

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAŞERON İŞLETMELERDE ÇALIŞMANIN İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ : HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mesut ORAN

Tez Danışmanı
Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2016



TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mesut ORAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Taşeron İşletmelerde Çalışmanın İşgören Motivasyonuna Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 30.05.2016
- SAYFA SAYISI** : 81
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Motivasyon, Motivasyon Araçları, Taşeronluk, Yaşam Doyumu.
- TÜRKÇE ÖZET** : Teknolojik gelişmelerin en üst seviyede yaşandığı, rekabetin global boyut kazandığı günümüzde, işletmeler, bu yoğun ekonomik karmaşa ile başa çıkabilmek amacıyla farklı stratejiler izlemektedirler. Taşeron olarak çalışan işletmelerin, bu yapılarına mahsus sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada taşeron olarak çalışan işletmelerde işgörenlerin motivasyon sorunları ele alınmıştır. İşgören motivasyonuna ve yaşam doyumuna etki eden faktörler, İstanbul ilinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir taşeron işletmesinin 169 personeli kapsamında incelenmiştir
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Mesut ORAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAŞERON İŞLETMELERDE ÇALIŞMANIN İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ : HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mesut ORAN

Tez Danışmanı
Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mesut ORAN

.../.../2016



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mesut ORAN'ın "Taşeron İşletmelerde Çalışmanın İşgören Motivasyonuna Etkisi : Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

Doç Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin en üst seviyede yaşandığı, rekabetin global boyut kazandığı günümüzde, işletmeler, bu yoğun ekonomik karmaşa ile başa çıkabilmek maksadıyla farklı stratejiler izlemektedirler. Başlangıçta sadece özel uzmanlık gerektiren işlerin, bu konularda uzmanlaşmış alt kuruluşlara verilmesi olarak uygulanan taşeronluk sistemi, işletmelerin farklı nedenlerle farklı birçok birimlerini, yapısına bakmaksızın, taşere ettikleri devasa bir pazara dönüşmüştür.

Taşeron olarak çalışan işletmelerin, bu yapılarına mahsus sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada taşeron olarak çalışan işletmelerde işgörenlerin motivasyon sorunları ele alınmıştır. İşgören motivasyonuna ve yaşam doyumuna etki eden faktörler, İstanbul ilinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir taşeron işletmesinin 169 personeli kapsamında incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Motivasyon Araçları, Taşeronluk, Yaşam Doyumu.

SUMMARY

In face of rapid technological developments and global competition, organizations apply different strategies in order to cope with economic complexities. In the beginning, organizations mainly subcontracted some tasks which required unique expertise. However, more recently, increasingly more tasks and units are being subcontracted, which created a huge market.

Organizations, which work as subcontractors have some special problems. This study analyzes the motivation problems of employees in a subcontracting firm and investigates the factors related with motivation and life satisfaction. Data is collected from 169 employees working in a subcontracting firm that is operating in the services sector in Istanbul.

Keywords : motivation, motivation tools, subcontracting, life satisfaction.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil- 1 : Motivasyon	7
Şekil- 2 : Kişi- İş İlişkisi	8
Şekil- 3 : Güdü ve Dürtü arasındaki farklar	12
Şekil- 4 : Motivasyon Süreci	17
Şekil- 5 : Motivasyon Süreci	18
Şekil- 6 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
Şekil- 7 : İhtiyaçlar	23
Şekil- 8 : Klasik Şartlandırma	31
Şekil- 9 : Sonuçsal Şartlandırma	32
Şekil- 10 : Vroom Motivasyon Modeli	36
Şekil -11 : Lawler - Porter Motivasyon Modeli	37
Şekil- 12 : Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli	38

GİRİŞ

Alt İşverenlik, Outsourcing, Dış Kaynak Kullanımı gibi tanımlamalarla ifade edilen taşeronluk kavramı, 1980'lerden itibaren ülkemiz ekonomik yaşamında yoğun olarak yerini almıştır. Değişen teknolojiye bağlı olarak artan maliyetler sebebiyle taşeronluk özellikle uzmanlık gerektiren durumlarda tercih edilebilir görülmüştür. Hem ülkemizde hem de global anlamda taşeronluk tercihi ilk olarak inşaat sektöründen başlayarak bütün piyasaya yayılmıştır. Başlangıçta sadece özel uzmanlık gereken işlerin bu konuda uzmanlaşmış işletmelere yaptırılması şeklinde gerçekleşen uygulamalar, bu süreçte kazanılan verimliliğin değerlendirilmesi sonucu alan olarak yayılmıştır. İşletmeler kendilerine külfet getiren, karı paylaşmanın avantaj olabileceği işlerde veya bir takım riskler ve sosyal tepkilerden kaçınmak amacıyla kimi işlerini farklı işletmelere taşere etmektedirler. Bu durum farklı alanlarda küçük sektörler oluşmasını sağlamıştır. Temizlik, güvenlik, servis, yemek gibi bir çok iş, işletmeler tarafından alt işletmelere verilmektedir. Taşeronluğun hem resmi kurumlarda hem de özel sektörde kullanılmasının en öne çıkan sebebi işlendirmede gösterdiği esnekliktir. Burada ifade edilen esneklik kavramı sürecin tamamını ifade etmektedir. Çalışma koşullarından, iş yaptırma şekline kadarki bütün etkenleri ihtiva etmektedir. Bir işin farklı bir işverene yaptırılması işin dışsallaştırılması kavramını ortaya koymakta ve dolayısıyla da esnekliğini ifade etmektedir. Taşeronluğun piyasa tarafından benimsenip çoğalmasının en önemli sonuçlarından birisi işçi sendikal haklarında yaşanan ihlallerdir. Bunu, işverenlerin işçinin özelde toplu sözleşme, genelde ise sendikal haklarından imtina etme arzusunun bir yansıması olarak taşeronluğun yayılması şeklinde ifade etmek de mümkündür. Bu ihlal çabaları zamanla bu alanda birçok sorunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu sorunların yargıya taşınması taşeronlukla ilgili düzenlemeler yapılmasını elzem hale getirmiştir. 1930 yıllarından itibaren ülke piyasasına aktör olarak giren taşeronluk, yaşanan süreçte birçok açıdan değişim göstermiş ve bu değişim yasalara ve idari yönergelere de yansımıştır¹.

Yasal düzenlemelerin henüz tam olarak hayata geçirilmediği, son derece çatışmalı bir piyasa ortamında taşeron işgörenlerinin motivasyonu ayrı bir önem

¹ Ahmet Tozlu, Mehmet Tarık Eraslan, "Türkiye'de Alt İşverenlik Uygulaması" **Sayıştay Dergisi**, Sayı:84/ Ocak-Mart 2012

taşımaktadır. Özellikle belirsizlik ve ağır çalışma koşulları taşeron işçilerinin iş verimi üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde taşeronluğun tanımı ve gelişimi üzerinde durulmuştur. Bu konu ile ilgili her geçen gün yeni bir düzenleme yapıldığından çalışmanın güncelliğini ve geçerliliğini korumak maksadıyla konunun yasal boyutu ele alınmamıştır.

İkinci bölümde Motivasyon tanımı, önemi, özellikleri ele alınarak işgören verimi açısından önem arzeden motivasyon konusunun çerçevesi çizilmiştir.

Üçüncü bölümde literatürde geçen motivasyon kuramları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise motivasyonun iş yaşamındaki yansıması kapsamında işgören motivasyonu işlenmiştir. İşgören motivasyonunu etkileyen faktörler, motivasyon araç ve yöntemleri globalleşen iş yaşamı ekseninde ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise taşeron işçileri ile yapılan anket çalışması analiz edilmiştir. Analiz kapsamında Y. Akgündüz tarafından geliştirilen beşli ölçek kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TAŞERON ÇALIŞMA

1.1. Taşeron Çalışma, Kavram ve Tanımlar

Global ölçüde yaşanan teknolojik gelişmeler, beraberinde iş ve emek süreçlerinde yaşanan değişimleri de getirmişlerdir. İş ilişkilerinde taraflar ve tarafların niteliklerinde değişimler oluşmuştur. Yaşanan değişim süreci esneklik kavramını ön plana çıkarmıştır. *Esneklik kavramı, üretim sisteminde yeni bir aşama olarak görülen ve kendisini kapitalist sistem içerisinde yeni bir paradigma olarak sunan post-fordist rejimin anahtarıdır. Bir üretim sistemi olarak tabir edilen esnekliğin en önemli unsurlarından birisi ise taşeronlaşmadır*². Dış tedarik veya taşeronlaşma bir işi yaptırmak amacıyla hizmet sözleşmesinin yerine ticari bir sözleşmenin ikame edilmesi olarak da tanımlanabilmektedir³. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde işveren-taşeron ilişkisi şu şekilde ifade edilmektedir : *“Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçi-lerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir”*⁴.

Taşeron işletmelerinde işgören devir hızı yüksek buna karşın ücretler piyasa ortalamalarına göre düşüktür. Yine bu işletmelerde çalışma koşulları son derece ağırdır. Sosyal güvence imkanı bu işletmelerde çoğunlukla verilmemektedir. İş sağlığı ve güvenliği kuralları ise yaygın olarak ihmal edilmektedir⁵.

² Servet Gün, "Taşeronlaşma ve Taşeron Uygulamaları Bağlamında 'Hukukun Üstünlüğü' İdeali Üzerine Bir İnceleme"
https://www.academia.edu/19926381/TA%C5%9EERONLA%C5%9EMA_VE_TA%C5%9EERON_UYGULAMALARI_BA%C4%9ELAMINDA_HUKUKUN_%C3%9CST%C3%9CNL%C3%9C%C4%9E_%C3%9C_%C4%B0DEAL%C4%B0_%C3%9CZER%C4%B0NE_B%C4%B0R_%C4%B0NCELEM
E (Erişim Tarihi: 25.05.2016)

³ Süleyman Özdemir ve Zeki Parlak, "KOBİ'lerde Esnek Çalışma", **İTO Yayınları**, Yayın No: 2010-112, İstanbul, 2011b.

⁴ www.mevzuat.gov.tr

⁵ Gamze Yücesan Özdemir, "Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma", **Çalışma ve Toplum**, (4), 2010, 35-50.

1.2. Taşeron İşletmelerini Ortaya Çıkmasını Sağlayan Faktörler

Esas olarak özellikle emek yoğun sektörlerde işgücü maliyetlerinin düşürülmesi maksadıyla taşeron istihdamına yönelinmektedir. Kamusal alanda bir çok kurum kendi alanındaki kimi işleri taşerona yaptırarak işçilik giderlerinde tasarruf sağlamaktadır.

İşveren konumundaki işletmelerin taşerona ihtiyaç duymalarının sebeplerinin başında yasal yükümlülükler karşısında hedef küçültme çabası gelmektedir⁶.

Taşeron çalışmanın yapılış nedenlerine göre şu şekillerde gerçekleşebilir :

- Nihai üründe kullanılan parçaların firma dışında yaptırılmasının daha ekonomik olduğu durumlarda olduğu gibi ekonomik anlamda gerçekleşen taşeron çalışmadır. Özellikle yığın üretim yapan işletmelerde, üretim arttıkça maliyetin düşmesi sebebiyle uygulanmaktadır.
- Daha çok işçilerle sorun yaşandığı dönemlerde veya makinaların arızalanması gibi durumlarda işletmenin belli üretim faaliyetlerini dışarıda yaptırması durumunda ve talebe bağlı olarak gerçekleşen taşeron çalışmadır.
- Teknik olarak uzmanlık gerektiren taşeron çalışmalar.

1.3. Taşeronluğun Tarihçesi

Taşeronluk ülkemizde ilk olarak 1935 yılında 3008 sayılı İş Kanunu'nda "üçüncü şahsın aracılığı" kavramı ile iş hayatına katılmıştır. Sonrasında 1971 yılında 1475 sayılı İş Kanunu'nda "diğer işveren, taşeron, alt işveren" kavramları ile yasal ortamda genişlemiştir⁷.

1970'lerde Neo-liberal akımların dünyaya egemen olmaya başlamasıyla sağlık sektöründe taşeron kullanımı tercih edilmeye başlanmıştır. 1980'lerde ise beraberinde birçok emek ve hak ihlalini de getirerek yaygınlaşmıştır.

Mal ve hizmet üreten işletmeler olarak piyasaya giren taşeron işletmeler, son zamanlarda personel temin hizmeti de vermeye başlamışlardır. Temel olarak taşeronluk, artan talebi karşılamak, yüksek uzmanlık gerektiren işleri yaptırmak ve maliyetleri düşürmek gibi amaçlarla taşeron işletmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

⁶ Yıldırım Koç, *Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar, Çözümler*, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 61, Ankara, 2001. s. 12

⁷ Can Şafak, "4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi", *TBB Dergisi* (51), 2004, 112.

1.4. Türkiye'de Alt İşveren Uygulaması

Ülkemizde yoğun taşeron kullanımı özel sektörde olup neredeyse her iş kolunda taşerona rastlanabilmektedir. Toplam işgücünün % 10-15'i kadar bir oranda taşeron işçi çalıştığı tahmin edilmektedir. Bu rakamların kesin olarak ortaya konamamasının sebebi taşeron sisteminde kayıtdışı istihdamın yoğunluğudur.

Son yıllarda özel sektör kadar yoğun olmasa da kamu kesiminde de taşeron kullanımı artmıştır. Artan hak ihlalleri, emek gaspları kamu idaresini taşeron işçiler konusunda yeni düzenlemeler yapmaya zorlamışsa da, bu çoğunlukla isim değişikliklerinin ötesine geçememiştir. Maden Eşya Sanayicileri Sendikası tarafından yaptırılan bir araştırmaya göre, "*...Taşeron uygulamalarıyla, toplu sözleşme imkanı son derece az, sendika hakkına hukuken sahip, ancak fiilen kullanamayan, asgari ücrete razı bir işçi kitlesi ile sendikalı toplu sözleşme düzenine sahip işçi kitlesinin, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, işverenlere maliyeti bire üç, bire dört, hatta bire beş oranında farklılık arz etmektedir.*"⁸

Taşeronlaşma ile ilgili yapılan daha kötümser bazı değerlendirmelere göre ise, "kamu sektöründe taşeronlaşma, özelleştirmenin bir biçimidir. Taşeronlaşmanın ve fason üretimin yol açtığı sendikasızlaştırma, daha yoğun sömürü, daha yaygın kaçak işçilik, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin iyice ihmal edilmesi, esneklik, işçiyi koruyucu mevzuatın uygulanmaması, grev kırılcılığı gibi sorunlar, yalnızca bu uygulamaya taraf olan işçileri değil, tüm çalışanları da ilgilendirmektedir. Taşeron işçilerinin ücretlerinin az, çalışma ve yaşama koşullarının kötü olduğu bir durumu da, sendikalı işçilerin ücretleri de düşürülecek, çalışma ve yaşama koşulları kötüleşecek demektir. Taşeronlaşma, aynı zamanda, sendikalı işçinin işini yitirmesi sonucunu da doğurmaktadır"⁹.

⁸ *İş Kanunu Ön Tasarısı ve Gerekçesi - Kıdem Tazminat Fonu Kanun Tasarısı ve Gerekçesi*, MESS, 2000 İstanbul, (Çoğaltma), s. 8.

⁹ Serdar Akın Şen, (2002), "Taşeronluk: Uygulamalar ve Sorunlar", *Sendikal Notlan* S: 13, Şubat, 2002, s. 47

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Çalışma yaşamında iş ile birey arasındaki etkileşimin yoğunluğuna göre bireyler farklı şekillerde davranış ve performans sergilemektedirler. Kimi işgörenler geç saatlere kadar çalışırken, kimileri iş saatinin bitmesiyle işyerini terk etme eğilimindedirler. Bu durum güdüleme olarak da ifade edilebilen motivasyon ile ilgili olmaktadır¹⁰.

Motivasyonun, bireylerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda gelişim gösterdiklerini söylemek mümkündür. Motivasyon, insanların bir amacı gerçekleştirmek üzere istekle harekete geçmeleridir¹¹. Latince "movere" kelimesinden gelen motivasyon kavramı, bir kişiyi belirli bir amaç için harekete yönelten güç olarak da tanımlanabilmektedir.

