyük çoğunluğu aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Değişikliklere karşı koymak;
- Sorumluluktan hoşlanmazlar;
- Doğal olarak samimi değildir ve çalışma fırsatlarından kaçınırlar;
- Hedefler kuruluşun hedefleriyle örtüşmemektedir;
- Kuruluşun belirli bir sorunu çözme yeteneği yoktur;

Bu teoriye göre, personeli motive etmek ve yönetmek için aşağıdaki gereklilikleri karşılayan sistemler uygulanmalıdır:

- Oldukça katı kontrol;
- Görevlerin yerine getirilmesi için personelin ayrıntılı eğitimi;
- Dış ödüller (esas olarak finansal);
- İşçinin bağımsız bir karar vermesi gereken koşulları en aza indirmek;
- Uyum sağlamak ve verilen görevleri başarmak için katı disiplin ve disiplin düzeltme kuralları uygulamak;

McGregor, yönetişimin X teorisinin hükümlerine dayandığında, yönetici ile çalışan arasındaki güven ve güvenin ikincil bir değer olduğuna inanıyordu.

İşçinin yönetim sistemine ve kontrol mekanizmasına bağımlılığı arttıkça, görevi yerine getirme motivasyonu azalır.⁴⁶

Y teorisi, çalışan motivasyonu ve davranışının iyimser görüşüne dayanmaktadır.

- Bir işi sever
- Kuruluşun hedefleri için sorumluluk alma konusunda hevesliler
- Yaratıcı ve inisiyatifliler.⁴⁷
- Onlar için çalışmak, doğal bir arzu ve rahatlamak ve eğlenmek arzusudur.
- İnsan tembel değildir, ancak belirli koşullar yerine getirildiğinde, kişi kuruluşun amaçlarına göre çalışmak isteyecektir.
- Kuruluşun amaçlarına ulaşılması, bir çalışanın basitçe cezalandırılması veya kontrol altına alınması ile mümkün değildir. İnsan bu hedefleri kendisini kontrol ederek ve yöneterek başarabilir. İşçiye yetki ve sorumlulukların devri onun kişisel yeteneklerini göstermesi için fırsat yaratır. Bu bakımdan, sonuç olarak elde edilen bu memnuniyet, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.⁴⁸
- Y teorisine göre, çalışan sadece ücretlerini ödemekle kalmıyor, işini de seviyor. Bu çalışanlara özgürlük verilmeli, yeni fikirler ve öneriler için teşvik edilmelidir.⁴⁹

X ve Y teorileri, tamamen motivasyonlu teoriler olmasa da organizasyon içindeki motivasyon faktörlerine izin verir. Eğer X teorisi kuruma uygulanırsa, ödüllendirme (örneğin ücretler) normal olarak verimlilikle bağlantılı olmalıdır. Bu durumda, çalışanlar küçük işlerini düzgün bir şekilde yerine getirme eğilimindedir. Kurularda Y teorisi uygulanırsa, o zaman çalışanın işi yapmasının yanı sıra iç ödülleri

⁴⁶İ. Seyfullayev, “İşçinin motivasiya probleminə nəzəri-praktiki yanaşmalar”, Azərbaycan vergi jurnalı, ss.87-93.

⁴⁷D. McGregor's Motivation and management theories, <http://study.com/academy/lesson/douglas-mcgregors-motivation-management-theories.html>, 2015.

⁴⁸ Kaplan, s.21, file:///C:/Users/Admin/Downloads/196%20(2).pdf

⁴⁹ Motivasiya niyə lazımdır? <http://www.facemark.az/index/news/motivasiya-niye-lazimdir-arasdirma>, 2015.

(beceriler ve yetenekler, yaratıcı çalışma, iş keyfi, vb.) Yapması için şartlar oluşturmak gerekir.⁵⁰

Z teorisi: Y teorisinin eksiklikleri McGregor' un dikkatinin odağı değildi. Böylece, hayatının son yıllarında, Z teorisini yaratmaya başladı. Z teorisine göre, örgütün amacı, çalışanın amacı ile çakışmayabilir ve bu görünüşte olağandışı bir durum, doğal bir fenomen olarak algılanmaktadır. Yönetim görevi her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilidir.

Daha sonra, Z teorisi Amerikalı sosyolog William Ouchi (1943) tarafından geliştirilmiştir. Ouchi, Japon yönetim sisteminin temel özelliğinin, çalışmanın takım olarak düzenlenmesi ve uzun süre çalışmama olduğunu düşünüyor. Z teorisinin ana hükümleri şunlardır:⁵¹

- İnsan motifleri biyolojik ve sosyal ihtiyaçları bir araya getirir;
- İnsanlar takımda çalışmayı ve toplu karar vermeyi tercih eder;
- Her işin sonuçlarından bireysel sorumluluk;
- Doğru değerlendirme kriterleri ve yöntemlerine dayalı resmi olmayan kontroller sağlanmalıdır;
- Çalışanların sürekli dönüşü ve organizasyondaki kişisel gelişim mekanizması;
- Aşamalı doğasına ve yaş sınırlarına göre kariyerinin kariyerini belirlemek;
- İşçiye sürekli dikkat, uzun süreli veya uzun süreli istihdam sağlanması;
- Bir insanı her başarı için kilit bir faktör olarak görmek.

Z teorisinin etkinliği, bu kriterlere uygun olarak personelin özgül ağırlığı ile belirlenir. Z teorisine uyan çalışanların motivasyon teşvikleri aşağıdaki sıraya dayanmaktadır:

- I. Malzeme Tazminat;
- II. Ahlaki Tazminat;
- III. Kendi kendine kimlik doğrulama;

⁵⁰ Seyfullayev, s.90.

⁵¹ W. G. Ouchi, TheoryZ: how American business can meet the Japanese challenge, Addison-Wesley, 1989, s. 146.

IV. Fena değil.

Bu nedenle, X, Y ve Z teorilerine uyan çalışanlar örgütte farklı gruplara sahiptir. Her kuruluşta, her tür çalışanın çalışmanı vardır. Ancak, bu grupların özgül ağırlığının, genel bir motivasyon kavramı seçilmesinde kilit bir kriter olduğu düşünülmektedir.

3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg iki ana faktörün işgücü motivasyonuna etkilerini araştırdı: 1. Hijyenik (sağlık) faktörler; 2. Motive edici faktörler. Tıp biliminde otomatik olarak mekanize ettiği hijyenik faktörlere atıfta bulundu: Organizasyondaki ahlaki iklim; Ödüllendirme, personel ve idare ile ilişkiler; çalışma koşulları, iş yerlerinin rahatlığı ve istikrarı. Motive edici faktörler şunları içerir: İlginç iş gücü; hedef başarısı, bağımsızlık; Sorumluluk, mesleki gelişim ve kariyer gelişimi; Kişisel kendini gerçekleştirme olasılığı. F. Herzberg'in asıl amacı, çalışanların her iki faktörün etkisiyle olan ilişkilerini incelemektir.

Herzberg de Maslow gibi motivasyona ihtiyaç olduğunu düşündü. Bu teori 50'li yılların sonunda ve 60'lı yılların başında kuruldu. Herzberg, Pittsburgh'da yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeci grubuyla bir araya geldi ve işyerinde kendilerini doygun ve motive hissettiklerini geçmişte hissettiği zamanları ve geçmişlerini hatırlamalarını istedi. Daha sonra, onlara bu olumsuz ve olumlu duyguların ne olduğunu sordu. Bu analiz sonucunda memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili iki faktör belirlenmiştir.⁵² Çalışmanın sonuçlarına göre, iki farklı faktör grubu insanları farklı şekilde etkiliyor: hijyenik ve motive edici.

Koruyucu hijyenik faktörler: Çalışanların yetersizliği ve motivasyon nedenleriyle ilgili sorulara verdikleri cevapların bir sonucu olarak. Bunlar maaşlar, iş güvenliği, çalışma koşulları, kontrol seviyeleri, şirket politikalarıdır. İşyerinde

⁵²G. Moorhead ve R. Griffin, Organisational Behaviour, Houghton Mifflin Company, (2.Baskı), s. 72

koruyucu ve hijyenik faktörlerin olmaması, rahatsızlığa neden olan faktörleri göstermektedir. Bakımları doyumsuzluğu azaltır, ancak bireyin memnuniyetini arttırmaz. Motive edici Faktörler: Bu faktörler başarı, tanınma, kişisel gelişim ve terfi gibi faktörleri içerir. Çalışanlar bu faktörleri hissettiklerinde memnuniyet ve motivasyon kazanırlar. Ancak bu faktörlerin eksikliği, memnuniyet duygusunu ortadan kaldırır ve çalışanda bir memnuniyetsizlik hissi yaratır.

Bu nedenle, bu teoriye göre, hijyenik faktörler için gereksinimler, ihtiyaçları karşılamada bireyde bir tatmin duygusu yaratmamasına rağmen, memnuniyetsizlik hissini tatmin etmemektedir. Tersine, motive edici faktörlerin ihtiyaçları karşılanmadığında, birey tatmin olmayacak, tatmin edici hissetmeyecektir. Kültürel farklılıklara rağmen, Herzberg bu faktörlerin dünyadaki tüm çalışanlar üzerinde aynı etkiye sahip olduğunu söyledi. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelere (ABD, İtalya, Japonya, Finlandiya ve Macaristan) yapılan bazı çalışmalar bu fikirleri doğrulamaktadır.⁵³

3.1.4. Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClelland, ilk fizyolojik talebin rolünü göz ardı ederek gerçekçi olmayan, "ikinci" bir talebi tercih ediyor, üç yüksek seviye ihtiyacın daha önemli olduğunu öne sürüyor: 1. Başarı ihtiyaçları: başarıya ulaşmak, kendi kendine ulaşmak, bireysel gelişim makul olmayan risklerden kaçınılması, vb. 2. İktidara olan talep: bir pozisyonda bulunmaya çalışmak, bir başkasının davranışını kontrol etmek; 3. İlişki (taahhüt)

Üyelik (bağlılık) ihtiyacı nedeniyle insanlar sosyal özelliklere sahiptir. Başkalarının varlığı, yakın bir ilişkiye ihtiyaç duyanlar için önemlidir, insanlar başkalarıyla temas halinde olmak, düşüncelerini paylaşmak, kendilerini iyi bir sosyal ortamda rahat ve konforlu hissetmek isterler.⁵⁴ McClelland, bu gerekçenin insanlar ve

⁵³ D. Hellriegel, J. Slocum ve R. Woodman, Organisational Behaviour, South-Western college publishing, (9. Baskı), USA, s.143.