Bu tanımlama çerçevesinden bakıldığında motive edilme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır : İhtiyaç duyma, ihtiyaçların doyurulması için uygun ortam arama, ihtiyacın tatmini için istekli olma, isteğin karşılanması için elverişli seçenekler arama, isteği karşılamak için hareket biçiminin denenmesi ve son aşama olarak tatmin olmadır¹².

Literatürde motivasyon incelendiğinde karşılaşılan bazı tanımlamalar şunlardır :

Luthans, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla davranışı ve yöneticiyi harekete geçiren süreci motivasyon olarak tanımlamıştır¹³. Cascio'ya göre motivasyon kişisel

¹⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul, 2015, s. 729

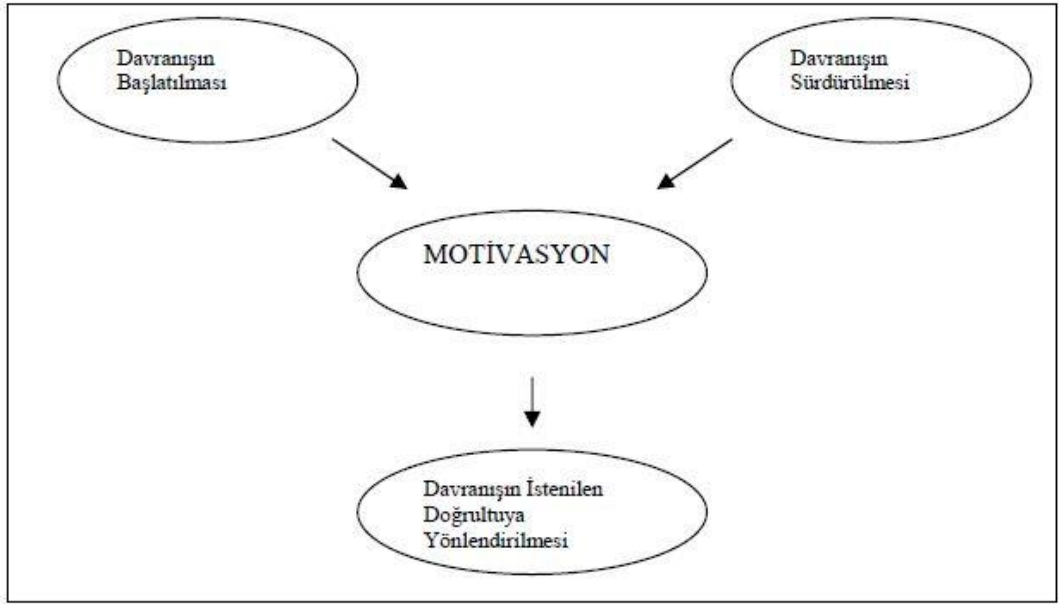
¹¹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta, İstanbul, 2013, s. 327

¹² Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 177

¹³ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, Singapore, 1993, s.253

gereksinimlerin tatmin arzusundan doğan güçtür¹⁴. Alan Cowling ise kişisel arzu ve tercihleri kapsayan davranışı icra derecesi olarak özetlemiştir¹⁵.

Motivasyon bir süreç olarak değerlendirildiğinde güç, yöneltme ve sürdürme olarak sıralanabilecek üç unsur tespit edilmektedir. Motivasyonu sağlanmış iş görenin bunlara ilave olarak çabasını doğru yöne kanalize etmiş olması beklenmektedir. Zira doğru kanalize edilmemiş çaba iş performansında beklenen seviyeyi sağlamayacak, işletme hedeflerine hizmet etmeyecektir. Bunun yanısıra bu sürecin devamlılığı da işletme açısından istenen bir durumdur¹⁶.



Şekil- 1 Motivasyon¹⁷

İşgören iş ile ilgili olan veya olmayan çeşitli davranışlar sergilemektedir. Bu davranışların kaynağında kişiye özgü, farklı nedenler yatmaktadır. İşletme yöneticisinin hedefi, işgörenin işyerinde işletmenin hedefleri doğrultusunda ve isteyerek davranmasıdır. İşletme yöneticisinin başarısı bunu sağlamasıyla doğru orantılıdır¹⁸.

Motivasyon, davranışların gözlemlenmesi ve yorumlanması ile değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan, her bireyin birbirinden farklı olan motivasyon

¹⁴ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill Publishing Company, New York, 1989, s. 428.

¹⁵ Alan Cowling, *Managing Human Resource*, Arnold Publishing, London, 1998, s. 174

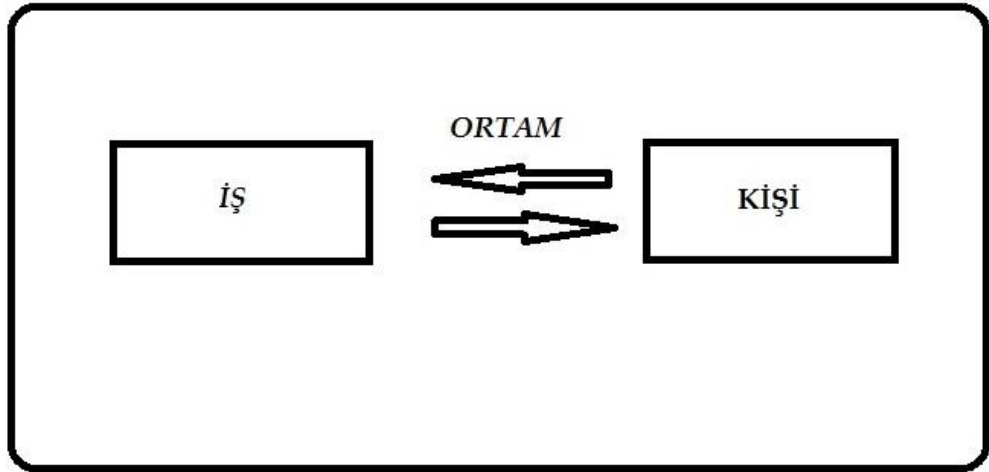
¹⁶ S. P. Robbins, Coulter, *Management*, Pearson Prentice Hall, USA, 2007, s.352

¹⁷ Tarık Sağır, *İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları*, Marmara Üniv., İstanbul, 2004, s. 201. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁸ Koçel, a.g.e., s. 730

derecesi ve yine birbirinden farklı birey motivasyonunu etkileyen faktörleri ancak bireylerin davranışlarının gözlemlenmesi ve yorumlanması ile çözümlenebilmektedir. Bundan yola çıkarak, işletme yöneticilerinin personel davranışlarını gözlemleyerek onları motive edecek modeller geliştirmeleri işletme hedefleri açısından elzem olmaktadır. Bu durum da etkin liderlik ile yakından ilintilidir. Etkin gözlem yapan, doğru davranış tahlilinde bulunan ve personel için en doğru motivasyon modeli geliştiren yöneticiler, etkin lider olarak personel motivasyonunda önemli rol oynamaktadırlar¹⁹.

Motivasyon, bireyin başarma arzusu, iş yapma isteği, çabasıyla ilintili olduğundan, işgörenin özellikleri ile işi arasında bağımlı ve yakın bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer ifade ile işgören ve yaptığı iş etkileşim halindedir ve bu etkileşim örgüt iklimi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Şekil-2'de bu durum görsel olarak ifade edilmiştir.



Şekil- 2 Kişi- İş İlişkisi²⁰

Yaptığı iş, işgören açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Bunlar işin maddi değeri, prestij, kariyer, psikolojik değer ve kişiliğe uygunluk olarak sıralanabilmektedir. İşin gelişmesi için işgörene ihtiyaç duyulduğundan işgören de iş için önemli olmaktadır.

¹⁹ Koçel, a.g.e., s. 731

²⁰ Koçel, a.g.e. s. 731

2.2. Motivasyonun Temel Kavramları

2.2.1. Güdü, Güdüleme, Güdülenme

Güdü, insana enerji sağlayan, onu hedefe yönlendiren ve belirli davranışların devamında etkili bir gctr²¹. Güdü, arzu, gereksinim, ilgi ve istek gibi unsurları kapsayan, bu unsurları içine alan bir kavramdır²². Gdlenmenin bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen bir istek olmasına karşılık güdüleme, işgöreni bir işi yapmaya, dışarıdan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır. Güdüleme, işgöreni, beklenen nitelikte ve nicelikte işini yapması için etkilemek anlamına gelmektedir²³.

Gdlemenin bir kişiye belli bir amaç için harekete geçiren gücü olduğu gözönüne alındığında güdünün ;

- Harekete geçirici,
- harekete devam ettirici,
- olumlu yöne yöneltici

şeklinde sıralanabilecek üç temel özelliğinden szedilebilecektir²⁴.

Genel olarak güdülerin organizmayı uyarıp harekete geçirerek bir amaca yöneltiği ifade edilmektedir. Bireyde bu iki davranış ortaya çıktığında, bireyin güdülenmiş olduğu tespiti yapılmaktadır. Kişi davranışları incelendiğinde, her davranışın altında bir güdü veya güdüler bütünü olduğu grlmektedir²⁵.

2.2.1.1. Güdü eşitleri

2.2.1.1.1. İçgüdüler

Bilinç dışı olarak meydana gelen ve akli olmayan ve bu varoluşla bireyleri doğal ihtiyaçlara yönelten davranışlar bütününe i güdü adı verilmektedir. Bu davranışlar bütününün fizyolojik, evrensel, öğrenmeden etkilenmeme gibi belirleyici özellikleri bulunmakta olup bilinçli davranışların kaynak ve nedenleriyle ilintili deęillerdir²⁶.

²¹ Güney, **a.g.e.**, s. 89

²² Ziya Selçuk, **Gelişim ve ğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.309.

²³ Güney, **a.g.e.** s. 89

²⁴ Erol Eren, **rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s. 498.

²⁵ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1994, s. 228-232.

²⁶ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, niversite Yayınları, İstanbul, 1996, s. 40-42.

2.2.1.1.2.Fizyolojik Güdüler

Bu grupta kişinin mevcudiyetini devam ettirebilmesine yönelik fiziksel nitelikli temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu temel ihtiyaçlar şuurlu ve kısmen şuurlu olarak iki gruba ayrılmaktadır. Fiziksel güdüler, bireyin beslenmesi, ısınması, giyinme ihtiyaçları şeklinde örneklendirilebilir. Ancak fiziksel nitelikli bu güdülerin her bireyde bulunduğu söylenebilirken, her bireyde aynı şiddette bulunabileceği söylenememektedir. Fizyolojik güdülerin şiddeti her birey için farklılık arz etmektedir²⁷.

2.2.1.1.3.Sosyal Güdüler

Kurallar, sosyal hayatın düzenini sağladığı gibi bireyin hayatında da davranışları sağlamakta ve alışkanlıkları belirlemektedir. Kişinin ait olduğu toplumun onayladığı davranışlar, kişinin davranış biçimleri için bir güdü rneği olmaktadır. Bunlar toplumsal bir muhtevaya sahiptirler. Bu güdüler sosyal ortamda alışkanlık ve eğitim ile oluşan ve i dinamiklere etki eden glerdir²⁸.

2.2.1.1.4.Psikolojik Güdüler

Psikolojik ihtiyaçlardan hasıl olan ve kişilik yapısı ve davranış özellikleri ile uyum gösteren güdüler psikolojik güdüler başlığı altında toplanmaktadır²⁹. Bireyin kişilik ve davranış modelini oluşturan bu güdüler karmaşık yapıya sahip olduklarından nedenlerini ortaya koymak, analiz etmek son derece zor olmaktadır³⁰. Psikolojik güdüler eğitimle etkilenebilmektedirler.

2.2.1.1.5.İhtiyaç

İhtiyaç, kişinin sürekli bir şekilde benliğinde algıladığı ve eksiklik hissi veren bir yokluk duygusu olarak ifade edilebilmektedir. Acıkmış kişinin bir zaman sonra acı duyması ve bu acının yemek yeme faaliyetiyle rahatlığa dönüşmesi şeklinde rneklenebilmektedir. Kişi bastıramadığı gereksinimlerinden kaynaklanan acı hissi sebebiyle bir davranış sergilemeye yönelir. Bu gereksinimler iki grupta toplanabilmektedir : Zorunlu gereksinimler ve zorunlu olmayan gereksinimler. Zorunlu gereksinimler, yemek, içmek gibi fizyolojik sebeplerden daha çok kaynaklanmaktadır ve bireyin varlığını sürdürebilmesi için giderilmesi zorunludur. Eğlenmek, gezmek gibi kültürel gereksinimler ise zorunlu olmayan gereksinimler kapsamında olup, giderilmemesi durumunda bir acıyla karşılaşılmamakta ancak rahatlık ve haz duymaya sebebiyet vermektedir. İhtiyacın şiddeti ile bireyin kültür seviyesi, mali durumu, çevresel ve toplumsal etkenler yakından ilişkilidir. Bu sebeple

²⁷ Aşıkoğlu, a.g.e. s. 42

²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tz, **rgtsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013, s. 101

²⁹ Aşıkoğlu, a.g.e. s. 43

³⁰ Sabuncuoğlu ve Tz, a.g.e. s. 103

ihtiyaç kavramı her koşulda ve durumda zorunlu ve zorunlu olmayan diye ayrılmamaktadır.³¹. İhtiyacın başlıca özellikleri :

- İhtiyaçlar tükenmez niteliktedir.
- Gereksinimler farklı şiddet seviyelerine sahiptir. Doyumu sağlanmayan her gereksinim farklı acı hissine sebep olmaktadır. Bu farklılık sebebiyle birey, gereksinimlerini, giderilemediği durumda en yüksek acıyı sebep olandan en düşük acıya sebep olana doğru bir sıralamaya tabi tutması gerekmektedir.
- Giderilen ve doyuma ulaştırılan gereksinime karşı hissedilen arzu azalma eğilimine girmekte, bir süre sonra bu istek ortadan kalkmaktadır. Su örneği ile ifade etmek gerekirse, ilk bardak su susayan birey için rahatlama sebebidir. İçtiği her bardak su bireyin arzusunu azaltmaktadır. Tatmin seviyesi olarak ifade edilebilecek bir seviyede bu gereksinimin şiddeti yok olacaktır. Tatmin seviyesinden sonra su içmeye devam eden birey acı hissetmeye başlayacaktır.
- Gereksinimler ikame edilebilen özellik taşımaktadırlar. Tatmin edilme imkanı bulunamayan gereksinimin başka bir araçla tatmine yöneltilmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Bal ihtiyacının sözkonusu olduğu durumda, bal tedarik edilemiyor ise birey reçel kullanarak bu ihtiyacını giderebilmektedir. Aynı şekilde tiyatroya gitmek isteyen kişi, bilet fiyatlarının pahalı bulunması durumunda bu ihtiyacını sinema ile ikame edebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus ikame edilebilir ihtiyaçların daha çok kültürel ihtiyaçlar olmasıdır. Temel ihtiyaçlarda ikame her zaman geçerli olamamaktadır.

2.2.1.1.6.Davranış

Davranışlar, belirlenmiş bir amaca ulaşmak üzere kullanılan araçlardır. Ancak amaca ulaşılır ulaşılmaz itme gücü kaybolur ve tatmin meydana gelir. Bu safha sonrası davranışlar bu kez farklı bir amaca doğru yönelirler. Davranışlar, üyesi olunan toplumun sahip olduğu kültür tarafından şekillendirilmektedir. Bu şekillendirme bireyin doğumu ile başlayan bir süreçtir. Bu şekillendirmenin yoğunluğu, tarzı gibi sebeplerle aynı amaca ulaşmayı hedefleyen bireyler, benzer veya aynı güdülerin etkisi altında olsalar bile farklı davranışlar sergileyebilmektedirler Aynı şekilde, amaca ulaşan bireylerin tatmin seviyeleri de farklılık göstermektedir³².

³¹<http://www.kendiparam.com/haber/ekonomi/ihtiyac-nedir- ihtiyaclar-kaca-ayrilir- ihtiyaclarin-ozellikleri-nelerdir> (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

³² Levent Önen, M. Burak Tüzün, **Motivasyon**, Epsilon yayınları, İstanbul, 2005, s. 26-28

2.2.1.1.7.Hedef

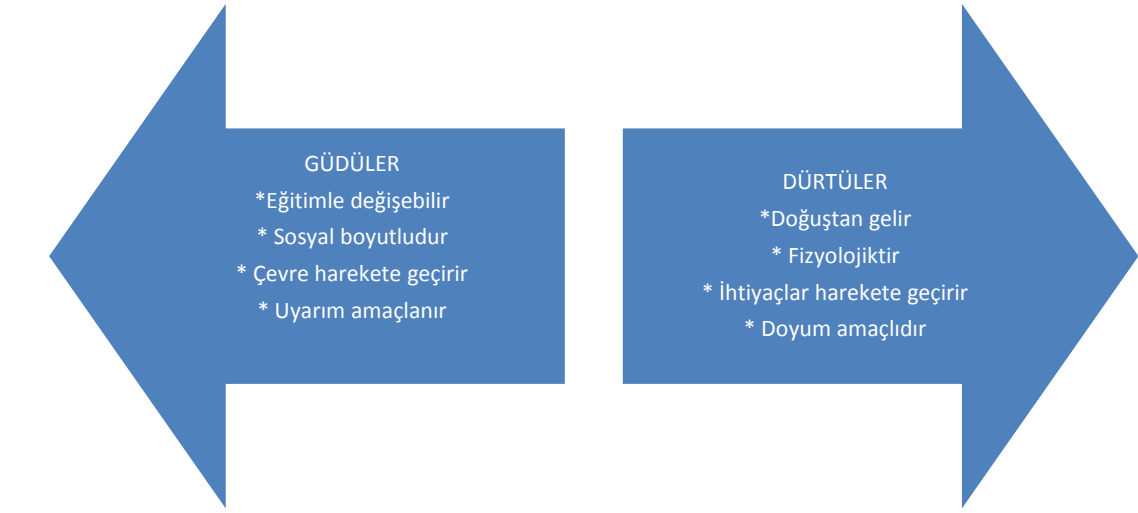
İnsan bünyesinde bir enerji meydana getirerek, davranış oluşturan veya davranışı yöneten itici hususiyette bir güç bulunmaktadır. Bu gücün beyindeki ihtiyaçların etkisi ile yöneleceği noktaya hedef adı verilmektedir. İhtiyaçların etkisi ile hasıl olan davranışlara bir nedene dayanmaktadır. Bu nedenin gittiği yönde ise hedef bulunmaktadır. Davranışlar hedef doğrultusunda biçimlendirilmektedir, ancak bunun hedefle sonuçlanması her zaman gerçekleşemez. Bir başka ifade ile davranışlar hedefe yönelir ancak hedef her zaman ulaşılabilir olmayabilmektedir. İnsan davranışlarının gelişigüzel yönlenmesi düşünülememektedir. Davranışların yöneldiği hedefler ulaşılamama veya ulaşıldığında tatmin seviyesinin üstünde de davranışa devam etme durumunda acıya sebep olabilmektedir. Ancak genel olarak arzu edilen hedefe ulaşıldığında edinilen doyum, mutluluk hali, kurtulma hissi elde edilmesidir. Beyin, hedefe yönelik karmaşık sürecini gerçekleştirerek bu duyguların edinilmesi gerektiğini öngörmektedir.³³.

2.2.1.2. Dürtü

İhtiyaçlar, bireyde harekete geçme eğilimi oluşturmaktadır. Bu hareket eğilimi bir hedefe yönlendirilmiş olmaktadır. Bu açıdan dürtünün organizmayı hedefe yönelten itme vasıflı güç olduğu tespiti yapılabilmektedir. Dürtünün şiddeti ile doğru orantılı olarak organizma hedefe yönelecek veya yeterli tepkiyi göstermeyecektir. Bu noktada belirleyici olan, dürtünün şiddet derecesi, bir başka ifade ile ihtiyacın yoğunluğu (baskısı) ve ulaşılabilirliğidir³⁴. Motivasyon kavramı kapsamında incelenen dürtü, fizyolojik nitelikli olup açlık, cinsellik gibi güdülerini kapsamaktadır. İnsana özgü olarak değerlendirilen başarıma isteği de dürtüler de ihtiyaç olarak kabul edilmektedir. Dürtü ve güdü arasındaki belirleyici farklar aşağıdaki Şekil-3'de gösterilmiştir.

³³ Önen ve Tüzün, **a.g.e.** s. 28

³⁴ Mehmet Tikici ve Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış**, Enstitü yayınları, Malatya, 1993, s. 29-31.



Şekil- 3 GÜDÜ ve DÜRTÜ arasındaki farklar

2.3. Motivasyonun Önemi

İdarecinin başarısındaki en önemli faktör, emrindekileri onları en iyi şekilde çalıştırmalarını sağlayacak şekilde motive etmesidir. Farklı koşullarda farklı davranışlar sergileyen insanların bu davranışlarının anlaşılması, tahlil edilebilmesi psikolojik yapılarının çözümlemesiyle ilgilidir. İşletmede, işgören seçimi, işe yöneltimi, terfisi ve eğitiminde bu psikolojik çözümlemenin katkısı büyük olmaktadır³⁵.

İnsan, yapısı gereği birbirinden farklı özellikler taşıyan fizyolojik ve psikolojik, somut ve soyut olarak ifade edilebilecek ihtiyaçlara sahiptir. Bireyin bu ihtiyaçlarını giderme oranı ile bağlantılı olarak iç dengesinde değişimler olmaktadır. Giderilmeyen arzular iç dengesizliğe yol açmaktadır. Bu sebeple, bireyin sosyal çevresiyle çatışma yaşamamasına sebep olmayacak arzu ve isteklerinin karşılanması gerekmektedir³⁶.

Modern işletmecilik ve personel yönetimi anlayışlarında işgören başarısını sağlayabilmek için personelin motivasyonu ön planda tutulmaktadır. Geçmiş dönemlerdeki yapılan işin ekonomik değerinin ön plana çıkarılması veya baskı

³⁵ Tikici ve Deniz, a.g.e. s. 29

³⁶ Ali Şahin, Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Konya, 2003, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

uygulanması şeklindeki anlayışlar geçerliliğini kaybetmiştir³⁷. Motivasyon her geçen gün işletme yönetiminde artan bir öneme sahip olmaktadır. Etkin, dönüştürücü, işletme hedeflerini özümsemiş, geniş düşünüp radikal kararlar alabilen, değişimci liderler,- ne kadar yetenekli ve eğitilmiş olurlarsa olsunlar- doğru yönde ve doğru şiddette motive edilmeyen işgörenlerin başarısız olduklarını bilmektedirler. İşgörenin performansının işletme performansı ile doğrudan ilişkili olduğu günümüz yönetim anlayışınca bilinmektedir. Matematiksel olarak doğru bir dizilim olmamasına karşın işletme ve işgören performansı şu biçimde formüle edilebilmektedir :

$$\text{Performans} = \text{Kabiliyet} \times \text{Güdü} \times \text{Eğitim}$$

Bu dizilim iki etken ihtiva etmektedir. Birincisi, motivasyonun 0 (sıfır) olması durumunda performans da 0 (sıfır) değerini verecektir. İkincisi, motivasyon, performans sağlaması açısından tek başına yeterli değildir, eğitim ve yeteneğe ihtiyaç duymaktadır. Bu formülden çıkarılabilecek iki sonuç bulunmaktadır. Birincisi, motivasyonun ne denli önemli olduğu, diğeri de motivasyonun tek başına yeterli olmadığıdır³⁸.

Motivasyonun verimliliğe etkisi yadsınamayacaktır. Ancak, motivasyonun verimliliği artırdığı söylenemez. Özellikle otomasyon yoğun işletmelerde ve bant üretim uygulayan işletmelerde işgörenin motivasyonu bütünün verimliliği ile sınırlıdır. Söz konusu işgören ne kadar motive olursa olsun, verimliliği diğer işçilere bağlı olacaktır.

İşletmelerdeki performans düşüklüğü, hedeflere ulaşmada zaafiyet, yüksek işgören sirkülasyonu gibi olumsuz durumların çoğunda motivasyon eksikliğinin etkisi bulunmaktadır. İstekleri karşılanmayan işgörende oluşan mutsuzluk, tatminsizlik ve içdengesini yitirmiş ruh hali işe verimlilik düşüşü olarak yansımaktadır. Bunun yanısıra motivasyonu tam, verimliliği yüksek işgören ruh dengesi istikrarlı, mutlu birey demektir. Dengeli, verimli, mutlu bireyler toplumsal huzur ve istikrara katkıda bulunup, toplum sağlığını olumlu etkileyeceklerdir.

2.4. Motivasyonun Özellikleri

İşgören, işletme ve giderek tüm toplum açısından büyük önem taşıyan motivasyonun iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi motivasyonun ancak insan

³⁷ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s. 230-236.

³⁸ Tuğba Altok, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Isparta, 2009, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

davranışlarında gözlenebilirliği, diğeri ise kişiye özgü olmasıdır. Birini motive eden faktör, bir diğeri bireyi motive etmeyebilecektir³⁹.

Motivasyonun özellikleri aşağıdaki gibi detaylandırılabilir⁴⁰ :

- Motivasyon kişisel istek, ihtiyaç ve dürtülerden kaynaklanmakta ve kişiyi bunları tatmine yönelik bir davranışa sevk etmektedir.
- Motivasyona kaynaklık eden istek ve ihtiyaçlar sosyal yapı ve bireyin ruhsal yapısı ile şekillenmektedir.
- Yönetici tarafından doğru değerlendirilen kişinin eğitim durumu ve yetenekleri ile kapasitesinin etkin kullanımı motivasyonu da etkilemektedir.
- Motivasyon bire amaca ve ödüle yöneliktir.
- Tatmin edilen istek ve ihtiyaçlar, motivasyona kaynaklık süreçlerini tamamlamış olmaktadır. İhtiyacın tatmini yeni ancak başka bir ihtiyacı doğurmaktadır.
- Aynı güdüler aynı davranışlara neden olmazlar. Güdünün yansıması kişinin özelliklerine göre yön almaktadır.
- Motivasyon kişiye özgüdür ve birisi için motive edici etken diğeri için aynı etkiyi oluşturmayabilecektir.
- Motivasyon insan davranışlarında gözlenebilir olduğundan dolayı yöneticilerin bu gözlemlerle işgöreni neyin motive ettiğini analiz etmesi gerekmektedir.
- Yöneticileri işgörenlerin motivasyonunu etkileyebilmekte ancak kontrol altında tutamamaktadırlar. Bu süreçteki etki uyarma boyutuyla sınırlı olmaktadır.
- İşletme açısından uygulanan motivasyonun amacı işgören devir hızını düşürmek ve verimliliği artırmaktır.

Davranışlar iç duygunun etkisi ile değişim göstermektedirler. Bunlar korku, sevgi ve görev duygularıdır. Bir başka ifade ile bir davranış, korku kaynaklı bir

³⁹ Koçel, a.g.e. s. 731

⁴⁰ Doğan Şafak Yıldırım, Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 2, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

zorunluluktan, sevgi kaynaklı bir istekten veya görev duygusu kaynaklı gereklilikten dolayı icra edilmektedir. Kişinin bütün davranışlarının içsel motivasyon ile etkileşim halinde olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte motivasyon her zaman gözlenebilir ihtiyaçlara yönelik olmamaktadır. Kişilerin her zaman kendilerini motive eden etkenlerin farkında olmaları beklenmediği gibi, çoğu zaman, kişi farkında olmadan motive olabilmektedir. Motivasyon ile iş tatmini ve davranış aynı kavramlar olarak değerlendirilmemelidir⁴¹.

2.5. Motivasyonun Temel Bileşenleri

İşgörenlerin öğrenme sürecinde motive edici bileşenlerin önemli etkisi bulunmaktadır. Öz düzenlemeli öğrenme sürecinin yönetilmesinde, öz düzenleme stratejileri ve bu stratejilerin kullanılmasını sağlayan motive edici inançların önemi yadsınmamaktadır⁴².

Yöneticiler, çalışanları motive edecek faktörleri belirlemek ve motivasyonun sürekliliğini sağlamak amacıyla motivasyon bileşenlerini kullanmaktadırlar. Motivasyon bileşenleri çalışan ihtiyaçları ile motivasyona etki eden dış faktörleri konu edinmektedirler.

2.5.1. Örgütsel Hedefler

Motivasyonun işletme hedeflerine katkı sağlayabilmesi için, işgörenin çabalarının bu yöne kanalize edilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme esnasında motive edici faktörler kullanılarak işgören çabalarının hem kendi ihtiyaçlarının giderilmesine hem de işletme performansına katkıda bulunması sağlanmaktadır⁴³.

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi, işletmeye piyasada rekabet üstünlüğü sağlaması ve dış çevre beklentilerinin karşılanması açısından işgörenlerin ve işgören verimliliğinin işletmeler açısından önemi bilinmektedir. Yöneticinin de asli görevi işletme amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik olarak verimli örgüt iklimi oluşturmak ve işletme performansını artırmaktır. Bu minvalde işgörenler motive edilerek etkin ve verimli çalışmalarını yönetici tarafından sağlanmalıdır.

⁴¹ Burcu Başak Koç, Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Trakya Üni., Edirne, 2005, s. 30-34, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁴² Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, Ankara, 2000, ss. 48-51.

⁴³ Eren, a.g.e. s. 78-82

2.5.2. Bireysel İhtiyaçlar

Motivasyon süreci, bireyin ihtiyaçları ile başlamaktadır. İhtiyaç ortaya çıktığında kişi güdülenmekte, uyarılmakta ve harekete geçmektedir. İç ve dış faktörlerin etkisi ile uyarılan birey davranış göstermeye yönelmektedir. İhtiyacın doyumuna yönelik isteğin yoğunluğu motivasyona kaynaklık etmektedir⁴⁴.

2.5.3. Efor

İhtiyaçları tatmin edilmemiş ancak bu yönde istek duyan bireyin yaşadığı fiziksel ve ruhsal gerilim, bireyi davranışa yönlendirmektedir. Belirli bir hedefe yönelmiş olan bireysel eyleme efor adı verilmektedir. Birey, ihtiyacı doyum noktasına ulaşana kadar efor sergilemeye devam etmektedir. Çevresel faktörler ve birey tarafından belirlenen ihtiyaçların doyumunu sağlayacak hedef, organizmanın bu hedefe ulaşması için ihtiyaç duyulan enerjiyi üretmesini tetiklemektedir. Organizmanın davranışı gösterecek hareket için ürettiği enerji bir içsel itme gücüyle efor olarak hareketi sağlamaktadır⁴⁵.

2.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla başlayan bir süreçtir. Birey, ihtiyacın veya ihtiyaca konu olan eksikliğin farkında vardığında bir içsel güç etkisi uyarılarak davranışlara yönelmektedir. Sürecin ve davranışın temel amacı ihtiyacın doyumudur⁴⁶.

⁴⁴ Zehra Çakmak, "Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Alan Uygulaması", İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 21 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁵ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara: 1997, ss. 78-83

⁴⁶ Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Ant. Havalimanının Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, s. 6-8, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)



Şekil- 4 Motivasyon Süreci⁴⁷

Bir güdü etkisiyle harekete geçerek eylem sergileme süreci de denebilecek motivasyon süreci dört aşamadan meydana gelmektedir.