⁵⁴O. Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.215.

toplum üzerinde daha büyük etkiye sahip olan ihtiyaçlar ve nedenler arasındaki motivasyon nedeni olduğunu savundu. McClelland' a göre, üst düzey çalışanların yarısından fazlası, yüksek derecede güce ihtiyaç duyan insanlardır, lakin başarı ihtiyacının iktidar ve güç ihtiyacından fazla olan insanların, yöneticilerin kariyerlerinin daha kısa süreli olduğu gözlemlenmiştir.⁵⁵ Bu teörinin yöneticiler için önemi, eğer personel ihtiyaç ve ihtiyaçları tespit edilebiliyorsa, personel seçme ve yerleştirme sistemleri oluşturulabilir. Örneğin, başarı talebinde yüksek olan bir kişi bu ihtiyacı karşılayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Sonuç olarak, çalışan motivasyon için gerekli ortamı bulduğu için bilgi ve becerilerine tam olarak bağlı kalacaktır.⁵⁶

3.2. Beklenti Teorileri

3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adalet teorisi, işverenlerle paralı askerler arasındaki ekonomik değişime dayanmaktadır. "Giriş" (işçinin katkısı, eğitim, beceri vb. Anlamında) ve "konuşma" (işverenin ücretlendirilmesi, sosyal hizmet, iş güvenliği vb. İle ilgili), kazanç ve kazançlar arasındaki ilişkiyi, "Giriş" ve "çıkıtı" dengelenmelidir. Ayrıca, emek sonuçlarının doğru ve nesnel değerlendirmesine dayanır.⁵⁷ Bu Teoriyi aşağıdaki şekilde daha açıklayıcı ifade edilmektedir:⁵⁸

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$$

⁵⁵H.N. Pekel, "İşletmelerde motivasyon- verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması", Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler,2001, s.14

⁵⁶ T. Koçel, İşletme yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.642

⁵⁷ M. Kaynak, S. Taylor, A Handbook of Human Resource Management Practice (10.Baskı) London: Kogan Page Limited. 2014

⁵⁸ Koçel, s. 524

3.2.2. Lawler ve Porter'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

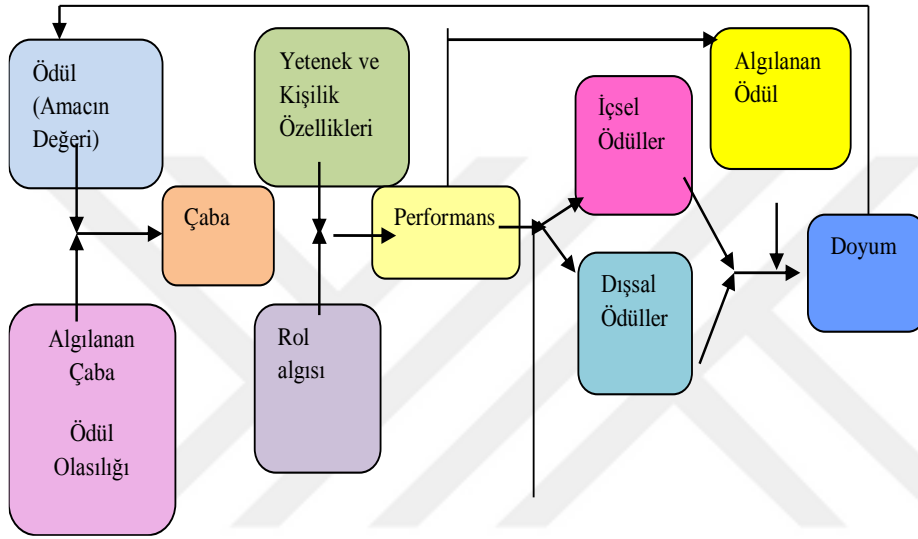
Layman Porter ve Edward Louler tarafından tasarlanan bu model, önceki teorilerin temel fikirlerinin bir birleşimidir. Bu modelde işgücü kazanımları, motivasyon ve kişiliğin gerekçeleri odakta tutulmaktadır. Bu model beklenti teorilerini ve adalet teorilerini birleştirir. Bu model Vorman'ın beklentiler teorisinin bir devamı ve Vroom'un teorisindeki bazı eksiklikler tamamlandı. Bunlardan ilki ödüllendirmede adalet ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar çabaları sonucu elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarla ödülleriyle karşılaştırmakta ve uygunsuz performans maruz kaldıklarında performanslarını olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, motivasyon uygulamalarındaki artılar eşit olarak dağıtılmalıdır. Bu teoriye göre, motivasyon memnuniyet ve performansın içeriği ile aynı değildir. Porter ve Lowler modellerine göre motivasyon, performans, memnuniyet farklı parametrelerdir ve performans yöneltten memnuniyet hissi değil, aksine memnuniyeti oluşturan performanstır. Porter-Lowler modeli çeşitli değişkenler içermektedir ve yüksek bir memnuniyet seviyesinde yüksek bir memnuniyet seviyesine sahip olduğuna inanılıyorsa performansın kendisine memnuniyet getirdiği vurgulanmıştır.⁵⁹ Modelde çeşitli faktörlerden bahsedilmiştir. Çaba, insanların bir iş görmek için harcadıkları enerji (fiziksel-zihinsel) miktarıdır. Bu modele göre, bir işte çok çalışan veya çok çaba sarf eden çalışanların performansı başarılı olsa da ancak her zaman başarılı sonuçlar elde edilmiyor. Performansın değerlendirilmesinde objektif başarı kriterlerine ek olarak, çalışanın kendisinin ve liderlerinin öznel değerlendirmelerinde de bir pay vardır. Araştırmalara göre, çalışanın motivasyonu daha çok çaba ve çalışmakla ilgilidir.⁶⁰ Bu modele göre yeteri kadar çalışmanın, çaba ve emeğin başarıya dönüşmesini iki önemli faktör etkiliyor. Bunlardan biri, bireyin yetenek ve niteliklerinin genel etkisidir. Örneğin, bir işe bağlı kalmak, iyi bilgilendirilmiş ve yetenekli olmasının yanı sıra kişisel niteliklere de bağlıdır. Araştırmaya göre, satıcıların kendi kendine içe dönük olmaları gerçeği, çalışmalarındaki başarılarını etkiliyor. Performansın başarısını etkileyen bir diğer nokta, çalışanın “rolünün” açık olmasıdır. Bir işçinin tüm enerjisinden vazgeçmesi bekleniyorsa, önce yapacağı işi net olarak anlaması,

⁵⁹ Pekel, ss.17-18

⁶⁰ Onaran, ss. 76-78

sorumluluklarının tam olarak ne olduğunu ve çalışanın ne beklemesi gerektiğini bilmesi gerekir. Yapmak üzere olduğu şey hakkında net bir fikri olmayan bir çalışanın enerjisi boşa harcanmış olacak ve bu da performans seviyesini düşürerek çalışanın motivasyonunun düşük olmasına neden olacaktır.⁶¹

Şekil 2. Porter-Lowler Model Şeması



Kaynak: Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers, Motivation and work behavior ,2003, edition 7, Mc-Grapublisher, s.15

Porter-Lowler, aksine, yapılan işin bir memnuniyet kaynağı olduğunu ve sonuçta bir artıma yol açtığını varsayar. Araştırmalar ayrıca Porter ve Lowler'in haklı olduğunu gösteriyor. Çünkü başarılı ve iyi sonuç, memnuniyetin sonucu değil, sebebidir. Porter-Lowler'in ana katkısı motivasyon anlayışıdır. Yazarlar, motivasyonun sebep-sonuç zincirinin basit bir unsuru olmadığını söylemektedir. Model aynı zamanda çaba, yetenek, sonuç, düzeltme, memnuniyet ve algı gibi kavramları tek bir sistemde birleştirmenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.⁶²

⁶¹ E. Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1982, ss.150-151.

⁶² Seyfullayev, ss.94-95.

Tüm bu motivasyon teorileri, yönetimin etkin yönetimi ile başarılı bir sonuç elde etmeyi amaçlar. Bu da ilkelerin, işlevlerin, yöntemlerin ve yönetim tarzlarının zamanında ve nesnel bir şekilde uygulanmasını gerektirir. Bu nedenle, bu operasyonları ve motivasyon faktörlerini dikkate almadan herhangi bir işletmede olumlu sonuç almak mümkün değildir ve genel olarak yönetim imkansızdır.⁶³

3.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

İşçinin motivasyonunda "beklenti teorisi" kullanımı, Kanadalı bilim adamı Victor Vroom (1932) adıyla ilgilidir. Bu teori üç önemli unsurdan oluşur: umut, germe, araçlar. V. Vroom, "umudunu" ve "değerliğini" şu şekilde ifade etmiştir:⁶⁴Umut, eylemin somut sonuçlar doğurabileceği inancıdır. Bu inanç kadar güçlü ise, umut çok güçlüdür.

Kıbarlık, belli sonuçlara (sonuca ulaşma arzusunun gücü), başka bir deyişle, bir sevgilinin, bir insanın kasıtlı olarak koyduğu, hedefin gerçek değerini belirlemediği bir değerdir. Olumlu olduğunda, insan belirli bir hedefe ulaşmak ister ve olumsuz olduğunda bu hedefe ulaşmak istemez. Değerin "0" olması sonucun önemsiz olduğunu gösterir. Amaç her insan için farklı bir değer.⁶⁵ Vroom' a göre Motivasyon:

$$\text{Motivasyon} = \text{Umut} \times \text{Araçlar} \times \text{Değer}.$$

Bu formüldeki göstergelerden herhangi biri sıfırsa, motivasyon sıfır olacaktır.

66

"Beklenti Teorisi'nin üçüncü önemli unsuru araçtır. Umut, belirli bir davranışın somut sonuçlara yol açması ihtimaline bağlıdır. "Araç", ara sonucun daha büyük ve daha önemli sonuçlara yol açtığı algısı ile ilişkilidir. Örneğin, bir çalışan daha çok çalışırsa işin etkinliğinin artabileceğini düşünebilir. Verimlilikteki artış

⁶³ İmran, Menecment, ss. 109-116

⁶⁴ F. Lunenburg, "Expectancy theory of motivation:motivating by altering expectations", International journal of management, business and administration, 2011, ss. 2-3.

⁶⁵Beklenti kuramı, <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>, Erişim Tarihi: 4.02.2015.

⁶⁶ Lunenburg, s.3

kariyerin ilerlemesini sağlayabilir. V. Vroom, sonuçların etkinliğinin, bu sonuçların başka sonuçların elde edilmesinde veya önlenmesinde bir araç olarak kullanılmasından kaynaklandığını onaylar. Bu, bir çalışan için çok önemli olmayan sonuçların değerinin (sonucu elde etme gücü), bu ara sonuçların nihai sonucunun önemi ile artabileceği anlamına gelir. İşin etkinliğindeki artış (çalışanın önemsiz sonucu), çalışanın “umudunun”- bir kariyer gelişimi (çalışan için önemli bir sonuç) teyidine yol açarsa, o zaman bu önemli sonuç da çalışana görünür hale gelir.

Farklı tipte araçlar vardır: "Olumlu araçlar"- ilk sonuçların elde edilmesi kesinlikle sonraki sonuçlara yol açacaktır.

"Yararsız araçlar"- ilk ve sonraki sonuç arasında bir ilişki olmaması.

"Olumsuz araç"- nihai sonuç, ilk sonucun yokluğunda kesin olarak elde edilir ve ilk sonucun elde edilmesi durumunda nihai sonucun elde edilmesi mümkün değildir.⁶⁷

3.3. Self Determination (Öz Belirleme) Teorisi

Öz Belirleme Kuramı, kişiliği, insan motivasyonunu ve optimal işleyişi bağlayan bir teoridir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki temel motivasyon türü olduğunu ve hem kim olduğumuzu hem de nasıl davrandığımızı şekillendirmede önemli güçler olduğunu ortaya koymaktadır. ⁶⁸ Araştırmacılar Edward L. Deci ve Richard M. Ryan'ın 1970'lerde ve 1980'lerde motivasyon üzerine yaptığı çalışmalardan ortaya çıkan bir teoridir. O zamandan beri büyümüş ve genişlemiş olmasına rağmen, teorisinin temel ilkeleri Deci ve Ryan'ın 1985 tarihli konulu kitaplarından gelmektedir.

Deci ve Ryan'a göre dışsal motivasyon, dış kaynaklardan gelen ve dış ödüllerle sonuçlanan belirli şekillerde davranmaya iticidir. Bu kaynaklar arasında derecelendirme sistemleri, çalışan değerlendirmeleri, ödüller ve övgüler ile başkalarının saygı ve beğenileri yer almaktadır.

⁶⁷ Seyfullayev, ss.87-93.

⁶⁸ Deci, Ryan, s.73

Öte yandan, içsel motivasyon içeriden gelir. Temel değerlerimiz, ilgi alanlarımız ve kişisel ahlak anlayışımız dahil olmak üzere bizi belirli şekillerde davranmaya iten içsel yöneticiler vardır.

Her ne kadar içsel motivasyon ve dışsal motivasyon her ne kadar “ideal benliğimizi” koruyarak içsel kontrol davranışıyla ve dışsal olarak bizi başkalarının standartlarına uymaya yönlendiren dışsal kontrol davranışları gibi görünse de motivasyon türlerinde önemli bir ayrım vardır. SDT, özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasında farklılaşmaktadır.⁶⁹

Özerk motivasyon, içsel kaynaklardan gelen motivasyonu içerir, eğer bireyin bir faaliyetin değerini tanımladığı ve kendi algıları ile uyduğunu hissettiği takdirde dışsal kaynaklardan gelen motivasyonu da içerir. Kontrollü motivasyon, bireyin davranışının harici ödüller ve cezalar tarafından yönlendirildiği bir tür motivasyon olan dış düzenlemelerden ve iç içe geçmiş düzenlemelerden veya yalnızca kısmen içselleştirilen faaliyetlerden ve motivasyondan, utançtan kaçınma, onay arama gibi sebeplerden kaynaklanan motivasyondan oluşur. Bir birey özerk motivasyon tarafından yönlendirildiğinde, kendini yönettiği ve özerk olduğunu hisseder; birey kontrollü bir motivasyon tarafından yönlendirildiğinde, belirli bir şekilde davranması ve özerklik göstermemesi için çok az bir deneyime sahip olması için baskı hisseder.⁷⁰

Öz belirleme teorisi ayrıca iş motivasyonu hakkında bazı önemli görüşler ortaya çıkardı. İş motivasyonu ve katılımı ile ilgili birçok teori olsa da Öz belirleme teorisi “toplam motivasyon miktarından ziyade özerk ve kontrollü motivasyonun göreceli gücü” yaklaşımında eşsizdir.⁷¹

Genel motivasyon miktarı kesinlikle bir etken olmasına rağmen, içsel ve dışsal motivasyonlar arasındaki ayrımı gözden kaçırmamak önemlidir; örneğin, araştırmalar, diğer bağlamlarda olduğu gibi, Öz Belirlemenin dışsal ödüllerin azaltılmış içsel

⁶⁹ Ryan, Deci, s.74

⁷⁰ Ryan, Deci, 2008.

⁷¹ E. L. Deci, R.M. Ryan, M. Gagne, D. Lronr, J. Usunov ve B. Kornazheva. Need satisfaction, motivation and well-being in the work organizations of a former esatern bloc country: a cross-cultural study of self determination. Personality And Social Psychology Bulletin, 27, 2001, s. 930-942.

motivasyonla ilgili olduğu varsayımında doğru olduğunu onaylamıştır. Ayrıca, bir yöneticinin özerklik desteği ile çalışanlarının çalışma sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar vardır. Araştırmalar ayrıca bir yöneticinin özerklik desteğinin, çalışanları için daha fazla ihtiyaç memnuniyetine yol açtığını ve bunun sonucunda iş tatmini, performans değerlendirmeleri, örgütsel değişimin kabul edilmesi ve psikolojik uyumun artmasını sağladığını tespit etti. Son olarak, yönetsel özerklik ile alt özerklik, performans ve örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı ve dönüşümsel veya vizyoner liderlik ile takipçilerin özerk (kontrol edilen) hedefleri arasında bir bağlantı vardır.⁷²

⁷² Gagné, Deci, s.57

4. KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON ve KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

İnsan davranışını yönetmek için oluşan bir zorluk, onu belirli bir hedefe yönlendirmektir. Motivasyon bir yönlendirme kuvvetidir. Motivasyonun temel amacı çalışanların motive, etkin ve verimli olmalarını sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı, çalışanların örgütsel hedeflerini, bilgi, beceri ve güçlerini bu yönde takip etme yeteneklerine bağlıdır. Yöneticilerin motivasyonu, onları tatmin eden çalışma koşullarının yaratılmasıyla sağlanır. Bu şekilde yöneticiler, çalışanların hedeflerini ve şirketin hedeflerini tatmin edebilecektir.

İşletmelerdeki insanların davranışlarını anlamak ve tahmin etmek zordur. Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını etkileyebilir ancak kontrol edemezler. Uzmanların işaret ettiği gibi, insan duygularıyla hareket eden bir varlıktır. İnsanları süresiz motive eden faktörler vardır, bu yüzden insanlar her zaman motivasyonlarının nedeninin farkında olmazlar. Çalışanlar bazen kontrolsüz motive edilebilir veya demotive olabilirler.⁷³ Araştırmaya göre, kamu kurumlarında çalışanların motivasyonu, özel sektörde çalışan meslektaşların iş motivasyonlarından farklı. Kamu sektörü çalışanları ile karşılaştırıldığında, nakit ödülleri özel sektör çalışanları ve yöneticileri için nispeten yüksektir; yani, para ödülleri kamu sektöründe çalışanlar için daha az önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, para ödülleri, para ve ücretlere daha fazla önem veren insanlar, kamuda eşdeğer maaşın düşük olması nedeniyle, özel sektörde bir iş bulmaya çalışmaktadır.

Mun'un yürüttüğü anketin sonuçlarına göre, devlet yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre daha az özerkliğe sahipler ve seçim özgürlüğü herhangi bir durumdan daha az. Ankete göre, kamu sektörü yöneticilerinin özel sektör yöneticilerine göre daha az kurumsal taahhütleri var.⁷⁴ Daha fazla entelektüel gelişmeler ve yenilikçi yaklaşımlar gereklidir ve teknolojik sürece yönetsel yaklaşım,

⁷³S. Özdemir ve T. Muradova, *Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*, Qafqaz Üniversitesi dergisi, Bakı, ss. 147- 148

⁷⁴S. İrum, A. Sultana, K. Ahmed, N. Mehmood, *Work motivation differences between public and private sector*, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, No 16, s 687.

çalışanların motivasyonu ve gelişiminin rekabet avantajı sağlaması açısından sosyal bir yönüdür. Yetenekli ve önyargılı insanlar kullanan işletmeler başarılı sonuçlar elde edebilir ve daha verimli iş gücü geliştirebilirler. İşgücünü daha verimli çalışmaya motive etmek, işletmenin hedefleri doğrultusunda yönetimin kilit görevidir.

Çalışmalar, bankacılık sektöründeki çalışanların işlerinden asla yorulmadıklarını ve yaptıkları işten zevk aldıklarını göstermektedir. Onları daha üretken kılan, onları motive eden şey nedir? Özelleştirme ve artan rekabet, özel bankalarla birlikte kamu bankalarını da etkiledi. Temel değişiklikler açık piyasa ekonomisinden kaynaklanmaktadır.⁷⁵

Araştırmaya göre, devlet kurumlarında çalışanları motive eden temel faktörler şunlardır:

- Çalışanlara verilen para ödemeleri ahlaki ödüllerden daha önemlidir;
- Yapılan işin takdir edilmesi çalışanlara memnuniyet duygusu verir;
- Kurumlarda kaygının asıl nedeni ücretlerden kaynaklanan istisnadır;
- Terfi ve ilerleme, çalışanlara en yüksek motivasyonu verir.⁷⁶

Genel olarak, motivasyon mekanizmalarının uygulanması ülkeler arası kültürler arası farklılıklar açısından farklıdır: Dünyada uygulanan motivasyon mekanizmalarına, ABD, Japonya ve Almanya'daki ilk üç gelişmiş ülkeye bakarsak, bu ayrımı açıkça görebiliriz.