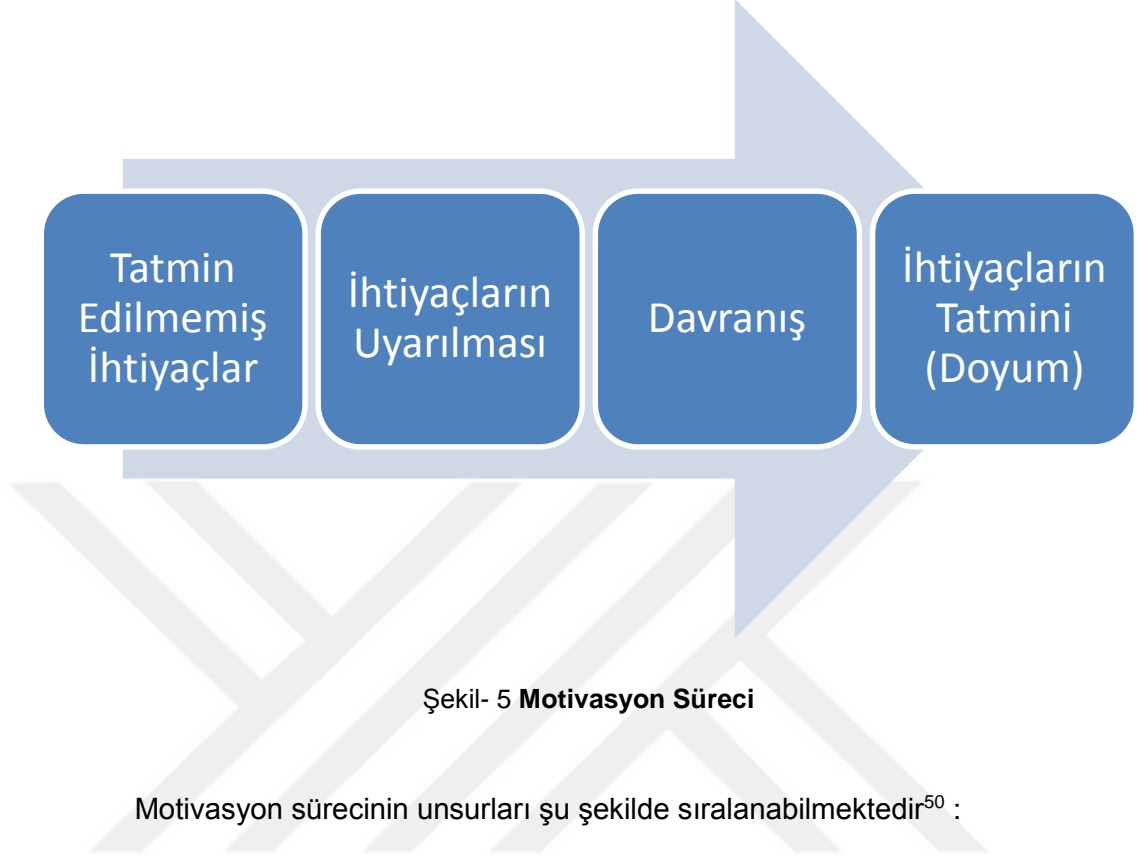
- 1) İhtiyaç : Motivasyon, bir eksikliğin hissedilmesine karşı geliştirilen tepki ile başlamaktadır.
- 2) Uyarılma : Bireyin ihtiyacın giderilmesine yönelik iç gücün devreye girmesidir.
- 3) Davranış : Bireyin ihtiyaç ve isteğini doyum noktasına getirmesi için gereken ve sosyal çevre ile bireyin kişilik özelliklerince şekillenmiş hareket oluşmasıdır.
- 4) Doyum : Birey ihtiyacın giderilmesi doğrultusunda geliştirdiği davranış sonucunda ihtiyaç hissini sona ermesidir⁴⁸.

Örgütsel Davranış açısından motivasyon süreci ise ihtiyaç duyma, alan arayışı, istek, alternatif arayışı, deneme ve tatmin olarak ifade edilmektedir. Bireyin hasil olan ihtiyaçlarının giderilmesi için uygun koşullara sahip ortam gerekmektedir. Ortamın bulunmasını müteakip ihtiyaç, isteme dönüşmektedir. Bu durumda birey bu istemi karşılayabilecek en uygun seçeneğin arayışına girmektedir. Uygun olarak

⁴⁷ Koçel, a.g.e. s 734

⁴⁸ Zeynep Sözer, Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s. 56-58. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

belirlenen seçeneğin sınanması gerçekleşmektedir. Sınanan seçeneğin bireye doyumunu sağlaması durumunda birey, gerilim durumundan çıkacaktır⁴⁹.



Motivasyon sürecinin unsurları şu şekilde sıralanabilmektedir⁵⁰ :

- 1) Her bireyin organizmasında onu çalışmaya sevk edecek bir takım itici güçler bulunmaktadır.
- 2) Her bireyin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir.
- 3) İstek ve ihtiyaçların doyumuna amaç olmaktadır ve motivasyon süreci bununla son bulmaktadır.
- 4) Amacın farkına varılması durumunda istek ortaya çıkmaktadır.
- 5) Süreç içerisinde bir teşvik unsurunun varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Motivasyonun oluşma biçimi ile etkileri şu şekilde sıralanmaktadır⁵¹ :

- 1) Motivasyon, kişiyi, saptanmış amaçlar doğrultusunda bir çabaya yöneltecek etkiyi oluşturmaktadır.
- 2) Birey motivasyon sayesinde daha kolay adapte olunabilmektedir.

⁴⁹ . Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Yayınları, Ankara, 1991, s.148-151.

⁵⁰ Besim Baykal, **Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.86-92.

⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1995, s. 88-92.

- 3) Motivasyon, yönetim işlevine yardımcı olmaktadır.
- 4) Motivasyon, kişinin algılamasını yetkinleştirerek bireyin fikri faaliyetlerinin etkinliğini artırmaktadır.

2.7. Motivasyonun Faydaları

Yöneticinin en temel amaçlarından birisi, işgörendeki verimlilik derecesini, performansı iyi analiz ederek işgörenin yaşadığı ve ihtiyaçların doyuma erişmemesinden kaynaklanan iç gerilimleri ve dengesizliklerin iş verimine, sosyal iletişimine ve performansına yansımaları önlemek amacıyla motivasyon faaliyetinde bulunmasıdır. Yönetici, işgörenin ihtiyaçlarının karşılanması istemiyle organizması tarafından oluşturulan enerjiyi işletme hedefleri doğrultusunda kullanması ve yaptığı işte verimli olması yönünde kanalize etmelidir. Odağı insan ve davranışları olan motivasyonun temel hedefi insanı kazanmaktır. Bunu sağlamak için insan istek ve ihtiyaçlarının, beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan yöneticinin, işgöreni neyin motive edebileceği ile ilgili olarak son derece titiz gözlem yapması zorunlu olmaktadır. Global olarak değişim gösteren çalışma yaşamında yapılan işin ekonomik değeri, iş tatmini, sosyal tatmin, kariyer gibi kavramların yanında önemini kaybetmektedir. Özellikle yüksek eğitim gerektiren işlerde paranın motive edici etkisi giderek kaybolmaktadır.

İşletme ortamında motivasyonun getirdiği faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir⁵² :

- İşletmenin amaçlarından karlılık ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır.
- İşgörenlerin sağladıkları iş tatmini şiddeti artmaktadır.
- İşgörenlerin örgüt ve örgüt kültürüne bağlılıkları artmaktadır.
- İşletmelerin işgören devir hızları düşmektedir.
- Çalışanların işte devamlılıkları sağlanmaktadır.
- Çalışma yaşam kalitesi artmaktadır.
- İşletme maliyetlerinde düşüş sağlanmaktadır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlanmaktadır.

⁵² Doğan Şafak Yıldırım, Resmi İiköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 5-7 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İyi yönetilmiş motivasyon süreci, işletme hedefleri ile çalışanların hedeflerini eşleştiren, örtüştüren modern ve bilime dayalı bir biçimde olması gerekmektedir. Motivasyon sürecine bu yönden bakılması durumunda, işletme ve personele faydaları şu şekilde sıralanabilir⁵³ :

- İşgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,
- İşgörenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,
- İşgörenlerin yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak
- Sürekli değişim halinde bulunan sosyo-ekonomik şartlar doğrultusunda örgütlerin, esnek yapıda bir güdüleme yapısı oluşturmalarını temin etmek,
- Örgüt ve üyelerinin hedeflerini örtüştürmek

⁵³ M. Şerif Şimşek, *İşletme Bilimine Giriş*, Damla Yayınları, Konya, 1995 s. 206-208

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KURAMLARI

3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedirler. Bunun sebebi ise, yöneticinin, işgöreni belirli yönlerde davranışa sürükleyen bu faktörleri anlaması durumunda işgöreni daha verimli yönetebileceği anlayışı olmaktadır⁵⁴. Kapsam teorileri, öncelikle bu faktörlerin analiz edilmesine yöneldiklerinden motivasyona ihtiyaçlar açısından yaklaşmaktadırlar. Kapsam kuramları, insan ve insan ihtiyaçları, güdüleri incelemek, bunları bir sınıflandırmaya tabi tutmaya gayret etmektedirler.

Kapsam teorilerinin en çok bilineni Abraham Maslow'un yaptığı incelemeler sonucu ortaya koyduğu geliştirilen ve kendi ismiyle özdeşleşmiş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu çalışmadan yola çıkarak Frederick Herzberg, Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisini , David McClelland ise Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisini ortaya koymuştur. Kapsam teorileri içerisinde önemli yeri olan ERG Yaklaşımı ise Clayton Alderfer tarafından oluşturulmuştur. .

3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni doğan Rus Yahudi gözmeni bir ailede 1908 yılında doğan Abraham Maslow'un⁵⁵ İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır :

- Bireyin gösterdiği her davranış, ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.
- Birey, belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir.

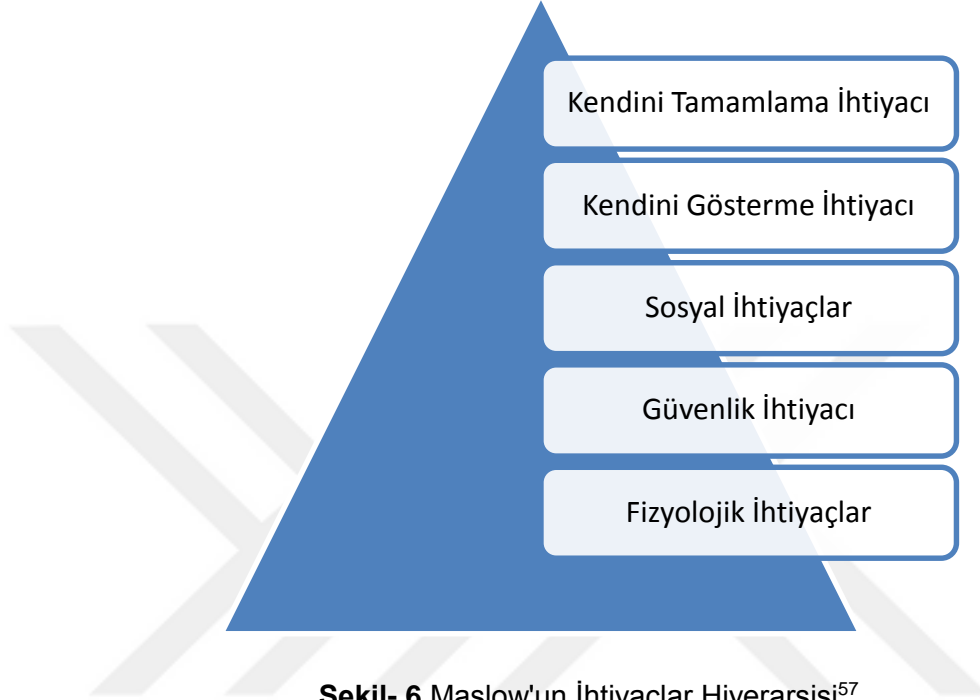
Bu yaklaşıma göre yönetici, çalışanın doyurma eğiliminde olduğu gereksinimi tahmin edebilmelidir. Bu ihtiyacın tahmin edilmesi durumunda, çalışanın gereksinimini doyuma ulaştırabileceği uygun koşullar oluşturarak işgören davranışını belli bir yöne yöneltebilir⁵⁶.

⁵⁴ Koçel, a.g.e. s. 733

⁵⁵ Kelli Burton, A Study of Motivation : How to Get Your Employees Moving, Indiana University, Mayıs, 2012, s 7. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁵⁶ Koçel, a.g.e. s. 733

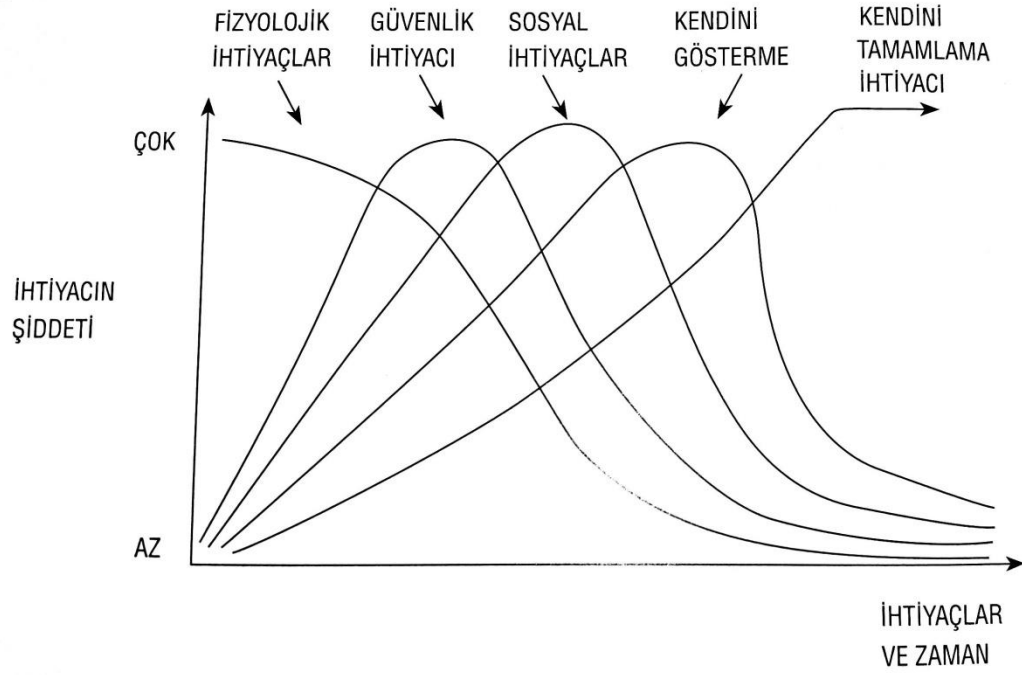
Maslow'a göre insan ihtiyaçları beş grupta ve bir hiyerarşi içerisinde sıralanmaktadır : Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaç, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyaç ve hiyerarşik sıralamanın en üst noktasında bulunan kendini tamamlama ihtiyaç. Bu hiyerarşik sıralama şekil üzerinde şu şekilde ifade edilebilmektedir :



Maslow'un geliştirmiş olduğu bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin sadece bir kalıp olduğunu belirtmek gereklidir. İşletmedeki veya örgütteki tüm üyelerin ve işgörenlerin eşit biçim ve nispette bu ihtiyaçlar tarafından uyarıldığı yönünde bir iddiada bulunmak doğru olmayacaktır. Maslow, bu yapıyı ortaya koyduktan sonra bir de bu ihtiyaçları oranlama çabasına da girmiştir. Kişinin fizyolojik gereksinimleri yönünden yüzde 85 oranında bir tatmin gerçekleşmesi olduğunu ifade etmektedir. Güvenlik İhtiyaçlarının tatmin gerçekleştirme yüzdesini 70, sosyal gereksinimlerin ise yüzde 50 oranında bir gerçekleştirilmeye sahip olduğunu saptamıştır. Kişinin kendini gösterme gereksinimi için yüzde 40 olan tatmin gerçekleştirme oranı, tamamlama gereksinimi için yüzde 10 olarak belirtilmektedir.. Bunun yanısıra sözkonusu ihtiyaçlar kesin olarak birbirlerinden ayrılmış olmayıp, esasen Şekil-6'da da görülebileceği üzere ortak alanlara sahiptirler⁵⁸.

⁵⁷ Koçel, a.g.e. s. 735

⁵⁸ Koçel, a.g.e. s. 736



Şekil- 7 İhtiyaçlar⁵⁹

3.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Yaşamın sürdürebilmesi için fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Yemek, su, uyku, giyinme, barınma gibi ihtiyaçlar Fizyolojik İhtiyaçlar olarak değerlendirilmektedir. Bunalım durumunda ilk eksikliği hissedilecek olanlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Yiyecek bulamayan, yaşam güvenliği olmayan, sevgi ve itibardan yoksun kalmış kişi öncelikle karnını doyurmaya çalışacaktır. Kişi belirli bir ihtiyacın etkisinde olduğunda, geleceğe yönelik düşünceleri de değişmeye başlar. Üşüyen insanın hedefi sıcak bir ev olacaktır. Bu kişi, hayatı sadece sıcaklık yönünden tanımlayacaktır. Bütün fizyolojik ihtiyaçlar belirli bazı ortak özelliklere sahiptir⁶⁰ :

- Kısmen birbirinden bağımsızdırlar
- Genellikle vücudun belirli bir yeri ile izah edilirler. (Susamışlık durumunda boğazın gösterilmesi)
- Gelişmiş toplumlarda bu tür ihtiyaçlar doğal kabul edilmemektedirler.
- Tatmin edilmişliğinin devamlılığı için sık sık karşılanması gerekmektedir.