ABD: Motive edici araştırmanın ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı ve daha sonra dünyaya yayıldığı kabul edilmektedir. Burada insanların motivasyonu ve memnuniyeti serbest ve bireysellik üzerine kuruludur. Başlıca

⁷⁵ S. Rashid, U. Rashid, *Work motivation differences between public and private sector*, American international journal of social science, vol 1, No 2, s.24.

http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1__No_2_December_2012/3.pdf

⁷⁶ Z. Öztürk, H. Dünder, *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, 2003, s.59-60

sorumlulukları bireysel performanstır: Genel olarak ABD, karı maksimize etmek, kurumsal verimlilik ve üretim değeri gibi pratik bir yaklaşıma sahiptir. Bu ülkede başarı, benlik oluşumu, benlik saygısı, liderlik, yüksek yaşam standardı vb. en önemli hedefler ve aynı zamanda bir motivasyon kaynağıdır. Ekip tercihinin verildiği yer burasıdır, bir defalık çalışma değil. ABD'de performans, bilgi ve beceriye dayalı ödüller, diğer yöntemlerden daha fazla tercih edilmektedir.⁷⁷

Japonya: Japonya'daki güç mesafesinin (güç mesafesi yüksek olduğunda, gücün bir kuruluş veya kuruluşta merkezi olarak dağıtıldığı, eşit dağılmadığı varsayılmaktadır.) Riske ek olarak, empati, sevgi ve saygı en önemli değerler arasındadır. Japonlar uzun zamandır çalışıyor, uzun çalışma saatleri ve stres kalp atışlarına neden oluyor. Artan kalp yetmezliği ve intiharların nedeni iş stresi ile ilgilidir. 1960'lı yıllarda Japonlar verimlilik ve verimlilik kavramını benimsediler. Japonya'da verimlilik, verimlilik, kalite, karlılık gibi hedefleri geliştirmek için kullandıkları yöntem Kaizen'dir. Bu nedenle, işletmenin her çalışanı bu yöntemde ifade ve ifade özgürlüğüne sahiptir, bunların her biri kaydedilir ve değerlendirilir. Çalışanlara yöneticiden çalışanlara kadar her seviyede çalışanların fikirlerini benimseme ve uygulama konusunda yüksek düzeyde motivasyon ve motivasyon sağlar. Önerilen fikir geçerliyse, bu çalışan da ödüllendirilecektir.

Almanya: Almanya'da insanlar risk almaya meyilli değil, temel hedefleri özgüven, kendini gerçekleştirme, kendine güven, liderlik ve özgürlük. Buradaki güç mesafesi düşük ve rekabet ön planda. Burada sabır ve güvenilirliğe pek dikkat edilmiyor, buradaki temel motivasyon eğitim fırsatları. Burada öğrenciler, en uygun öğrenciyi seçmek için profesörler tarafından kullanılan bir yöntem olan üniversiteye başvururken bir motivasyon mektubu yazarlar.⁷⁸

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir anket, imalat, hizmet, sosyal ve eğitim sektörlerinde sizi çeşitli seviyelerde (yönetmelik, teknik, profesyonel) 1.663 çalışandan sizi motive etmelerini istedi. Soruların%52'sini sordular ve "işletme ile

⁷⁷ Taşdemir, s. 85

⁷⁸ Taşdemir, s. 86

ilgili çalışmalarımın sonuçlarından ben sorumluydum.” Bu cevaba göre, çalışanlar için oldukça motive olmuş durumda.

Türkiye'de çalışanların devlet kurumlarındaki motivasyonlarını incelemek için Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların %18'i yöneticiler, %72'si personel ve toplam katılımcıların%46'sı kadın, %54'ü erkektir.

Her işletme, kurum veya kuruluş en uygun çalışanla çalışmak ve kendilerine uygun çalışanları korumak için her türlü çabayı göstermek ister. Ancak günümüz iş dünyasında personel transferi hızlandı. Bu aynı zamanda yöneticilerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır ve işletmede yüksek nitelikli bir çalışanı işe almak ya da elinde tutmak gittikçe zorlaşmaktadır. Bu bağlamda, organizasyondaki yöneticilerin ve personelin, özellikle de organizasyonun çeşitli faaliyet alanlarında temel yatırım yapabilme becerisinin geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu, kurumların gelecekte verimli ve verimli bir işgücüne yatırım yapmak için kariyer planlama ve geliştirmeye daha fazla önem vermelerini gerektiriyor. Araştırmalar, kariyerlere diğer fırsatlardan veya motivasyonlardan daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Örneğin, Bugün Amerikan gazetesi “Çalışanlar neden işlerini bırakıyorlar?” adı altında bir çalışmada, "ücretler", çalışanlardan ayrılma nedenleri listesinde en son sırada yer alırken, "kariyer fırsatları" ilk sırada olmuştur.

Devlet kurumlarında motivasyonu artıran bir diğer önemli faktör objektif değerlendirmedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında objektif bir değerlendirme sistemi kurulmalı, objektif değerlendirme sistemi, değerlendirme kriterlerinin işinin çalışmasına ne ölçüde uygun olduğu, birden fazla değerlendirme kriterini kapsayan ve son derece yoğun hale getirecek şekilde doğrudan bağlantılıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA İŞ DOYUMU

İŞ DOYUMUNUN KAVRAMI, ÖLÇÜMÜ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI, KAVRAM TARİHİ VE ÖNEMİ

İş doyumunu, bireyin iş yaşamıyla ilgili hissettiği mutluluk ve memnuniyeti ifade eder. Bir birey eğer iş yaşamından memnuniyet duyuyorsa, o bireyin iş doyumunun olduğu, aksi takdirde yaptığı işten doyum alamadığı çıkarımı yapılır.⁷⁹

Çalışanların iş ve işyerleriyle ilgili memnuniyeti de iş doyumunu olarak adlandırılır.⁸⁰ Temel anlamıyla, iş doyumunu, çalışanların işlerini ne kadar sevdiğini gösterir. Bir iş, bireyin değer verdiği unsurları ne kadar çok içeriyorsa, kişinin o işten aldığı doyum da o oranda artacaktır. İş doyumunu, işin talepleri ve çalışanın nitelikleri birbiriyle örtüştüğünde ortaya çıkar. Bireyler, işleriyle ilgili aldıkları eğitim ve sahip oldukları yeteneklere ilişkin birtakım beklentilere sahiptir. İş doyumunu meydana getiren bireyin istekleri ve iş koşulları arasındaki karmaşık etkileşimdir.

1.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumunu, örgütsel davranış üzerindeki doğrudan etkisi sebebiyle literatürde önemli bir yere sahiptir.⁸¹ İş doyumunu kavramı, çalışanın yaptığı iş için takındığı genel tavır olarak tanımlanabilir.⁸² Locke iş doyumunu “bireyin kendini değerlendirmesiyle kendisi tarafından geliştirilen olumlu duygular” olarak tanımlar. George ve Jones ise bu kavramı “insanlar tarafından yapılan bir iş hakkındaki duygu ve inançların toplamı olarak tanımlar. Specter tarafından ise iş doyumunu “kişinin kendisi tarafından yapılan bir işe dair olumlu duyguları” olarak tanımlanır.⁸³

⁷⁹ A. Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel, 2006.

⁸⁰ İ. Pekdemir, A. Özçelik, E. Karabulut, C. Arslantaş, *Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*. Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik D., s. Cilt 4, 2006, s.11

⁸¹ T. Baş, *Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. D., s. Cilt:17, Sayı: 2, 2002, ss.19.

⁸² Ö. F. İşcan, U. Sayın, *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, s. Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.

⁸³ M. S. Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara. 2007.

Genel olarak, iş doyumu yapılan iş hakkındaki genel duygular olarak tanımlanmaktadır. Bu duygular kişinin hem iç hem dış çevresiyle alakalıdır. Galbraith'e göre, iş doyumu, çalışanın örgütsel ve davranışsal çevresinde oluşan olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanır. Bu duygular aynı zamanda içsel ve dışsal kaynaklardan ileri geliyor olabilir. Eğer çalışan işle ilgili genel olarak olumlu duygulara sahipse, bu durum onun iş doyumuna sahip olduğu anlamına gelir. Öte yandan, eğer çalışanın işteki deneyimlerinin birikmesi sonucu işe dair oluşan tavrı olumsuzsa, o zaman bu çalışan işinden doyum alamadığı düşünülmektedir.⁸⁴

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, işte yüksek doyuma sahip olan bireyin işiyle ilgili tavrının olumlu olacağı, öte yandan iş doyumu az olan bir bireyin ise işiyle ilgili olumsuz bir tavrının olacağı iddia edilebilir. Çalışan tarafından beklenen maddi ve manevi ödüllerin gerçek yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da gerçekleştirildiği bir durumda, iş doyumu mümkün hale gelmektedir. Eğer gerçek durum beklenenden daha düşükse, bu durumda, iş doyumunun eksikliği problemleri bir konu haline gelir.⁸⁵

İş yaşamında olmak isteyen bireyler işin niteliği ve çalışma ortamına ilişkin bazı ihtiyaçlara sahiptir. Bireylerin nitelikleri, mesleki eğitim ve bilgileri, yaşları, cinsiyetleri ve buna benzer unsurlar bu ihtiyaçlarla ilişkilidir ve ancak bu ihtiyaçların giderilmesi sonucunda iş doyumu mümkün hale gelmektedir.⁸⁶

1.2. İş doyumu kavramının tarihi ve gelişimi

İş doyumu hakkında yapılan en önemli çalışmalardan biri Hawthorne Çalışmaları olarak bilinir. 1924 ve 1933 yılları arasında Elton Mayo tarafından yürütülmüş olan bu çalışmalarda çalışanların iş doyumu ölçülmüştür. Bu çalışmalarda iş yerindeki değişikliklerin verimi artırdığı gösterilmiş ve buna "Hawthorne Etkisi" adı verilmiştir. Daha sonra ise verimde gözlemlenen bu artışın iş yerindeki

⁸⁴ İ. Mammadova, *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları. 2013.

⁸⁵ O. Erdil, H. Keskin, S. Z. İmamoğlu, & S. Erat, *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, s. 5 (1), 2004, s.17.

⁸⁶ A.D. Ugah, *Motivation and Productivity in the Library*. Library Philosophy and Practice (e-journal), 2008 s. 195.

değişikliklerden kaynaklanmadığı, gözlem altında olduğunu düşünen bireylerin farkındalıklarından kaynaklandığı fark edilmiştir. Bu bulgular çalışanların para dışında bir şey için çalıştıklarını göstermesi açısından önemlidir ve gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalara ışık tutmuştur.⁸⁷

Bu konulara ilişkin bir diğer bakış açısı ise Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi olarak bilinen motivasyon teorisidir. Bu teori bireylerin beş temel ihtiyacı gidermek için mücadele ettiğini iddia eder. Bu ihtiyaçlar: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu model yakın zamanlı araştırmacıların iş doyumu modellerini oluşturmaları için bir dayanak vazifesi görür. Edwin A. Locke'un Duygulanım Teorisi en iyi bilinen iş doyumu modellerinden bir tanesidir. Bu modele göre, iş doyumu bireyin işi hakkındaki beklentileri ve gerçekte aldıkları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, bireye verilen bağımsızlığın ve bireyin karşılanan beklentilerinin iş doyumu üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Tanınmış bir diğer teori ise Yatkinlık Teorisi'dir. Bu teori bireylerin doğuştan gelen birtakım yatkinliklerinin olduğunu ve bu yatkinliklerin iş doyumunu etkilediğini savunur⁸⁸.

1.3. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun önemi, çalışanların işleriyle ilgili aldıkları iki karar bağlamında görülebilir. Birincisi ait olma kararıdır ve bu organizasyona katılmak ve daha sonra organizasyonun bir üyesi olarak kalmak anlamına gelir. İkincisi ise, üst düzey görev performansının peşinde koşmak, yani, çok çalışmak kararıdır. Buradaki önemli nokta bir organizasyona ait olan herkesin beklentileri karşılayamamasıdır.⁸⁹

Bir başka bakış açısına göre; insanların iş doyumunun önemli olduğunu düşünmelerine sebep olan nedenler şu görüşleri ifade etme eğilimidir:⁹⁰

⁸⁷ S. S. Ökten, *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2008.

⁸⁸ S. S. Ökten, 2008.

⁸⁹ J. R. Schermerhorn Jr, J. J. Hunt and R. N. Osborn, *Organizational Behavior*, Toronto: John Wiley & Sons, 1997, p.99.

⁹⁰ T. Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990, s. 113-114.

- İş doyumu önemlidir çünkü çalışanlar yeteneklerini geliştirmek ve kullanmak ister.
- İş doyumuna sahip olmayan çalışanlar hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
- İş, çalışanın merkez noktasıdır.
- İşsiz bir insan mutsuzdur. İnsanlar çalışmaya gerek duymasalar bile çalışmak isterler.
- Zorlu işler çalışanların psikolojik sağlığına pozitif katkıda bulunurlar.
- İş sahibi olmak ile boş zaman sahibi olmak birbiriyle ilişkili konulardır. Yaratıcı olmayan bir iş olan bir çalışan boş zaman peşinde koşar.
- Düşük iş memnuniyeti daha az üretken ve daha sağlıksız bir topluma yol açar.

Bu fikirlerin aksine, herkesin bu görüşlere önem vermediğini savunanlar da vardır. Örneğin, herkes zorlu işleri tercih etmez veya işe aşırı önem vermemek işin monotonluğundan uzaklaşmaya yardımcı olur. Tüm bu düşünceler her insanda farklılık göstermektedir. Çalışanın psiko- sosyal ihtiyaçlarının oluşmasında, hangi belirleyicilerin hangi faktörlere cevap vereceği önemlidir. İyice analiz edildiğinde görülecektir ki, bireyin ihtiyaçları iş memnuniyetinin şekillenmesinde önemli bir rol oynar.

1.4. İş Doyumu Konusunda Motivasyon Teorisi

Bir tutum olarak değerlendirildiğinde, iş memnuniyeti davranıştan farklıdır; fakat, literatür taramasında iş memnuniyetinin sistematik incelemesi motivasyon teorileri ile yapılmıştır. Ancak insan davranışları kompleks olduğu için, her bir teori yalnızca iş memnuniyetini kapsamamaktadır (Toker, 2007). Bu bağlamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorileri motivasyon hipotezi olsalar da iş memnuniyetini inceleyen başlıca çalışmalar arasında da sayılmaktadırlar. İş memnuniyetini açıklayan bu hipotezlerin yanı sıra, Hackman ve Oldman'in İş Özellikleri Modeli de iş memnuniyetini açıklamaya çalışan önemli teorilerden birisidir (Tümgan, 2007).

2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumunu etkileyen faktörlerin büyük bir çoğunluğu işin kendisiyle ilişkilidir. Çalışanlar çoğunlukla iş tanımları açık bir şekilde belirtilmiş olan işleri tercih ederler. İş tanımlarının açık ve anlaşılır olması çalışanın sorumlulukları yerine getirmesine ve iş doyumuna sahip olmasına yardımcı olur. İşin yapısal nitelikleri de iş doyumunu üzerinde etkilidir. Başarı ve tanınmışlık algısı, maddi ve manevi ödüller, doyurucu miktardaki maaşlar iş doyumunu etkileyen diğer faktörler arasında sayılabilir. İş doyumunu sağlayan diğer faktörler de işin eğlenceli ve bu anlamda anlaşılabilir olmasıdır. Çalışanın işiyle ilgili aldığı geri bildirim ve işini yaparken inisiyatif alabiliyor olması da iş doyumunu artıran faktörler arasında sayılabilir.⁹¹ Locke (1976) iş doyumunu oluşturan en önemli faktörlerin eşit şartlarda verilen ödüller, destekleyici iş koşulları ve arkadaşlar olduğunu belirtir. Adil, yeterli ve çalışanın beklentilerini karşılayan ödeme sistemleri ve yükselmeyi teşvik eden yaklaşımların hepsinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışma koşullarının fiziksel anlamda iyileştirilmesi ve bu şekilde çalışanın işini kolaylaştırması da olumlu anlamda iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır. Aynı zamanda, destekleyici ve halden anlayan iş arkadaşları ve yöneticiler de iş doyumuna olumlu yönde etki eder.

2.1. Bireysel faktörler

İnsan kaynakları yönetimi ve iş doyumunu örgütsel davranış bilim dalı için oldukça önemli olgulardır. İş davranışlarındaki tavırların iş doyumunda önem teşkil eden bir payı vardır. Bu nedenle, bireyin örgütsel davranışları iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Locke iş doyumunun detaylı bir tarifini vermiştir. Locke'a göre, "İş doyumunu, bireyin davranışlarını olumlu ve keyifli bir duyguyla yorumlamasının sonucudur". İş doyumunu, birey için önemli olan çeşitli faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkar.⁹²

⁹¹ İ.H. Çarıkçı, *Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, C.5 S.2, Isparta, 2000, s.155

⁹² E. Özkalp, Ç. Kirel, *Örgütsel Davranış*. Bursa, 2011, s.45

Yaş: Şimdiye kadar yapılan çalışmalar iş doyumuyla yaş faktörü arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Genç çalışanların daha yaşlı olan çalışanlara nazaran daha az iş doyumuna sahip olduğu ve yaş ilerledikçe iş doyumunun da aynı oranda arttığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, genç çalışanların iş güvenlikleri ve terfi fırsatlarıyla ilgili aşırı beklenti ve kaygıya sahip olması ve bu beklentilerin karşılanmamasının tatminsizliğe sebep olmasıdır.⁹³ Herzberg'e göre, "Genç çalışanların iş doyum seviyeleri işteki ilk yıllarında azalır ve daha sonra deneyim kazandıkça artar".⁹⁴

Cinsiyet: İş piyasalarındaki erkek egemen görüntü geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından sonra kadın iş gücünün iş piyasalarına katılımıyla birlikte değişmeye başladı. Her ne kadar erkek çalışanların oranı hala yüksek olsa da önemli sayıda kadın iş piyasalarında bulunmaktadır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür: Gelişen teknolojinin kadınların ev işlerine harcadıkları zamanı azaltması, yarı zamanlı ve tam zamanlı işlerin iş piyasalarındaki arzdan fazla artması daha çok kadının istihdam edilmesine sebep olmuştur. Bu gelişime bağlı olarak çalışanların cinsiyet açısından işleriyle ilgili takındıkları tavırlar araştırmaların konusu olmuş ve pek çok çalışmada incelenmiştir.⁹⁵

Eğitim seviyesi: Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlanma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.⁹⁶ Güçlü tarafından değerlendirilen 17 çalışmadan 14'ünde, bu iki olgu arasında negatif yönde bir ilişki olduğu rapor edilmiş ve bu durum önceki çalışmaları doğrular nitelikte olmuştur. Öte yandan, Buncho ve arkadaşları (1998) eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Araştırmacılar, bu iki olgu arasındaki negatif yönlü ilişkinin nedeninin çalışanların eğitim seviyesine bağlı olarak artan seçenekler (farklı iş imkanları vb.) ve eğitim

⁹³N. Demir, *Örgüt kültürü-İş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2005, s. 53

⁹⁴E. Demirtaş, *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin ve Kişisel Değerlerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2011, s.63

⁹⁵Keser, 2006.

⁹⁶ Ü. Çolakoğlu, T. Ayyıldız, S. Cengiz, *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, s. Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77, 2009.

seviyesi yüksek çalışanlarda kurumlarının karşılmasını bekledikleri beklentilerin aşırılığı olduğunu belirtmiştir.⁹⁷

Kişilik yapısı: Kişilik değiştirilemez olan ve bir kişinin belirli bir konu hakkında neler yapabileceğiyle ilgili beklentilere ulaşmayı mümkün kılan niteliklerin bütünü olarak tanımlanır.⁹⁸ İnsan “bireysel” bir varlıktır. Ona bu bireyselliği veren nitelikler, “kişilik” denilen, özgün ve kişiye özgü bir şekilde kişi ve çevresine ilişkin olarak gelişmiş olan ilişki yapısıdır. Başka bir deyişle, kişilik açık bir biçimde değişmez ve tutarlı olan niteliklerin bütünü anlamına gelir.⁹⁹

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de çalışanın kişilik yapısıdır. İş yaşamındaki deneyim ve öğrenmeler sonucu edinilen yeni özelliklerin elbette ki kişinin özel hayatını şekillendirmek açısından etkileri olacaktır. Aynı şekilde, kişilik niteliklerinde iş yaşamından kaynaklanan olumsuz değişikliklerin de özel yaşamda bir yansıması olacaktır.¹⁰⁰

2.2. Örgütsel faktörler

Literatür incelendiğinde, bireyleri motive eden beş faktörden bahsedildiği gözlemlenir. Bunlar: işin niteliği, çalışma koşulları, ücretler, yöneticilerin yaklaşımları ve iş arkadaşlarına ilişkin örgütsel faktörlerdir. Araçsal işlevleri olan bu boyutlar arasından, ücret, dışsal bir işlev olarak ele alınırken, bahsedilen diğer faktörler bireyin iş doyumuna dair içsel (işin niteliği) faktörler olarak görülür. İş doyumunu açısından, kişinin işini değerli, anlamlı ve kendini geliştirmeye yardımcı olarak görmesi önemlidir. Çalışanın iş yaşamı tarafından karşılanan beklentileri iş doyumunu olumlu yönde etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Beklentilerin karşılanmadığı durumda, yaşam doyumunu da aynı şekilde olumsuz olarak etkilenir.¹⁰¹

⁹⁷ L. Bayram, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi, S.59, 2005, s.125

⁹⁸ A. Soysal, *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, 2008, s.5.