⁵⁹ Koçel, a.g.e. s. 736

⁶⁰ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yay., İstanbul, 2013, s. 13

- Gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için bunların bir kısmının bilerek ayrılması gerekmektedir.

3.1.1.2. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasını müteakip daha yüksek ihtiyaçlar ortaya çıkararak kişi uyardıya başlamaktadır. Tehlike, tehdit ve yokluğa karşi korunma ihtiyaı olarak ifade edilebilecek olan güvenlik ihtiyaı yalnızca fiili tehlikeleri değil, endirekt sosyal riskleri de kapsamaktadır. Günümüzde çok sık rastlanmayacak vahşi hayvan saldırısı tehlike olarak değerlendirilmekteyse de, kişinin işini kaybetmesi, borçlarını ödeyememesi de tehlike olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, fiziki güvenlerinin yanısıra sosyo-ekonomik güvenliğini de temin etmek istemektedirler⁶¹.

Güvenlik ihtiyaçları da karşılanması durumunda sona erebilirler. Günümüzde piyasada yaşanan krizler sonucu bireyler işlerini kaybedebilmektedirler. Bu sebeple güven ihtiyaının günümüzde öneminin arttığını söylemek mümkündür.

3.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasını müteakip sosyal ihtiyaçlar olarak adlandırılan ait olma ve sevgi ihtiyaı insan davranışlarında etken olmaya başlamaktadır. Sağlıklı birey bir aile sahibi olmayı ve toplumdaki gruplarda yer edinmeyi arzulamaktadır. Günümüzde endüstriyel gelişmelerle birlikte büyük aileler dağılmış, ilişkiler yzeyselleşimiş, arkadaşlık ilişkileri silikleşimiş ve yabancılaşmalar yoğunlaşimiştir. Bu durumun sosyal ihtiyaçları körüklediğini belirtmek mümkündür. Yoğunlaşan sosyal ihtiyaçlar gereği toplumlarda yeni kümelenmeler oluşmaktadır. Bu kümelenmeleri özellikle yöneticilerin doğru değerlendirmesi, bir tehdit olmaktan çok yöneltilebilecek daha büyük bir g olarak algılaması örgüte fayda katacaktır.

Bira reklamlarına bakarak sosyal ihtiyaçlarındaki değişimi tespit etmek mümkündür. Günümüz bira reklamlarında cinsellik temasının yerini, grup içinde yer alma teması almıştır. Yalnız başına bira içilen bir bira reklamına rastlanmamaktadır. Bu durumu günümüzde bireylerin sosyal ihtiyaçlarının önemli bir seviyeye geldiği şeklinde yorumlamak mümkün olmaktadır⁶².

⁶¹ Robert Penfield, **Örgütte Beşeri Münasebetler**, ev. Resan Taşıoğlu, Ankara, 1969, s. 87

⁶² Can Balaban, **st Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı**, İstanbul Üniv., İstanbul, 2006, s. 34-36. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

3.1.1.4. Kendini Gösterme İhtiyacı

Maslow'un "saygı ve statü" ihtiyacı olarak da ifade ettiği kendini gösterme ihtiyacı, bireyin toplumda kendi kişiliğine değer verilmesi ve saygı gösterilmesi arzusunu yansıtmaktadır. Saygı görme ihtiyacı olarak da işlenen bu ihtiyaç, kişilik özellikleri geliştiği ölçüde artmaktadır. Maslow, "bir defa beğenildik mi, hayran olunmayı da isteriz" demektedir. Bir başka ifadeyle, insan sadece başkalarının hayranlığını ve saygısını geliştirmek için çalışmaktadır⁶³.

Kendini gösterme ihtiyacı, direkt olarak kişinin kendisi tarafından değil, çevresi tarafından tatmin edilebilecek ihtiyacıdır⁶⁴.

İşletmelerde işgörenlerin fikirlerini sormak, yeteneklerinin değerlendirildiğini görebilecekleri işler vermek, sorumluluk vermek, iş zenginleştirmeye gitmek şeklindeki uygulamalarla işgörenlerin kendini gösterme ihtiyaçlarını tatmin etmelerine yardımcı olmak suretiyle iş başarısına, örgüte bağlılığının oluşmasına ve verimliliğe katkıda bulunulmuş olunabilecektir⁶⁵.

3.1.1.5. Kendini Tamamlama İhtiyacı

Kendini tamamlama ihtiyacı, ilk dört gruptaki ihtiyaçlarını tatmin etmiş kişilerde görülmektedir ve bireyin kabiliyetlerini ortaya koyabilmesi ve bu şekilde benliğinin ispatı ihtiyacı şeklinde ifade edilebilmektedir. Önceki ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, kendi seviyesindeki işleri yapmıyorsa gerilimli olacaktır. Her birey kendi seviyesinde işler aramalıdır.

Kendini tamamlama, her bireyin duyumsadığı bir ihtiyaç türü olmayıp, kendini geliştirmiş ve sosyal alanda yer edinmiş bireylere özgü olmaktadır. Bireyin ihtiyaçların yer aldığı hiyerarşik yapıda bir üst ihtiyaca yönelebilmesi için bulunduğu basamağın bütün ihtiyaçlarını tam olarak tatmin etmiş olması gerekmektedir.

Kendini tamamlama ihtiyacı, bireyin yetenekleri ile uyuşan, sevgi duyduğu mesleği icra ederken doyuma ulaşabilmektedir. İşletmede kendini gösterme fırsatı bulan işgören sözkonusu ihtiyacını tatmin etmiş olması itibariyle kendi değerini artıracak, motivasyonunun verimliliğe yansması sebebiyle de işletmenin değerine katkı sunacaktır.

⁶³ Ertürk, a.g.e. s. 15

⁶⁴ Mete Buyurgan, Satış Ekiplerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 10. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁵ Önen, Tüzün, a.g.e., s. 36

Maslow'un oluşturduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi modelinde şu etkenler öne çıkmaktadır⁶⁶ :

- Her ihtiyaç grubu bir alt ihtiyaç grubuyla ilişkilidir.
- Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar organizmada gerilim hali oluşturmaktadırlar. Ancak bu gerilim hali ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst kademelere çıktıkça azalmaktadır.
- Bireyin ihtiyaçların yer aldığı hiyerarşik yapıda bir üst ihtiyaca yönelebilmesi için bulunduğu basamağın bütün ihtiyaçlarını tam olarak tatmin etmiş olması gerekmemektedir. İhtiyacın tatmin oranının ilk kademede en yüksek seviyede olması beklenmektedir.
- İhtiyaçların tatmininde üst kademelere geçmiş birey, alt kademelerdeki bir ihtiyaç ortaya çıktığında bulunduğu kademenin ihtiyaçlarını öteleyip alt kademe ihtiyacını tatmin etmeye yönelmeyecektir.
- Birey bütün ihtiyaç kademelerini esasen birarada yaşamaktadır. Bir gereksinimin tümüyle doyum halinde olması sık rastlanır bir durum değildir.
- İhtiyaçlar arasındaki şiddet ve öncelik sırası bireylerin kişilik farklarından kaynaklı olarak değişim gösterebilir.
- Tatmin edilmiş ihtiyaç yeniden oluşana dek motivasyon kaynağı olmayacaktır.
- Maslow'a göre, kişi davranışının yönünü anlayabilmek için bireyin tüm kişilik yapısı analiz edilip bilinmelidir.

3.1.2. Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi

Çift faktör teorisi Frederick Herzberg tarafından ve esasen Maslow'un İhtiyaçlar teorisini geliştirerek oluşturduğu bir içerik teorisidir. Spesifik olarak iş yeri koşullarından yola çıkılmıştır. Bu teori işgöreni olumsuzluğa iten, işe ve örgüte bağlılığına zarar veren hijyen faktörler ile işgöreni işe ve örgüte bağlayan, mutlu olmasını sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması varsayımına dayanmaktadır.

Frederick Herzberg tarafından 200 muhasebeci ve mühendise şu soru yöneltilmiştir "*İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız*". Araştırmanın sonuçları analiz edildiğinde deneklerin kendilerini en iyi hissettikleri durumu ifade ederken direkt iş ile ilgili kavramları (başarma, sorumluluk vd.), en kötü hissettikleri durumu ifade

⁶⁶ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s. 192-196

ederken ise iş ile bağlantılı olsa bile esasen iş dışındaki kavramları (ücret, çalışma koşulları vb.) kullandıkları tespit edilmiştir. Frederick Herzberg bu verilerden yola çıkarak kullanılan kavramları iki grupta toplamıştır. Birinci grup, iş, statü, sorumluluk, başarıma, tanınma, ilerleme gibi kavramların yer aldığı, işgörenin kendini iyi hissettiği durumda kullandığı kavramlardan oluşan ve *Motive Edici Faktörler* olarak adlandırılan gruptur. İkinci grup ise çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği gibi kavramların yer aldığı, işgörenin kendini iyi hissetmediği durumda kullandığı kavramlardan oluşan ve Hijyen Faktörler olarak adlandırılan gruptur. Hijyen faktörler motive edici olmayıp, işgörenin motive olması için gereken asgari koşulları ifade etmektedir. Hijyen faktörler, işgöreni motivasyona taşıyacak uygun ortamın oluşmasını sağlamaktadır. İşgörenin motivasyonu motive edici faktörler ile mümkündür. Ancak hijyen faktörlerin olmadığı durumda motive edici faktörler de işlevsiz olacaktır. Bir başka ifade ile hijyen faktörler olmaksızın motivasyon gerçekleşmeyecektir⁶⁷.

Tablo 1 Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri⁶⁸

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İşletme Stratejisi ve İdaresi• İdarecilerle olan İletişim• Çalışma Şartları• Maaş• Diğer İşgörenlerle olan iletişim• Kişisel Yaşam• İş Güvenliği• Mevki Kariyer	<ul style="list-style-type: none">• Muvaffakiyet• Bilinir olma• Yapılan İş• Sorumluluk• Yükselme

Esas itibariyle Herzberg'in Hijyen Faktörler altında sınıflandırdığı çalışma koşulları, ücret, gözetim, şirket politikası, kişiler arası ilişkiler, Maslow'un alt kademedeki ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bu etkenler direkt olarak işle ilintili değildir. Bu etkenlerin motivasyon sağlayıcı olduklarını değil, ancak işgörende gerilim azaltıcı bir memnuniyet hali oluşturduğu söylenebilmektedir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda motivasyonu sağlayıcı etki kaybolmaktadır.

⁶⁷ Koçel, a.g.e., s. 737

⁶⁸ Ali Rıza ERDEM, İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniv., Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı : 3, Denizli, 1997, s.73-75.

İş tatmini ile ilgili olarak belirlenen etkenler içinde üzerinde karar birliğine varılmamış en önemli faktör ücrettir. Herzberg, ücretin güdüleyici olmadığını ifade etmektedir. Ücret, uzun dönemli olumsuz iş tutumlarıyla ilişkili olmasından dolayı, hijyen faktörler arasında yer almıştır. Herzberg, işgöreni daha çok anlamlı ve ilginç işler motive ederken, ücret sadece tatminsizliği önlemekte ve çalışan motivasyonuna katkı sağlamamaktadır.

3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Bireylerin başarı isteklerini bir güdüleme unsuru olarak değerlendiren David Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisine göre birey aşağıdaki ihtiyaçların etkisiyle davranış sergiler⁶⁹ :

- İlişki gereksinimi
- Güç edinme gereksinimi
- Başarma gereksinimi

Mc Clelland da motivasyonun örgütler üzerindeki önemli rolünü benimsemiştir. Mc Clelland, yüksek başarı motivasyonuna sahip olan bireylerin, sıradan olanlara göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı zekaya sahip olduklarını ifade etmektedir. Ancak bu durumun işin doğası ile bağıntılı olduğunu da belirtmiştir. Eğer iş, kişisel çaba ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasına uygun yapıda ise, başarı motivasyonu yüksek olan birey, öne çıkma imkanı bulabilecektir. İş, bu yaratıcılığın ortaya koymasına uygun olmayan bir evsafa ise bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir performans sergileyeceklerdir⁷⁰.

Başarma ihtiyacı teorisi, literatürde "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" olarak da ifade edilmektedir. Zira bu teori, kişilerin yaşam süresince belirli çeşitteki gereksinimlerin kazanıldığını ispat etmektedir. Mc Clelland, Abraham Maslow tarafından geliştirilen temel ihtiyaçlar kategorisindeki fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçlarını görmezden gelerek üst kategorileri ele almıştır. Bunu ise şu şekilde gerekçelendirmektedir : Kişi, sosyal ilişki içerisinde bulunan, güç sahibi olmayı isteyen, başarıyı arzulayan bir varlıktır⁷¹.

Mc Clelland'a göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir⁷² :

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s. 738

⁷⁰ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniv. Yayınları, Erzurum, 1990, s. 192-194

⁷¹ C. Can Aktan, *Motivasyon Teorileri*, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyonteorileri.htm>, (Erişim Tarihi : 20.05.2016).

⁷² Koçel, a.g.e., s. 739

- *İlişki kurma ihtiyacı*, bir gruba dahil olmayı ve bu kapsamda sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı yoğunlaşan birey, diğerleriyle ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem verecektir.
- Gücü kazanmaya yönelik gereksinimi ağırlıklı olan birey, gücü sağlayacağı ortamları genişletme, diğer grup üyelerine etki etme, gücünü muhafaza etmeye yönelik davranışlar sergileyecektir.
- Ağırlıklı olarak başarı sergileme açısından gereksinimine sahip olan bireyler ise, kendilerine çok çalışma gerektiren, kolay erişilmesi mümkün olmayan hedefler belirleyerek bu yönde kendini göstermesini sağlayacak kabiliyetlere sahip olma çabasına yönelecektir. Bu kabiliyet ve bilgi birikimini kullanarak arzu ettiği hedef için gerekli olan davranışı sergileyecektir.

Mc Clelland, bireyin, belirtilen ihtiyaçlarını doğumundan itibaren bulunduğu sosyale çevredeki diğer bireyler ile ortak yaşamı sonucu elde ettiği tecrübe ve iletişim neticesinde edindiğini ifade etmektedir. Bu araştırmanın neticeleri işgören motivasyonuna uygulanarak iş ortamına aktarmak mümkün olmaktadır. Bu araştırma sonuçları analiz edildiğinde ağırlıklı olarak başarı ihtiyacına sahip olan işgörenler pazarlama bölümünde değerlendirilerek hem bu ihtiyaçlarının giderilmesine olanak sağlanması hem de işletme hedeflerine hizmet etmesi sağlanabilecektir. Ait olma anlamında yüksek ağırlıklı ihtiyaca sahip olan bireylerin, sosyalliği yüksek olan kadrolarda daha başarılı oldukları bilinmektedir. Yine aynı şekilde ağırlıklı olarak gücü ifade ve sahip olma ihtiyacında olan işgörelere, bu ihtiyacını en iyi değerlendirebileceği yönetim özellikli bölüm ve mevkilerde değerlendirilebileceklerdir. Bu özellikli işgörelere grup üyelerini ortak hedef doğrultusunda birleştirmeye yönelik bir yönetim şekli sergileyerek işletme hedefleri açısından arzu edilen başarıyı elde edebileceklerdir⁷³.

Mc Clelland'ın teorisi idareciye, işgörelere ihtiyaçlarının tahmin edilmesi durumunda, personel yönetim sistemleri buna göre düzenlenerek adayın sahip olduğu ihtiyacına göre yerleştirme sağlanabileceğini anlatmaktadır. İşgörelere başarı ihtiyacı yoğun ise kendisine bunu sağlayabileceği bir görev verilebilecektir. Bu sayede işgörelere motivasyonu sağlanacağı için sahip olduğu enerjiyi iş veriminde kullanabilecektir.

⁷³ Pınar Tınaz, İş Hayatında Güdüleme Teorileri, *Mercek Dergisi*, Sayı:19, 2000, s.31-33.

3.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan ERG Yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflamasının basitleştirilerek oluşturulmuş halidir. Bu yaklaşımda da aynen Maslow'un yaptığı gibi ihtiyaçlar bir sıralamaya tabi tutulmuş, ancak, ihtiyaçlar Maslow'a göre daha basit olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşımda da ilk olarak en alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği kabul edilmiştir.