⁹⁹ Keser, 2006.

¹⁰⁰ Soysal, 2008.

¹⁰¹ A. Keser, *Çalışma Psikolojisi*. Bursa. 2011, s. 53

İşin niteliği: İş doyumunu belirleyen en önemli faktörlerden biri işin niteliğidir. İşin niteliği çalışanın işinden doyum alması konusunda önem kazanır. İşin niteliğini oluşturan unsurlar: işin gerektirdiği çeşitli yetenekler, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin çalışana sağladığı kendi kendini yönetme imkânı ve performansı hakkında çalışana verdiği geribildirimdir.¹⁰²

İşin birey tarafından keyifli bir iş olarak düşünülmesi bireyin işle ilgili tavrının olumlu olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, bireyin işiyle ilgili algısı işinden doyum almasında önemli bir unsur olarak görülür. 1960'larda geliştirilen bir hipotezde, işin çalışanın tarafından sıkıcı ve monoton olarak düşünüldüğü durumda, iş doyum seviyesinin düştüğü kabul edilmiştir.¹⁰³

Kıdem ve statü: Bireyin bir işte ne kadar uzun süredir çalışıyor olduğu ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğundan bahsedilmektedir. Öyle ki, işte çalışılan süre, yani kıdem arttıkça iş doyumunu da aynı şekilde artmaktadır. ¹⁰⁴

Kıdemle iş doyumunu üzerindeki etkilerini aşağıdaki maddelerle açıklamak mümkündür:

- Bireyin kıdemle artması işi daha iyi anlamasına neden olur ve dolayısıyla işin bireye sağladığı başarı hissi de artar.
- İşte çalışılan sürenin artmasıyla kurum çalışanın ihtiyaçlarını daha fazla karşılar hale gelecektir.
- İşte çalışılan süre arttıkça çalışan çalıştığı kurumla daha fazla özdeşleşme fırsatı bulacaktır.
- İşte çalışılan süre arttıkça, kurum çalışanları için daha fazla imkân sağlamaya başlayacaktır.

Terfi imkanları: Terfi, insanları çalışmaya yönlendiren en önemli faktör olan hırsı doyurmanın yollarından biridir. İstihdam edilen bir birey eğer asla terfi

¹⁰² Keser, 2006.

¹⁰³ P.E. Spector, *Industrial & Organizational Psychology*. New York: J. Wiley & Sons, 2003.

¹⁰⁴ M. Güven, İ. Bakan, S. Yeşil, *Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, 2005. s. 48

alamayacağını, kendisine ödenen ücretin hiçbir zaman artmayacağını hissediyorsa, çalışma ortamındaki her türden çabasının anlamsız ve faydasız olduğuna inanır ve işiyle ilgili olarak olumsuz bir tavır edinir. Böyle durumlarda, işten doyum alamamak ve yapılan işten şikâyet etmek kaçınılmaz olacaktır.¹⁰⁵

Ücret: Maaş, çalışanların işlerine karşı tutumlarında önemli bir rol oynar. Para, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamada kolaylaştırıcı bir etken olmasının yanı sıra, üst düzey ihtiyaç memnuniyetini sağlamanın da bir yoludur. Çalışanların, ücretlerini yönetimin şirkete katkılarını nasıl gördüğünün bir yansıması olarak görme eğilimi vardır. Öte yandan yan haklar da oldukça önem arz etmektedir fakat bunlar maaş kadar etkili değildir. Bunun bir nedeni, çalışanların çoğunun, bunun ne kadar fayda sağladığını bilmemesidir. Dahası, bazıları pratik faydalar göremedikleri için bu yan haklara değer vermezler. Fakat hepsinden önemlisi, bu faktörün yükselme seviyesi kişisel ihtiyaçların tatmin edilmesi ile sonuçlanır.¹⁰⁶

Çalışma koşulları: Kişinin çalışma ortamı maddi çevre olarak adlandırılabilir. İş yerinde kötü ısınma koşulları, yetersiz ışıklandırma, gürültü ya da havalandırma problemleri gibi kötü şartlar işin olumsuz etkilenmesine yol açan bir maddi çevre meydana getirebilir. Bu durum çalışanın bedensel ve ruhsal sağlığına zarar verebilir ve dolaylı olarak yapılan iş bundan olumsuz olarak etkilenebilir. Hawthorne Çalışmalarını yürüten Mayo ve arkadaşları iş yerindeki iyileştirmelerin beraberinde iş doyumunu getirmesi sebebiyle oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Uygun çalışma koşulları ve fiziksel konfor hedeflere ulaşmayı daha kolay hale getirir ve çalışanların performansını artırır, böylece iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki yaratır. Esasen, çalışanların kendilerine daha çok fiziksel konfor sunan çalışma ortamlarını tercih ettikleri söylenmektedir.¹⁰⁷

Yönetim, yönetim tarzı ve karar verme süreçlerine katılım: Yöneticinin çalışana yönelik tavrı iş doyumunu iki şekilde etkiler: çalışanın tarafında olarak ve

¹⁰⁵ E. Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, 2012, s. 34

¹⁰⁶ L. Fred, *Organizational Behavior*,(6. Baskı), New Jersey: McGraw-Hill, 1992, s. 121.

¹⁰⁷ M. Şişman, *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi, 2014.

çalışanı karar verme süreçlerine katılmasını mümkün kılarak. Yöneticinin çalışanın işini önemsemesi, onu desteklemesi, ona yardım etmesi ve kişisel problemleriyle ilgilenmesi iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Etkili ve katılımcı yönetimin olduğu bir çalışma ortamında iş doyum seviyesi de yüksek olacaktır.¹⁰⁸ Kararlara katılan çalışanlar işleri, iş arkadaşları ve yönetimle ilgili olumlu duygular geliştirir ve böylece bu çalışanların iş doyumları artar. Çalışanların karar verme süreçlerine katılımının yönetim tarafından mümkün kılınması çalışanların inisiyatif alma, yaratıcılık, inovasyon ve buna benzer imkanlara sahip olmasını sağlar ve böylece yapılan işin niteliğini olumlu yönde etkiler.

İş Arkadaşları: Her kuruluşun bir ilişki sistemi ve örgütsel yapısına göre geliştirilen örgütsel bir işleyiş sistemi vardır. Çok az sayıda çalışan bu ilişki sistemine dahil edilmeden işyerlerinde çalışmaktadır. Çalışanlar işlerinden sadece maaş ve somut başarı beklemezler. Bir çalışanın gününün çoğunu geçirdiği iş yerinde uyumlu iş arkadaşlarıyla sosyalleşmesi gerekir. Bu nedenle, işyerlerinde kendilerine destek veren iş arkadaşları olan çalışanlar daha çok iş memnuniyetine sahiptirler. Bir iş yerindeki iş memnuniyetinin artması, çalışanların birbirleriyle etkileşime girmeleriyle doğru orantılıdır. Dostça ilişkilerin ve karşılıklı yardımlaşmaya dayalı zihniyetin grup üyelerinin iş memnuniyeti üzerinde ılımlı bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışma grubu çalışan için ayrıca bir destek veya yardım kaynağı olarak görülebilir. İş arkadaşları arasındaki kabul iş memnuniyeti açısından önemlidir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ I. Ugboro, K. Obeng, *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study*. Journal Of Quality Management, 2000 s. 5 s.247

¹⁰⁹ Luthans, 1994.

3. İŞ DOYUMU ÖLÇÜMÜ VE ETKİLERİ

3.1. İş Doyumu Ölçümü

İş doyumunu ölçmek amacıyla çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemler arasında en yaygını iş memnuniyeti envanteridir. Bu yöntemde, kişilere işin çeşitli vizyonları verilip bu vizyonlara göre kişilerin memnuniyetleri (çok, az, normal vb.) belirlenmektedir. Hem iş memnuniyeti taramaları hem de anketler soruların türüne göre üç başlık altında incelenmektedir.¹¹⁰

- Amaç Taraması: Bu taramanın birçok türü vardır. En sık kullanılanlardan birisi çoktan seçmeli soruları içerendir. Bu taramada, katılımcılardan tüm şıkları okumaları ve kendilerine en doğru geleni işaretlemeleri istenir. Bazı türlerinde “doğru” ve “yanlış” seçenekleri bulunur. Türü her ne olursa olsun, amaç taramasının en olumsuz şekli tüm şıkların idare tarafından belirlenmiş olmasıdır. Katılımcıların yapabildiği tek şey kendilerine en doğru gelen şıkkı işaretlemektir ve bu durum çalışanların duygularının yanlış yansımaya yahut hiç yansımamasına sebep olabilir.
- Tanımlayıcı Tarama: Bu tarama türünde çalışanlar kendi yanıtlarını verirler. Çalışanların tepkileri direktif veya direktif olmayan sorularla elde edilir. Direktif sorular çalışanın dikkatini işin belirli bir kısmına odaklar ve bu konuda soru sorar. Direktif olmayan sorularda çalışanların fikirlerini doğaçlama olarak saptama olasılığı vardır.
- Projektif Tarama: Bu tarama türü, ruh sağlığını incelemek amacıyla psikiyatristler ve/veya psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Bu tür, genel tarama amacıyla kullanılamaz.

Puanlama Ölçeği: Çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için sıklıkla kullanılan metotlardan biri de puanlama ölçeğidir. Bu yöntemde bilgi homojen olarak kullanılır ve sayısal olarak ifade edilir. Puanlama ölçeği üç gruba ayrılır.

¹¹⁰ Z. Çalışkan, *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, 2005, s. 28

Minnesota Memnuniyet Ölçeği: Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilip, 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir. İki formu bulunan ölçeğin biri 100 soru içerirken diğeri 20 soru içermektedir. Her ifade 5 Noktalı Likert Ölçeği ile değerlendirilir ve şu ifadeler kullanılır: “Hiç memnun değilim.”, “Memnun değilim”, “Kararsızım.”, “Memnunum.”, “Tamamen memnunum.”¹¹¹

Bu ölçek çalışanların işyerlerinden memnuniyetlerini ve/veya memnuniyetsizliklerini ölçer. Öncelikle genel yapı, işin algı veren özelliklerini ve memnuniyet veren yanlarını analiz eder. Memnuniyete ve/veya memnuniyetsizliğe sebep olan faktörler birer ölçüm faktörü olarak değerlendirilir ve bu faktörlere göre bir ölçek geliştirilir. Çalışanlar ilgili alanı formda işaretler ve nihayetinde işin memnuniyet veren tarafları ve çalışanların memnuniyetleri saptanır.¹¹²

Kritik Olay Tekniği: Kritik olay yönetimi, bir kurumdaki kritik olayları kullanarak iş memnuniyetini ölçen yöntemdir. Bu yöntem 1959 yılında Herzberg tarafından geliştirildi. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışmada; çalışanlardan kendilerine en fazla memnuniyet veren ve en fazla memnuniyetsizlik veren olayları işaretlemeleri istenmiştir. Daha sonra bu olayların içeriği analiz edilip, işverenin tepkisini yaratan unsurlar belirlenmiştir. Örneğin bu olayda işçilerin yaptığı iş, denetim yöntemi veya terfi kullanılmıştır.¹¹³

Kritik olay yaklaşımının avantajlarından biri, yanıt veren çalışanların hissettiği rahatlık ve ne düşündüklerini özgürce söyleyebilme

ridir. Anket katılımcıları için yönlendirme yoktur ve çalışanlar anketin kategorileri yahut yapısı ile sınırlı değildir. Bu avantajların yanı sıra kritik olay tekniği ile ölçüm yapmak zaman alır ve yorumlarda ve tepkilerde nesnellikten uzaklaşma

¹¹¹ B. Toker, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2007 s. 8-1 s. 92.

¹¹² Keser, 2006.

¹¹³ E. Özkalp, Ç. Kırel, 2011. S. 52

olasılığı bulunmaktadır. Katılımcı çalışanlar araştırmacının duymak istediği yanıtları verebilir ve bu yanıltıcı olabilir.¹¹⁴

İş Tanımlayıcı Endeks Yaklaşımı: Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından oluşturuldu ve 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. 72 tane soru içeren ölçek, sıfatlardan veya kısa paragraflardan oluşmaktadır. Çalışanlar her bir sıfat yahut paragraf için “evet” veya “hayır” yanıtını vermektedir.¹¹⁵

Anket Metodu: İş doyumu anket yöntemi ile ölçüldüğünde, eğer anket doğru bir şekilde uygulanırsa yönetim araştırmayı destekleyecektir. Çalışma, yönetimin ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapıldığında ve yönetim ankete uygun olarak gerekli önlemleri aldığı anda; bu metodun spesifik avantajları gözlenecektir. Anket yöntemiyle bir çalışma yapılması, yönetime çalışanların iş memnuniyeti hakkında genel bilgi vermektedir. Çalışma sırasında elde edilen bilgiler yardımıyla, spesifik memnuniyet unsurları ve memnuniyetsizlik nedenleri tanımlanmaktadır. Bu metot organizasyon içerisinde etkili bir iletişim sağlamaktadır. Anketin hazırlık, uygulama ve değerlendirme sürecinde; iş memnuniyetini sağlamak için çalışanlar ve yönetim arasında iletişim kurma fırsatı olacaktır. Anketler katılımcıların duygularını ifade etmeleri için birer fırsattır.¹¹⁶ Anketlerde çalışanlar kendilerini özgürce ifade edebilirler. Öte yandan anketler yönetimin çalışanlarına karşı iyi niyetlerini göstermek için bir araçtır. Bu ve benzeri avantajlarla çalışanlar yönetimi daha olumlu bir bakış açısıyla değerlendirebilirler.

Mülakat Metodu: Mülakat yönteminde her bir çalışanla kişisel görüşmeler yapılır. Bunlar önceden planlanmış veya standartlaştırılmış sorulardan oluşabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı araştırmacıya derinlemesine konuşma ve ayrıntılı bilgi alma fırsatı vermesidir.¹¹⁷

¹¹⁴ İ. Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. 1991

¹¹⁵ Keser, 2006.

¹¹⁶ İ. Erdoğan, 1991.

¹¹⁷E. Özkalp, Ç. Kirel, 2011.

Mülakat metodu ile iş doyumunu detaylıca ölçülür ve analiz edilir. Anketi yürüten kişi araştırmacı için özel önem taşıyan bir konuyu ele alırsa, başka sorular sorması ve soruları çok boyutlu hale getirmesi mümkündür. Mülakat sürecinde, araştırmacı değerlendirme aşamasında objektif olmalıdır. Soruların çalışana sorulması ve cevapların doğru bir şekilde kaydedilmesi verilerin doğruluğunu etkileyecektir.

3.2. İş Doyumu Etkileri

İnsanlar zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirirler. Bu nedenle işlerinden memnun olmayan bireylerin hayatlarının geri kısımları da bu durumdan etkilenir. İş doyumunu bireylerin yaşamlarındaki psikolojik uzlaşmayı sağlar. Bu açıdan bakınca iş doyumuna sahip olmayan bireyler derin stres altındadır ve sağlıklarıyla birlikte diğer yaşam aktiviteleri de bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. İş doyumunun hayatımıza etkileri oldukça açıktır. Yöneticiler, çalışanlarının iş memnuniyetini şu üç bakış açısıyla değerlendirirler:

Birincisi; işlerinden memnun olmayan çalışanlar işten kaçarlar ve/veya işten ayrılmanın yollarını ararlar. Bu durum organizasyonun yüksek kapasiteli çalışmasını olumsuz yönde etkilemekte ve verimlilik kaybına neden olmaktadır.

İkincisi; işlerinden memnun olan bireyler daha sağlıklı ve daha uzun yaşarlar. Bu organizasyonun ömrü açısından olumlu sonuçlar vermektedir.

Üçüncüsü; işlerinden memnun olan bireyler iş yerindeki, sosyal yaşamlarındaki ve aile ortamlarındaki olumlu tutumlarına devam ederler. Bunu yaparak, hayatı dinamik ve iyimser bir açıdan ele alırlar.

İş memnuniyetinin önemine ilişkin görüşler şu şekildedir:

- İnsanlar genellikle başkaları tarafından kabul edilmek isterler.
- İşlerinden memnun olmayan bireyler psikolojik olgunluğuna erişemezler.
- İşlerinden memnun olmayan bireyler hayal kırıklığına uğrarlar ve mutsuz olmaya başlarlar.

- İş insanların hayatlarının odak noktasındadır.
- Herhangi bir işte çalışmayanlar zihinsel olarak zayıf düşebilirler.
- İş ve sosyal yaşam, bir bütünün ayrılmaz bir parçasıdır. Yaratıcı bir işte çalışmayan bireyler hayatın zevkini alamazlar.
- İş memnuniyetsizliği işten uzaklaşmaya ve moral düşüklüğüne sebep olur. Bu durum verimliliği azaltır ve hasta insanlarla dolu bir toplumun altyapısını hazırlar.¹¹⁸

İş hayatında yöneticilerin iş memnuniyetini yeterli düzeyde önemsemedikleri görülmektedir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar göstermektedir ki işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık yapma ve bir kuruluş için zararlı olan benzeri davranışların ortaya çıkmasının altında düşük iş memnuniyeti yatmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler iş memnuniyeti konusunu dikkate almak zorundadır. İş memnuniyeti çalışmaları, çalışanların sorunlarını belirleme, kuruluşlardaki potansiyel sorunları ortaya çıkarma, yönetimle sağlıklı ilişkiler kurma, işi bırakma ve devamsızlık nedenlerini açıklama, değişiklikleri planlama ve yönetme açısından kuruluşlara çeşitli faydalar sağlar.

¹¹⁸ Ö.F. İşcan, U.Sayın, *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, s. Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.

SONUÇ

İş hayatı insan hayatının önemli bir kısmını kaplamaktadır. Bu sebepten de çalışanların işlerinden tatmin olması hayatlarını da etkiliyor. Motivasyon hem iş hayatında hem de kişisel yaşamın içinde kişinin verimliliği açısından büyük önem taşıyor. Bu yüzden çalışanların motivasyon süreçleri ve iş doyumunu dengesi daha önemli. Çalışanların motivasyon dengesi iş doyumunu direkt etkilediği için çalışma ortamında motivasyon araçlarına önem verilmesi yüksek performansla sonuçlanır.

Motivasyon araçları çalışanların motivasyonu için kullanılıyor. Motivasyon araçlarının etkili olması değerlendirme sürecine, ortamına, dış etkenlere, sosyal ve eğitim derecesine ve sosyal temellere de dayanıyor. Ama her bir insan için veya her toplum için hazır motivasyon örneği oluşturmak imkansızdır. Motivasyon araçları, iktisadi, psiko-sosyal, örgütsel araçlara bölünüyor.

Motivasyon teorileri mevcut gelişmeleri ve mevcut koşulları tam olarak açıklamaktan uzaktır. Çünkü hem teknik hem teknolojik gelişmelerdeki olağanüstü hızlı yenilikler, hem de ekonomik, sosyal ve kültürel dönüşümler bu olayın farklı şekillerde ele alınmasını gerektirir. Bu değişiklikler ve dönüşümler dikkate alınarak geliştirilecek motivasyon politikaları hem çalışanların hem de iş hedeflerinin ulaşılmasını hızlandıracak. Çalışanların işlerine ve işlerine karşı tutumlarını olumlu kıldığından, performanslarını artıran ve iş tatmini sağlayan en önemli faktör motivasyondur.

Her ne kadar motivasyon günümüz çalışma hayatında daha çok örgütsel bir faktör ağırlığında değerlendirilse de motivasyon (güdüleme) kavramının uygulanmasına bireysel olarak yaklaşıldığında çok daha verimli sonuçlar alınabilir. Örgütün bütün değerlerini oluşturanların da çalışan bireyler olduğunu düşünürsek, örgüt içinde bireye özel uygulamalar hem bireysel hem örgütsel motivasyona katkı sağlayacaktır.

Bütün bu bahsettiğimiz çalışan motivasyonu, özellikleri, faktörleri vesaire gibi motivasyon içerikleri de uygulamanın son noktasında iş doyumunu olarak geri dönüş

sağlıyor. Bu iki kavramın da birbiriyle bağlantısının, hangi kavramın diğerini ne şekilde etkilediğini görebiliriz.