ERG Yaklaşımı alt düzeyden üç düzeye doğru sıralanan üç grup gereksinimi temel almaktadır :

- 1) Varolma gereksinimi
- 2) Ait olma ve etkileşim gereksinimi
- 3) Gelişim gereksinimi

Her ne kadar ERG yaklaşımı Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinden oluşturulmuşsa da, Maslow ve Alderfer'in ayrıldığı noktalar da bulunmaktadır. ERG yaklaşımı farklı iki ihtiyacın aynı anda tatmin edilebileceğini iddia etmektedir. Bunun yanısıra ERG yaklaşımına göre ihtiyaçların sıralaması farklı kültürlere sahip bireyler için farklılık gösterebilmektedir. Bu yaklaşıma göre daha üst seviyedeki ihtiyacı doyurulmamış ve hayal kırıklığındaki kişi, daha alt seviyedeki ihtiyaçlarına yönelerek onları en üst seviyede tatmine yönelmektedir⁷⁴.

Kapsam Teorileri, işgöreni davranışa yönlendiren unsurları belirlemenin üzerinde durmaktadırlar. Ancak bu alanda faaliyet gösteren birçok kuramcı ve yazar, motivasyonun yalnızca bireye ait unsurların analizi ve araştırması ile izah edilmesini doğru bulmamaktadırlar. Bu yazar ve kuramcılar, bireyin aynı zamanda bir dış çevreye sahip olması ve bu çevreyle de yoğun bir biçimde etkileşim halinde bulunmasından dolayı, dış ortamın, bu ortamın niteliklerinin ve etkileşim şiddetinin de motivasyonu etkileyen son derece önemli bir faktör olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.⁷⁵

3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri olarak sınıflandırılan teorilerin odak noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Temel soru, belli bir davranışı gösteren kişinin aynı davranışı tekrar nasıl gösterebileceğidir. İhtiyaçlar kapsam teorilerinde olduğu gibi motivasyonun merkezinde değil, kişiyi davranışa iten

⁷⁴ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1981, s. 39-41.

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s. 740

faktörlerden birisi olarak kabul edilir. Süreç teorilerinde dış faktörler de bireyin motivasyonuna etkili faktörler arasında yer almaktadır.

Süreç teorileri dört motivasyon teorisinden oluşmaktadır :

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma - Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

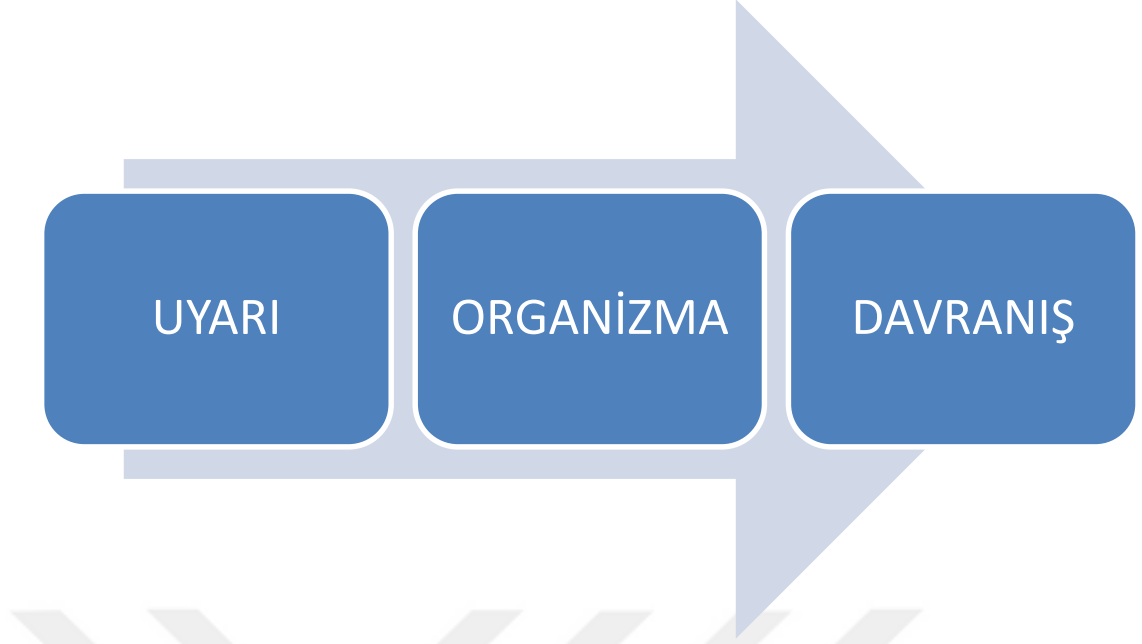
Bekleyiş teorileri, Wroom'un Beklenti Teorisi ve Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.2.1. Davranış Temelli Şartlandırma Yaklaşımı

Davranış temelli şartlandırma, klasik ve sonuçsal olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir.

3.2.1.1. Klasik Şartlandırma

Klasik şartlandırma, belli uyarılar tarafından davranışların harekete geçirilmesi esasına dayanan ve Pavlov'un köpekler üzerinde deneyler yaparak geliştirdiği şartlandırma çeşididir. Pavlov'un deneylerinde sürekli zil sesi sonrası yemek verilen köpeğin, bir süre sonra zil sesi duyduğunda ağzının sulanması ve beklenti haline girmesi gözlenmiştir. Bu şartlandırma, uyarıların davranışları etkilemesi temelindedir.

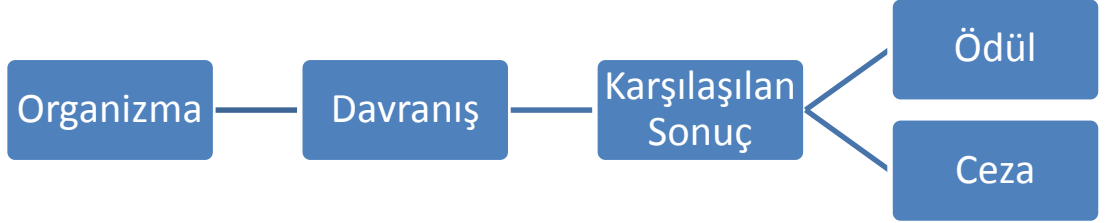


Şekil- 8 Klasik Şartlandırma⁷⁶

3.2.1.2. Sonuçsal Şartlandırma

B.F. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma, psikolojiden öte artık bir yönetim konusu olarak motivasyon teorisidir. Sonuçsal şartlandırmada davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayılır. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki şekilde olduğu gibi ifade edilebilir :

⁷⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 740



Şekil 9 Sonuçsal Şartlandırma⁷⁷

Birey, herhangi bir sebeple davranış göstermektedir. Birey açısından gerçekleştirilen bu davranışın sonucu veya bir başka ifade ile, yönetenin sergileyeceği tepki önemlidir. Bu tepkinin niteliğine göre bireyin davranışı tekrarlaması veya terketmesi sözkonusudur. Bireyin davranışlarının memnun edici sonuçlar doğurması durumunda davranışlar tekrar edilecek, üzücü, rahatsız edici sonuçlar doğurması durumunda ise bu davranışlar bir daha tekrar göstermeyecektir. Bu sonuçlara Thorndike'nin ortaya koyduğu Etki Kanunu kullanılarak varılmaktadır. Etki kanununa göre, kişi gerçekleştirdiğinde zevk alacağı davranışları yinelerken, gerçekleştirilmesinin kendisine acı vereceği davranışları ise terkeder. Buna göre belli bir davranışı tekrarlaması arzu edilen kişinin haz verici sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Öğrenme konusunun temel ilkelerinden biri olan sonuçsal şartlandırma yaklaşımı, davranışların gerçekleştirmeleri durumunda karşılaşılan neticeleri tarafından şartlandırıldığını öne sürmektedir⁷⁸.

Sonuçsal şartlandırmadan birçok örgüt ve işletme bir motivasyon vasıtası olarak yararlanmaktadır. Örgüt tarafından arzu edilen bir davranışı göstermesi istenen işgörenin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ödüllendirilen davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir. Cezalandırılan davranışların ise tekrarlanma olasılığı azalacaktır.

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 741

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s. 742

Sonuçsal şartlandırmanın sağlanması, davranış neticelerinin değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Hangi davranışlar arzu ediliyorsa veya hangi davranışların bir süreklilik arzemesi isteniyorsa bunun sağlanmasına yönelik birtakım yöntemler uygulanabilmektedir⁷⁹ :

- Pozitif güçlendirme olasılığı : İşgörenin istenen veya planlanan davranışı göstermesi durumunda pozitif güçlendirme etkeninin harekete geçirilmesidir. İşgörenin yaptığı iş, satış, aldığı karardan, sağladığı başarıdan dolayı tebrik edilmesi buna örnek olarak gösterilebilmektedir. Pozitif güçlendirme, çoğunlukla arzulanan davranışların gösterilmesini, tekrarını ve sürekliliğini sağlayabilmektedir.
- *Yaptırım Olasılığı*: Bu prensip, istenmeyen davranışın oluşmasının ve/veya tekrarının önlenmesi amacıyla dayanmaktadır. İşgörenin istenmeyen davranış sergilemesi durumunda kendisine yaptırım uygulanarak, bir diğer ifade ile ceza verilerek icra edilmektedir. Sürekli geç kalma eğiliminde olan işgörene maaş kesintisi uygulanması buna örnek olarak verilebilir. Yaptırım uygulaması genel olarak işgörenin istenmeyen davranışlarının tekrarını ve sürekliliğini engelleyebilmektedir. Fakat özellikle öğrenme alanındaki uzmanlar, yaptırımların davranış değiştirmede kalıcı etkisinin zayıf olduğunu ve ideal bir yöntem sayılmayacağını ifade etmektedirler
- *Kaçmayı Sağlayacak Davranış Olasılığı*: İş görenin, istenen bir davranışı yaparak istenmeyen uyarıcı veya yaptırımdan kaçmasını ifade eder. İşgören istenen davranışı gerekliliğinden dolayı değil bir kaçma arzusundan dolayı sergilemektedir. Arzu edilmeyen uyarıcı o anda iş görenin bulunduğu ortamda ve aktif haldedir. İşgören bu uyarıcının etkisini yok etmek maksadıyla davranışa yönelme arzusu hisseder. Davranış gerçekleştiğinde ise rahatsız edici uyarıcı ortadan kalkar. İşgörenin, devamlı bir şekilde söylenmekte olan müdürünün bu davranışını yok etmek için istenen işi bir an önce bitirmesi şeklinde örneklenebilir.
- *Sonuçtan Kaçınmak Olasılığı*: Arzulanan veya rahatsız edici bir neticeden kaçınmak bazı durumlarda işgöreni davranışı gerçekleştirmeye sevk edebilmektedir. İhtiyacın gerektirdiği davranış gerçekleştirilmediği durumda arzulanan durumla karşılaşılabilen işgören tarafından

⁷⁹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınları, Ankara, 2000, s.140-147

bilinmektedir. Yağış olma ihtimaline karşı şemsiye taşımak şeklinde örneklendirilebilir.

- *İsteğin Sönmesi Olasılığı:* Davranışların güçlendirilmemesi durumunda karşılaşılabilecek olası durumu ifade eder. İşgörenin davranış ve başarılarının güçlendirilmemesi durumunda işgörende olumlu davranış tekrarlama isteği de sönebilecektir. Sıklıkla karşılaşılan idarecilerin, işgörenlerin başarılarını farketmemesi buna örnek olarak verilebilir.

Yönetici bu kuramı bir güdüleme vasıtası şeklinde kullanmayı planlıyorsa şu noktalara özen göstermelidir⁸⁰ :

- İşletme yönetimi bekledikleri ve istedikleri davranışlar ile tasvip etmedikleri davranışları net biçimde ortaya koymalıdır.
- İşletme yönetiminin bu beklentileri bütün personele ilan edilmelidir.
- Ödüllendirme araçları çoklukla çalıştırılmalıdır.
- İşgörenin sergilediği olumlu ya da olumsuz davranışlara hemen gereken, palanlanmış ve ilan edilmiş tepkiler gösterilmelidir. Davranışlara geç yansıtılan tepkilerin etkisi de az olacaktır.

Son yıllarda Performans Yönetimi adı altında gelişen bir işletme yönetimi uygulamasını da motivasyon olayının bir devamı olarak görmek mümkündür. Bu yaklaşım ABD'de bir çok işletme tarafından tercih edilmektedir. Özellikle işgören devamsızlığı ve geç kalma konularından muzdarip işletmeler, bu olumsuzluğun etkilerini azaltmak veya yoketmek maksadıyla bu yaklaşımı kullanmaktadırlar. İşletme tarafından istenmeyen bu olumsuz davranışlara ceza vermek yerine, bu davranışın tersini yapanların ödüllendirilmesi esasına dayanmaktadır. İşe geç gelene tepki yerine, işe zamanında gelen personelin ödüllendirilmesi olarak da örneklendirilebilmektedir. Bu ödüllendirme parasal olabildiği, işletmenin yapısına, çalışan sayısına, maddi koşullara göre, personelin iznine gün eklenmesi gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir.

3.2.1.3. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon alanında giderek önem kazanan bekleyiş teorileri (Expectancy Theories), iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Birincisi Victor Vroom tarafından geliştirilen

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s. 743

bekleyiş teorisi, ikincisi ise Vroom'un teorisini baz alarak E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen bekleyiş teorisidir.

3.2.1.3.1.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre bireyin belli bir iş için çaba göstermesi iki etkene bağlıdır:

- kişinin ödülü arzulama derecesi - valens
- ödüllendirme olasılığı - bekleyiş

Bekleyiş teorisi, motivasyonu kişinin aradığı değerlerin, belirli bir davranışın bu değerleri sağlama ihtimalini tahmin sonucunun çarpılması ile -bir anlamda- hesaplanabileceğini öne sürmektedir. Teoriye göre, motivasyon bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımıdır⁸¹. Bundan yola çıkarak, teori şu şekilde ifade edilebilir :

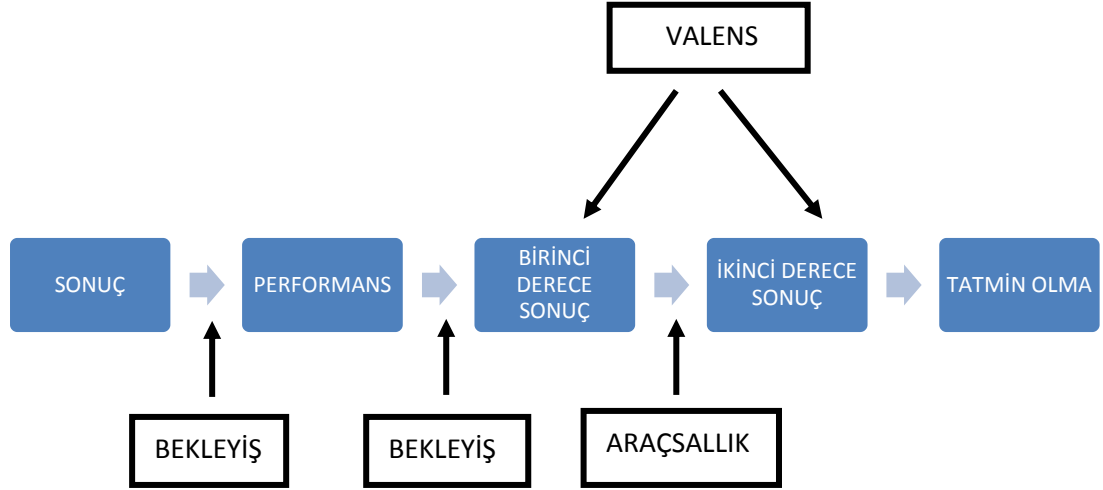
$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu dizilimin üç temel ayağı bulunmaktadır. Birinci kavram olan Valens, bireyin belli bir çaba göstererek elde edebileceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. Aynı ödülü her birey farklı şekilde ve şiddette arzu edecektir. Farklı gereksinimlere sahip insanların kimisi ödülü yüksek şiddette arzulayacakken kimisi hiç önem vermeyebilecektir. Teori, valens değişkeninin, - 1 ve + 1 aralığında bir değer alabileceğini öne sürmektedir. Kişinin ödülü koyduğu yer, anlamlandırma şiddeti, büyük ölçüde ödülün kişinin gereksinimlerini doyuma ulaştırma değerini de ifade eder. Yüksek değerli valens, bireyin daha fazla çaba göstermesine yolaçacaktır. İkinci temel kavram olan bekleyiş ise, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Çaba göstererek bir ödül alabileceğine inanan birey bu çabasını artıracaktır. Bekleyişin 0 ile + 1 arasında değişen bir değer alabileceğini söylemek mümkündür. Birey çaba ile ödül arasında bir ilişki kurmazsa, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise motivasyonu sağlanmış olacaktır. Modelin dayandığı üçüncü kavram olan araçsallık (instrumentality) ise belli düzeyde bir çaba ile belli düzeyde bir performans gösterilebileceğini ifade etmektedir. Gösterilen performans örgüt tarafından planlanan koşullarda ödüllendirilebilecektir. Bu şekilde gerçekleştirilen ödüllendirme ilk etap sonuç olarak sınıflandırılabilir. Birinci derece sonuçlar, ikinci derece sonuç olarak ifade edilebilecek olan amaçları ulaşmada

⁸¹ Tikici ve Deniz, a.g.e., 38

kullanılabilecek araçlardır. Bir örnek ile ifade etmek gerekirse : İşgören gösterdiği çaba sonucu ücret artışı ile ödüllendirilebilir. Buradaki ücret artışı birinci derece sonuçtur. Ücret artışı, işgörenin daha rahat bir yaşam, statü, tanınmak gibi ikinci derece amaca ulaşmada araç işlevi görmüş olacaktır. Bundan yola çıkarak araçsallığı şu şekilde ifade etmek mümkündür : Araçsallık, işgörenin birinci derece sonuçların ikinci derece sonuçlara götüreceği yönündeki sahip olduğu olasılığı ifade etmektedir. Araçsallığın işgörenin çaba göstererek elde edeceği birinci derece sonuçların kendisini ikinci derece sonuçlara eriştireceği süreç içindeki ilişkileri; bekleyişin ise çaba ile birinci derece sonuçlar arasındaki ilişkileri anlattığını söylemek doğru olacaktır. İşgören, göstereceği belli bir düzeydeki çabanın performans ile neticeleneceğine inanıyorsa; bu performansın birinci derece sonuç ile ödüllendirileceğini ve bu birinci derece sonucun, ikinci derece sonuçları için gerekli olduğunu düşünüyorsa motive olabilecektir. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekil ile göstermek mümkündür⁸².

⁸² Koçel, a.g.e., s. 745

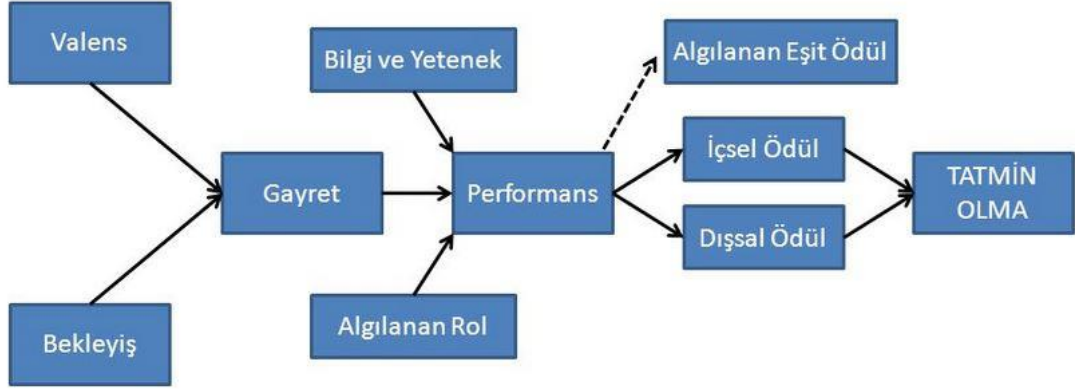


Şekil- 10 Vroom Yaklaşımında Motivasyon Modeli⁸³

Vroom'un motivasyon modelini kullanmak isteyen yöneticinin öncelikle hangi ödülün işgören için önemli olduğunu belirlemesi gerekmektedir. İşletmesi ve işletme hedefleri için ihtiyaç duyduğu işgören davranışlarını, işgören performansını doğru olarak tespit etmiş yöneticinin, performans ile ödül arasında ilişkiyi de doğru kurması beklenmektedir.

⁸³ Koçel, a.g.e., s. 745

3.2.1.3.2.Lawler - Porter Modeli



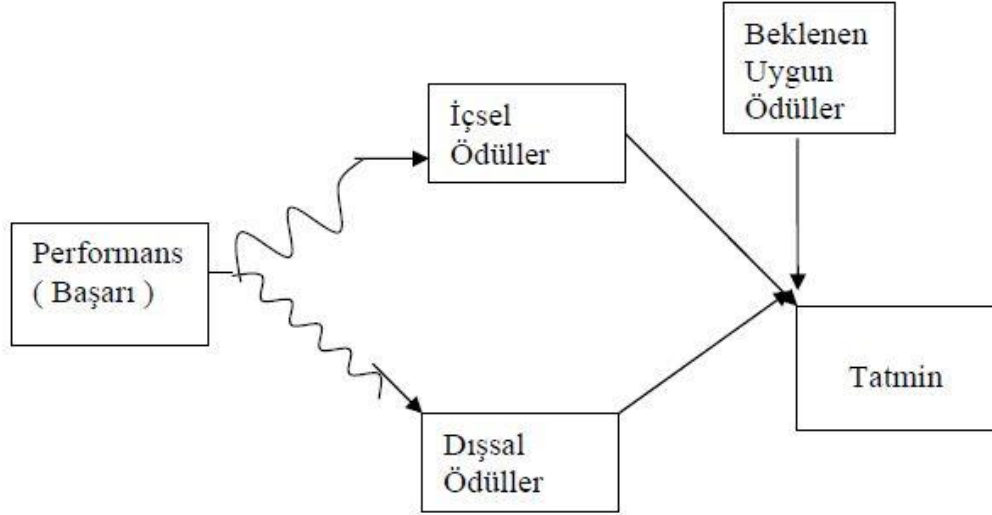
Şekil -11 Lawler - Porter Motivasyon Modeli⁸⁴

Lawler ve Porter tarafından çalışılan bu model, Vroom'un teorisinin örgütsel koşullar çerçevesinde geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Şekil 11'de de görüleceği üzere modelin ilk bölümü olan valens ve bekleyiş tarafından gayret derecesinin etkilenmesi Vroom'un teorisi ile aynıdır. Ancak iki noktada Vroom'a katkıda bulunulmuştur. Birincisi, ödüllendirme adaletine ilişkindir ki, kişinin kendi başarısını değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Birey verilen ödülü başkaları ile karşılaştırarak, başarısı ile örtüşen bir ödüllendirme almadığını düşündüğü durumda tatmini negatif açıdan etkilenmektedir. İkincisi ise, İşletmelerde yaşanan rol çatışmalarının işgörenin beklenen davranış gücünü azaltarak gösterilmesi muhtemel gayreti ve dolayısıyla muhtemel başarıyı olumsuz etkileyebileceği tespitidir. Olumlu bir örgütsel yapı ve planlama motivasyonu kolaylaştıracağını ifade etmek mümkündür⁸⁵.

Porter ve Lawler'in tarafından geliştirilen motivasyon modeli şu varsayımlara yaslanmaktadır : Ödül doyumu, performans ödülü getirir. Ancak performansın her zaman ödül sağlayacağı ifade edilemez. İyi performansın ödül getirdiği ve bu ödülün de doyumu sağladığı şeklinde ifade edilebilecek olan kavram Şekil 12'de ifade edilmektedir. Neoklasik görüşün iddia ettiği tatminin performansı doğurduğu görüşünün tam aksi savunulmaktadır.

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s. 746

⁸⁵ Koçel, a.g.e., s. 746



Şekil- 12 Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli⁸⁶

Porter ve Lawler'in Kurumsal Modeli ile ödül getiren performans ifade edilmektedir. Porter ve Lawler, ödülleri içsel ve dışsal ödül olarak iki gruba toplamışlardır. İçsel ödüller ve dışsal ödüller. İçsel ödülü birey kendi kendine vermektedir. Bir konuda sergilediği performansı esas alarak kişi kendisini ödüllendirmektedir. Bu ödüller daha çok üst düzey ihtiyaçlarla ilişkilidir. Şekil-12'de başarı ve içsel özgül etkileşimi ifade edilmiştir. İçsel ödülün sözkonusu olabilmesi faaliyetin yapısına da bağlıdır. Faaliyet öyle bir yapıya sahip olmalıdır ki birey süreç sonunda işi başardığı duygusunu hissedebilmelidir. Aynı zamanda faaliyet yapısı zor bir nitelik göstermelidir. Ancak böylesine zor ve değişken yapılarda işgören, başarıyı duyumsayabilecektir. Porter ve Lawler bu sebeple işin yapısına özel önem vermişlerdir. Dışsal ödüller ise örgüt kaynaklı ödüllerdir. Bu ödüller daha çok alt seviye ihtiyaçlarla ilişkilidir. Daha çok maaş, ilerleme gibi hususlarla ilişkili olan bu ödüllerin başarı ile bağlantısının çok güçlü olmadığı ifade edilmiştir. Bu zayıf bağlantı Şekil-12de de belirtilmiştir. Performans ile dışsal ödüller arasındaki güçlü olmayan bağın her zaman aynı şiddette olacağı düşünülmemelidir. Kimi durumlarda bu bağın şiddeti artabilmektedir. Ödül olarak belirlenen şeyin, kişiler tarafından ödül olarak kabul edilebilmesi de şarta bağlı olmaktadır. Kişi herşeyden önce o ödüle karşı pozitif bir tavır içerisinde olmalıdır. Aksi halde belirlenen şeyin değeri veya büyüklüğü ne olursa olsun ödül vasfını kaybedecektir⁸⁷.

Şekil 12'de kişinin performansı ve tatmini ekseninde dışsal ve içsel ödüllerin yer ifade edilmektedir. Kişi beklentisi içinde olduğu ödüller oranında tatmine

⁸⁶ H. G. Hicks ve C. R. Gulet, Çeviren: Besim BAYKAL, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, İstanbul, 1981, s. 230-232

⁸⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 449-451

yönelmektedir. Birey yaptığı işin ödül karşılığı ile ilgili tahminde bulunabilmektedir. Bu tahmin kişinin bulunduğu mevki ile ilişkilendirdiği ödül miktarı olarak da ifade edilebilir. Bir başka ifade ile işgören beklentisi içerisinde olduğu ödülü hem yaptığı işle kıyaslayarak hem de bulunduğu mevki ile kıyaslayarak belirlemekte veya tahmin edebilmektedir. Kuramcılar doyum faktörünü eksiklik ölçütü olarak tespit etmişlerdir. Kişinin beklentisi içinde bulunduğu ödül ile aldığı ödül arasındaki fark doyumunu ifade etmektedir. Alınan ödülün umulan ödülünden büyük olması durumunda bireyin "doyum"undan söz edilebilmektedir. Alınan ödülün beklenen ödülünden daha küçük veya az olması durumunda ise doyumdan uzaklaşmak söz konusu olmaktadır. Doyumun şiddeti alınan ödül ile beklenen ödül arasındaki farkın büyüklüğüne bakılarak değerlendirilebilmektedir⁸⁸.

Bu modeli bir motivasyon unsuru olarak kullanmayı planlayan yöneticilerin Vroom modelini de gözardı etmeksizin, şu noktalara önem göstermesi gerekmektedir⁸⁹ :

- İşgören, kendisinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmalarını azaltacak önlemler alınmalıdır.
- Bireysel olarak işgören aldığı ödül değil, aynı düzeyde performans sergileyen işgörenlerin alacağı ödül seviyesine önem verilmelidir.
- Kuramın odak noktasını oluşturan içsel ve dışsal ödülleri her bireyin farklı şekilde anlamlandırdığı unutulmamalıdır.
- Personelin performans ve ödül ile aralarındaki ilişki sürekli gözlenerek ihtiyaç duyulması durumunda model üzerinde düzenlemelere gidilmelidir.

3.2.1.4. Eşitlik Teorisi

General Electric işletmesinde güdüleme üzerine araştırma ve deneyler yapan J. Stacey Adams, ödül adaletinin, işgörenleri devamlı olarak güdüleme ve teşvik açısından etkili olduğunu tespit etmiştir. Adams, araştırmasında deneklerin kendilerine verilen ödülü kendileriyle aynı başarıyı gösteren diğer deneklerin aldıkları ödüllere karşılaştırdıklarını belirlemiştir. İşgörenler bu karşılaştırmayı kendilerinin örgüte sağladıkları ile örgütten kazandıkları çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. İşgören, bu iki hususu karşılaştırarak ödül adaleti konusunda bir yargıya varmaktadırlar. Bu iki husus arasında bir eşitsizlik sözkonusu ise ödül adaletinin zarar gördüğü belirlenmektedir. Örgüte kattıkları örgütten kazandıklarından büyük ise iş verimliliği düşmekte, tersi durumda ise daha çok çaba

⁸⁸ Hicks ve Gulet, **a.g.e.**, s. 230-231.

⁸⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 748

göstermeye yönelmektedir. Ödül adaletinin dengede olduğu durumlarda ise işgörenin motivasyonunda bir değişiklik olmamaktadır.

$$\frac{\text{İşgörenin Aldığı Ödül}}{\text{İşgörenin İşletmeye Kazandırdıkları}} = \frac{\text{Diğer İşgörenlerin Aldıkları Ödüller}}{\text{Diğer İşgörenlerin Kazandırdıkları}}$$

Belirtilen dizilimde gösterilen dengenin işgören açısından olumsuz yönde bozulması durumunda, işgören önce kendi ödülleri artırmanın arayışına girecek, sonuç alamaması durumunda da işletmeye sunduğu girdileri azaltacaktır. İşletmede amacın her zaman için ödül adaletinde dengenin sağlanması yönünde olması gerekmektedir. Kendisi ve diğerleri arasında dengenin sağlandığını gören birey huzurlu olacaktır. Bu dengesizliğin sürekli bir hal alması ise işgörenin örgütten ayrılması sonucunu getirecektir⁹⁰.

İşgörenini motive etmek için bu teoriyi kullanan yöneticinin şu unsurlara önem vermesi gerekmektedir⁹¹ :

- Bu teori, aynı oran ve şiddetteki çabaların aynı şekilde ve miktarda ödüllendirilmesi zorunluluğuna dayanmaktadır.
- Denklikte belirtilen eşitlik ve eşitsizliği işgören kendisinde ve çevresinde yaptığı değerlendirme, karşılaştırmalar ile tespit etmektedir.
- Dengenin sağlanamaması durumunda gösterilecek tepki farklı görünümde olabilecektir.

3.2.1.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen amaç teorisi (Goal Setting Theory), insanlar önce çevrelerini algılayarak yorumlamakta, müteakiben bu verileri kendi değerlerini ölçü alarak, değer çerçevesinde değerlendirmektedirler. Bir başka ifade ile insanlar, bir değer ölçüğüne sahiptirler. Kişiler iyi-kötü, doğru-yanlış, zararlı-zararsız gibi çıkarımları bu değer ölçüğünü esas alarak yapmaktadırlar. Bu çıkarımlar sonucunda kendi için hedef belirleyen birey, bundan sonraki davranışlarını belirlediği hedef veya hedefler doğrultusunda şekillendirecek ve yönlendirecektir.

Bu teori, bireyin motivasyon derecesinin belirlediği amaçlarla ilintili olduğunu öne sürmektedir. Hedefler zorlaştıkça birey daha fazla performans göstermekte,

⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 451

⁹¹ Deniz Yaşar Konur, İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 57-58, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

hedefler kolaylaştıkça da bireyin performansı alacaktır. Motivasyon bağlamında ifade etmek gerekirse hedefler zorlaştıkça performansla doğru orantılı olarak motivasyon da artmaktadır. Sıradan ve zorluğu bulunmayan hedefler için performans ve motivasyon yine doğru orantılı olarak düşmektedir.