Eğer, çalışma sistemi çalışanların talepleri ile olumlu şekilde uyum halinde ilerliyorsa ve çalışanlardan olumlu tepkiler geliyorsa, bu süreç iş doyumuna anlamına geliyor. İş Doyumu kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, kıdem, statü, eğitim, medeni durum, zekâ ve kişilik gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörler; ilerleme imkânı, ücret ve ödemeler, işin yapısı, terfi ve çalışma şartları, yönetim tarzı, çalışma grubu ve gibi faktörlerdir.

İş doyumunu çalışanların istihdam ilişkilerini geliştirmeye ve organizasyon, işveren arasındaki uyuma yardımcı olur. Kuruluşun benimsenmesini ve üyeliğini etkiler, bu da organizasyonun verimliliğinde genel bir artışa yol açar. Çalışanların tam olarak ne istediklerini ve liderliklerinin ne olduğunu bilmeye katkı sağlar. Böylece, şikayetlerin ve diğer istenmeyen durumların karşılıklı olarak çözümlenmesini kolaylaştırır. Son olarak hem çalışanların hem de organizasyonun eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tanımlamaya yardımcı olur.

Genel olarak, çoğu çalışan, iş şartları kabul edilmek için çok iyi ya da kötü olmaması koşuluyla kabul edilir. Sadece çalışanların kendileri iş değiştirdiğinde ya da çalışma koşulları zaman içinde önemli ölçüde değiştiğinde daha önemli hale gelir. İş tatmini, çalışanların işlerini nasıl hissettiğini, hangi bölümlerin odaklandığını, hangi bölümlerin özellikle etkilendiğini ve hangi duyguların dahil edildiğini gözden geçirir. İş tatmini değerlendirmeleri, geniş kapsamlı çalışan sorunlarını değerlendirmek için güçlü bir tanı aracıdır. İş tatmini çalışmaları uygun şekilde planlanır ve uygulanırsa hem genel hem de spesifik önemli faydalar sağlayacaktır.

İş tatmini değerlendirmeleri, örgütsel ödül sisteminin etkinliği hakkında bazı ipuçları sağlayabilir. Yöneticiler, en iyi performansın en yüksek ödülü alıp almadığını ve işlerinden en fazla memnuniyeti sağlayıp sağlamadıklarını yargırlar. En iyi performans gösterenler, eğer uygun şekilde ödüllendirilmezlerse memnuniyetsizlik yaşayacaklar. En iyi iş memnuniyeti değerlendirmeleri kullanımlarından biri, çalışanın örgütsel tutumunun değerlendirme üzerindeki etkisini değiştirmesidir.

KAYNAKÇA

- Ali, A. S., The sources of motivation and academic motivation levels in Sakarya middle schools. Unpublished Master Thesis, Sakarya University, Serdivan, 2016.
- Armstrong, M. and Taylor, S., A Handbook of Human Resource Management Practice (10.th ed.). London: Kogan Page Limited, 2014.
- Arzova, B. Motivasyon artırmada en önemli pay yöneticilerindir, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve sanat dergisi, sayı 9, Ocak-Mart, 2001.
- Akat İ. ve Budak, G., İşletme yönetimi, İstanbul, 1994, s.216.
- Baş, T. Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi., s. Cilt:17, Sayı: 2, 2002, ss.19
- Bayram, L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, S.59, 2005, s.125
- Beklenti kuramı”, <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> .4 Şubat, 2015.
- Çalışkan, Z., İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005.
- Çarıkçı, İ. H., Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, C.5 S.2, 2000, s.155.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S., Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, s. Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77, 2009.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M, Lronr, D., Usunov, J. Ve Kornazheva, B., Need satisfaction, motivation and well-being in the work organizations of a former

esatern bloc country: a cross-cultural study of self determination. Personality And Social Psychology Bulletin, 27 (8), 2001, 930-942.

Demir, N., Örgüt kültürü-İş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Delen, G., “Ödül ver, motive et”, Eylül-ekim, 2010.

Demirtaş, E., Çalışanların Kişilik Özelliklerinin ve Kişisel Değerlerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Douglas McGregor’s motivation and management theories, <http://study.com/academy/lesson/douglas-mcgregors-motivation-management-theories.html>, 3 Mart 2015.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S., Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, s. 5 (1), 2004, s.17

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

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

Fındıkçı, İ., İnsan kaynakları yönetimi, IV baskı, Alfa yay. NO: 41/1, İstanbul, 2002

Goble F., The Third Force, Grossman, New York, 1970, s.14.

Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S., Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, 2005.

http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf,

9.9.19

Hellriegel, D., Slocum, J. ve Woodman, R., Organisational Behaviour, South-Western college publishing, ninth edition, USA, s.143.

İmran, A., Menecment, d rslik, Bakı, “Nurlan “neşriyatı, 2007

İrum, S., Sultana, A., Ahmed K., Mehmood, N., Work motivation differences between public and private sector, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, No 6, 2012, s 687.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U., Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, s. Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.

Jerome, N., Application of the Maslow’s hierarchy of Needs Theory: Impacts and implications on organisatonal culture, human resource and onganisational performance, International journal of business and management invention, 2. cilt, 31 Mart, s.42.

Jones, R. G. and George, M. J., Contemporary management (3.rd ed.). United States of America: McGraw- Hill publication, 2004, s.519.

Kaplan, M., “Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama”, baskısız tez, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2007, ss.3-6.

Kaynak, T. Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No.223, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.117, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990, s. 113-114.

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

Koçel, T, İşletme yöneticiliği, İstanbul, Beta yayınları, 2003, s.642

Lunenburg, F., “Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations”, International journal of management, business and administration, 2011, p. 2-3.

Luthans, F., Organizational Behavior (6. Baskı), New Jersey: McGraw-Hill, 1992, s. 121

Mammadova, İ., İş Tatmini. İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları, 2013.

Maslow, A., Motivation and personality, 2nd edition, New York, Harper and Row,1970.

Maslow, A, A theory of human motivation, ss.370-396.

Motivasiya niyə lazımdır? <http://www.facemark.az/index/news/motivasiya-niye-lazimdir-arasdirma>, 03 Mart 2015.

Moorhead G., ve Griffin, R., Organisational Behaviour, Houghton Mifflin Company, 2 edition

Onaran, O., Çalışma yaşamında güdülenme kuramları, Ankara, Siyasal bilgiler fakültesi yayınları, 1981, s.215.

Ouchi, W. G., TheoryZ: how American business can meet the Japanese challenge, Addison-Wesley, 1989, s. 146.

Ökten, S. S. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1982.

Özdemir, S., ve Muradova, T., Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi, Qafqaz universitesi dergisi, Bakı, ss. 147- 148

Özkalp, E., & Kirel, Ç., Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım Yayın, 2011.

Özkalp, E., Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış, Eskişehir, Akademik yayınları, 1982, ss.150-151.

Pekdemir, I., Özçelik, A. O., Karabulut, E., & Arslantaş, C., Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, s. Cilt 4, 2006, s.11.

- Pekel, H.N., “İşletmelerde motivasyon- verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması”, Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler,2001, s. 31-32
- Peker, Ö., ve Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000, s.297.
- Robbins, S.P., Organizational behavior (11. Baskı), person educational international, 2005, s.170.
- Rusu G. ve Avasilcai S., Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. Social and Behavioral Sciences, 124, 2014, s.51.
- Ryan, R.M. and Deci, E. L., Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 2000.
- Rashid, S., Rashid, U., Work motivation differences between public and private sector, American international journal of social science, vol 1, No 2, 2012, s.24.
http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1_No_2_December_2012/3.pdf
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. J. ve Osborn, R. N., Organizational Behavior, Toronto: John Wiley & Sons, 1997, p.99.
- Semerci, A. İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama, tez çalışması, Ankara, 2005.
- Seyfullayev, İ., İşçinin motivasiya probleminə nəzəri-praktiki yanaşmalar, Azərbaycan vergi jurnalı, ss.87-93.
- Sihag, A., Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees. Indian Journal of Positive Psychology,7, 2016
http://www.iahrw.com./index.php/jome/journal_detail/19#list
- Soysal, A., Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, 2008, s.5.

- Spector, P. E., *Industrial & Organizational Psychology*. New York: J. Wiley & Sons, 2003.
- Şişman, M., *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi, 2014.
- Tağıyev, C., *Minimum masraf- Maksimum motivasyon*,
http://mak.az/articles.php?item_id=20130908021806709&sec_id=3315
- Taşdemir, S., *Motivasyon kavramına genel bir bakış, Motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*, baskısız tez, Ankara, 2013, ss.53-54.
- Teo, E., Khoo, S., Wong, R., Wee, E., Lim, B. and Rengasamy, S. S., *Intrinsic and Extrinsic Motivation among Employees*. *Journal of Human Kinetics*, 45, 2015, 241-251. DOI: 10.1515/hukin-2015-0025 s.242
- Toker, B., *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, s. 8-1 s. 92.
- Topaloğlu, T., *Ekiplerin Motivasyonu*. 2015, Ocak 22. <http://www.e-motivasyon.net>:
<http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html>
- Türk, M. S., *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.
- Ugah, D. A., *Motivation and Productivity in the Library*. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2008, s. 195.
- Ugboro, I., & Obeng, K., *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study*. *Journal Of Quality Management*, 2000, s. 5 s.247.
- Yıldırım, S., *“Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi”*, baskısız yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş, ağustos, 2007, ss.22-23

ÖZGEÇMİŞ

25 Temmuz 1991 yılında Azerbaycan'da doğdum. İlköğretim ve lise eğitimimi Bilesuvar ilinde tamamladıktan sonra, 2008 yılında Bakü Devlet Üniversitesi Fransız dili ve Edebiyatı bölümüne başladım, 2012 yılında bölümden mezun oldum. Bir yıl özel bir kurumda Fransız dili öğretmeni olarak çalıştıktan sonra 2013 yılında Beykent Üniversitesinde Yüksek lisans eğitimine başladım. 2018 yılına kadar özel bir kurumda Uluslararası İlişkiler departmanında görev yaptım.

İlgi alanlarım yabancı diller, araştırma yöntem ve teknikleri, teorik araştırmalar ve edebi yazılardır.

Yabancı dil bilgilerim Fransızca, İngilizce ve Rusçadır.

Parvin MAMMADLI