Teori iki varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak, kişinin davranışlarını yine kişinin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler belirlemektedir. Hedefler, performansı olduğu kadar işgörenin iş yerindeki başarısını da etkilemekte olup, güdüleyici bir özellik taşımaktadır. İşletme tarafından kullanılan özendirme araçları da işgören hedeflerine etki ederek iş yerindeki başarıyı artırabilmektedirler.

Bu teorinin iddiası çerçevesinde hedeflerin temel nitelikleri şu şekilde sıralanabilmektedir :

- Hedeflerin Belirginliği: Araştırmalar kapsamında gerçekleştirilen deneylerden elde edilen sonuçlar, başarı artışının hedeflerin belirginliği ile bağıntılı olduğu saptanmıştır. İşyerindeki başarıyı artırmak isteyen yöneticinin işletme hedeflerini, işgörenin ise bireysel hedeflerini net olarak ortaya koyması gerekmektedir. Bir başka ifade ile amaçların belirginliği, o hedeflerin ulaşılabilirliğinin ölçülebilirliği veya sayısal olarak değerlendirilebilirliğidir.
- Hedeflerin Zorluğu: Araştırmalar kapsamında yapılan deneylerde zorlaştırılan hedeflerin işgören performansına artıran bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Yine hedefler zorlaştıkça işte sağlanan başarı da artmaktadır.
- Hedeflerin Benimsenmesi: Hedeflerin başarıya olumlu yönde bir etki yapabilmesi için bu hedeflerin işgören tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Burada esas olan işgörenin bu hedeflere inanmış olmasıdır. Aynı zamanda bu hedeflere karşı pozitif bir yakınlık da sergilemesi gerekmektedir.
- Hedeflerin Belirlenmesinde Rol Oynama: Hedeflerin belirlenmesi sürecine dahil edilen işgörenler daha yüksek başarı sergilemektedirler.
- Hedeflerle İlgili Geri Bildirimler : Teori, yapılan geri bildirimlerin işgörenin hedef doğrultusundaki faaliyetine katkıda bulunarak başarıyı artırmaktadır. Zira, (1) işinde sergilediği başarıyla ilgili bilgi edinen işgören kendine hedefler belirleyecektir, (2) geri bildirim işgörenin hedef yükseltmesi için de önemli olmaktadır, (3) hedefe giden süreçte kendisinden beklenen performansı göstermeyen işgörenin uyarılması onu daha fazla performans göstermeye

itebilir, (4) Sağlanan geri bildirim çalışanın yaptığı iş ile ilgili yeni teknikler geliştirmesine katkıda bulunabilecektir⁹².



⁹² <http://www.e-motivasyon.net/lockeun-amac-saptama-kurami-goal-setting-theory.html>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞGÖREN MOTİVASYONU

4.1. İşgören Motivasyonuna Etki Eden Faktörler ve Motivasyon Araçları

Her işgören farklı kişilik yapısında olduğundan, motivasyonları için birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Gerek işletme yöneticileri ve gerekse bilim insanları motivasyonun temel amacı olan, işgörenin istekli, etkili ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla birçok yöntem geliştirmektedirler⁹³

Kişilik özellikleri ve buldukları sosyal çevrenin değer yargıları çok farklılıklar gösteren bireyleri işletme bünyesinde motivasyonlarını sağlayarak birtakım amaçlara yöneltmek bir hayli zor olmaktadır. Birbirinden farklı yapıda olan işgörenleri işletme bünyesinde ve ortak bir hedef doğrultusunda ve istenen performans düzeyine ulaştırmalarını sağlamak için bazı yöntemlerden faydalanmak gerekmektedir. Bu yöntemler, işgörenin motivasyonunu sağlamaktadır⁹⁴.

İhtiyaçlarını karşılamak üzere belli davranışlar gösteren bireyin, bu davranışları başkaları tarafından da olumlu davranışlar olmayabilmektedir. Zira birey, başkalarının değil kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışı sergilemektedir. Burada yönetici işgörene göre başkası konumunda olduğundan, motivasyon için kullanacağı yöntemleri saptarken bu hususu gözönüne alması gerekmektedir⁹⁵.

Yönetici, optimum motivasyon yöntemlerini kullanarak işgörenin işletme amaçlarını gerçekleştirecek verimli çabayı göstermesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu süreçte motivasyon araçlarının kullanılmasında beş aşama bulunmaktadır⁹⁶.

- 1) Motivasyondan neler beklendiğinin tespiti,
- 2) hangi işgörenlerin güdülenmesi gerektiğinin tespiti,
- 3) Kullanılacak araç ve yöntemlerin tespiti,
- 4) Belirlenen yöntem ve araçların uygulanması,
- 5) Uygulama neticesinin değerlendirilmesi.

Motivasyon araçlarının etkinliği işletme, çevresel ve toplumsal koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Buna rağmen motivasyon araçlarında, ekonomik araçlar,

⁹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 117-119.

⁹⁴ Aşıkoğlu, **a.g.e.**, s. 42-44

⁹⁵ Eren, **a.g.e.**, s. 267

⁹⁶ Tahir Tamer Kumkale, **Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 88.

psiko-sosyal araçlar, örgütsel-yönetmel araçlar şeklinde genel bir sınıflandırma yapmak mümkündür.

4.1.1. Ekonomik Faktörler

İşletmenin de işgörenin de temel amaçları ekonomik özellik göstermektedir. İşgörenin çalışmaya iten en önemli güç yaşamını idame edeceği ücrettir. Bu sebeple bu unsur işletmede en çok kullanılan motivasyon araçlarından birisi olmaktadır. Ücret artışı, prim, karpayı, ikramiye ve çalışma güvencesi gibi şekillerde uygulanmaktadır.

4.1.1.1. Ücret Artışı

Ücret, işgörenin temel ihtiyaçlarını karşılamak için olduğu kadar itibarı için de önemli bir faktördür ve bu özelliği ile motive edicidir⁹⁷.

Genel bir ifade ile ücret, işgörenin çalışması (emeği) karşılığında elde ettiği kazançtır. İşgörenin elde ettiği bu kazancın, işgörenin fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarının yanısıra psikolojik ihtiyaçlarını da tatmin edebileceği şekilde planlanması gerekmektedir. Yüksek ücret, işe olan ilgiyi artıracığından daha yüksek bir başvuruya yolaçmakta, işletmeye de daha nitelikli personeli seçme imkanı vermektedir. İşgücü devir hızının düşürülmesinde de önemli bir faktördür.

İyi bir ücret sisteminin temel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir⁹⁸:

- Kalifiye işgörenin işletmeye gelmesini sağlamak,
- Kalifiye işgörenin işletmede kalmasını sağlamak
- Çalışanları güdülemek

Ücret artışı, her zaman işgörenlerin daha fazla çalışmasını sağlamamaktadır. Yüksek gelir bir süre sonra sıradanlaşarak motive edici vasfını yitirebilmektedir. İşgören açısından ücret artışının sağladığı tatmin kadar, benzer işleri yapanların farklı ücret almaları durumunda hissedeceği gerginlik de önemli olmaktadır. Bir başka ifade ile ücret artışının hangi noktada en uygun verimi sağlayacağını tahmin edebilmek ve ücret artışının zamanlamasını doğru yapabilmek, ücreti verilmesi kadar önemlidir.

4.1.1.2. Prim

Prim, işgörenin yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin dışında ve özendirme maksadıyla verilen ücrettir. Kimi üretim işletmelerinde ve satış sistemlerinde sıklıkla

⁹⁷ M.Nail Berzek, "İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma", M. Ü. İ.İ.B.Fakültesi,1982, s. 20-22. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

⁹⁸ Jeffrey Pfeffer, Çeviren: Sinem Gül, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995, s.26-30.

başvurulan bu sistemde üretilen veya satılan parça başına ek ücret ödenmektedir.

Ancak her işletmede, özellikle de işin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda uygulanamamaktadır. Bunun yanısıra bazı zararlı yanları da sözkonusu olmaktadır. Parça başı üretim durumunda prim ödeme sistemi, kalitenin düşmesine yol açabilmektedir. Zamana dayalı ücret sisteminde ise işgörenin daha yavaş çalışması sözkonusu olabilmektedir.

4.1.1.3. Kar Payı

İşgören motivasyonu kapsamında, işletmenin her yıl elde ettiği karın bir kısmını işgörelere dağıtması esasına dayanmaktadır. Kara katılma uygulamaları şu şekilde sıralanabilmektedir⁹⁹ :

- Yıl sonunda elde edilen karın işgörelere nakit olarak dağıtılması,
- Emeklilik veya vefat durumunda ödenmek üzere her yıl karın bir kısmının bir hesapta toplanması,
- Dağıtılacak karın bir kısmının nakit, bir kısmının ise emeklilik ve vefat hallerinde verilmek üzere hesapta tutulması.

Çalışanların, kardan kendilerine düşen payı artırmak için daha çok çalışarak işletme verimliliğini ve üretim düzeyini artırmalarının hedeflendiği bu sistem, işletme içerisindeki birliği artırmakta, personelin başarısını ve ilgisini sağlamakta ve işgören devir hızını düşürmektedir.

Ancak bu sistemin de kimi sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle, karın eşit dağıtıldığı durumda az çalışan ile çok çalışan personelin eşit pay almasından doğan adalet sorunu ortaya çıkacaktır. Kendisinin daha çok çalıştığı halde çalışmayan bir diğeri ile aynı kar payının alması işgörende mutsuzluğa sebep olacaktır. İşletmenin kar etmediği yıllarda işgören bunun sorumlusunun yönetim olduğunu düşünerek tepki geliştirebilmektedir. Aynı şekilde işletmenin karı paylaşmamak için zarar gösterildiği düşünölebilecektir.

4.1.1.4. Ödüller

İşgörene işinde gösterdiği üstün çaba ve işletmeye sağladığı fayda sebebiyle işletme yönetimi tarafından sağlanan yararlarıdır¹⁰⁰. İşgöreni özendirme ve örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla başarılı işgörelere ödüller vermeyi öngören bu sistem, işgörenin yeteneğini ve çalışma isteğini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir¹⁰¹. Verilen ödüllerin kimi işletmelerde bunu sağladığı görülse de özellikle montaj işleri

⁹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. ,229-231.

¹⁰⁰ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s. 235.

¹⁰¹ Ali Şahin, *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu*, Konya, 2003, s. 77. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

gibi iş bölümünün yoğun olduğu iş ve işletmelerde işgörenlerin başarısı diğer işgörelere bağlı olduğundan çok verimli uygulanmamaktadır¹⁰². İşletme yöneticisinin ödül planlamasında dikkat etmesi gereken en önemli unsur işgörelar arasında çatışma ve kıskançlık yaratacak bir ödüllendirmeden kaçınması gerektiğidir. Ödül dağıtımında işgöreların adalet duygusunun zarar görmesi motivasyonlarına yansiyacaktır. Ancak adil olduğuna herkes tarafından emin olunan bir ödül sisteminin kurulması motivasyonu sağlayabilecektir.

4.1.1.5. İstihdam Güvencesi

Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin yoğun olarak yaşadığı, teknolojinin hızla artmasına bağlı olarak üretim işletmelerinin otomasyonu tercih etmesi sebebiyle gelişmiş ülkelerde de artışa geçen işsizlik günümüzün en önemli sorunlarından birisidir. İşsizlik, teknolojinin yanısıra hızlı nüfus artışıyla da yakından ilintilidir. İstihdam güvencesinin işgöreların örgütsel bağlılığına katkıda bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanısıra işgörelar devir hızını düşürerek işletmelerin hem işe alma hem de eğitim maliyetleri üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. İstihdam güvencesinin, işgörelarında rehavet yaratarak verimliliği düşürdüğü şeklindeki görüşler de bulunmaktadır. İş güvencesinin diğer özendirici araçlarla birlikte kullanılması ile motivasyona katkısı sağlanabilir. Ancak günümüz piyasa koşullarında istihdam güvencesinin işletmeler tarafından tercih edilmediğini de söylemek mümkündür.

4.1.2. Psikolojik Faktörler

Modern işletme yönetimi anlayışı, işgöreların, ekonomik araçların yanısıra psikoloji araçlarla da motive edilebileceğini öngörmektedir. Yöneticiler, işgöreların psikolojik yapısını analiz ederek, psikolojik araçlardan faydalanmaktadır¹⁰³.

4.1.2.1. Bağımsızlık

İşgörelar, benlik duygusunun tatmini doğrultusunda bağımsız çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Bağımsız çalışan işgörelar, örgüt içinde kendini değerli hissetmektedir. Bağımsız çalışma isteği bireyin doğasından kaynaklanmaktadır. Burada ifade edilen bağımsızlığın sınırsız olmadığı, işletme yönetiminin kontrolü çerçevesinde bir bağımsız çalışma alanı yaratıldığı unutulmamalıdır. Ancak, günümüzün karmaşık ve teknoloji yoğun işletmelerinde işgörelar bağımsızlığının uygulanması beraberinde bir sorunu da getirmektedir. Kontrol kaygısı güden yöneticilerin kaçındıkları bu uygulama, küçük işletmeler tarafından daha çok tercih

¹⁰² Halil CAN, *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Yayınları, Ankara, 2002, s. 200.

¹⁰³ Aşkoğlu, , a.g.e., s. 51-52.

edilebilmektedir. Birey, doğası gereği kontrol altında tutulmaktan hoşlanmamaktadır. Sürekli sorgulanma, gözlenme, izlenme duygusu altındaki işgören, gergin bir ruh haline bürünerek hata yapmaya başlayabilecektir.

4.1.2.2. Sosyal Katılma

İşletmelerde, insanların başkalarıyla birlikte bulunma ihtiyacından oluşan informal gruplar bulunmaktadır. İşgören, çalıştığı süre boyunca bu informal gruplarla iletişim halindedir. Planlı bir organizasyon olmadığı söylenebilecek bu gruplar, bireylerin karşılıklı ilişki ihtiyacını karşılamakta, kişiye bağlılık duygusu kazandırmaktadır¹⁰⁴.

İşgörenlerin sosyal katılma ihtiyacı 3 farklı safhada oluşmaktadır. Birinci safhada işgören gruba üye olma ihtiyacı hissederek girişimde bulunur. İkinci safhada grupta yer edinme maksadıyla bilgi edinmeye çabalar. Son safhada ise grubu özümseyen işgören, grup değerlerini benimseyecektir. Bu safhada gruba yoğun iletişim sağlayacağından, doyum haline geçecek, işine daha çok motive olacaktır. Sosyal katılma ihtiyacı doyurulmayan işgören ise yalnızlaşarak, işten uzaklaşacaktır. İşletme yöneticisinin işgörenlerarası ilişkileri artıracak tedbirler alması işletmeye fayda sağlayacaktır.

4.1.2.3. Değer ve Statü

İşgörenler, yine bireyin doğası gereği yöneticiler ve diğer işgörenlerce olumlanma, beğenilme ve kıymet verilme gereksinimini hissederler. Kendisini diğer işgörenlerle sürekli olarak karşılaştırarak örgütteki yerini tespit etme arayışındadır. Bu, bireyin sosyal yapı içerisinde işgal ettiği yer olan statü ile ilgilidir.

İşgörene yaptığı işin işletme için önemini işlemek, işgöreni motive etmenin, işteki verimini artırmanın yollarından biridir¹⁰⁵. Buna işgörene statü vermek denmektedir ve bu süreç fonksiyonel olmaktadır. Yüksek statülü kişilerin daha verimli olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.

İşgören, herkes tarafından bilinen, başarılı bir işletmede çalışmaktan gurur duyabilmektedir. İşletmenin başarısını kendisi üzerinde yansıtmakta ve bu başarıdan övünç payı çıkarmaktadır. Bu işletmede çalışmak kendisine statü sağlamaktadır¹⁰⁶. Sarı Mercedes filmindeki oyuncunun Almanya'da temizlik görevlisi olarak çalıştığı halde kendisini sürekli BMW fabrikası işçisi olarak tanıtmalarının temelinde bu statü ihtiyacı bulunmaktadır ve toplumda bu ihtiyacın yoğun olarak etkisini yaşayan birey sayısı her geçen gün artmaktadır.

¹⁰⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniv. Yayınları, Bursa,1984,s. 90-92.

¹⁰⁵ Deniz ve Tikici , *a.g.e.*, s.43-44.

¹⁰⁶ Koç, *a.g.e.*, s. 46.

4.1.2.4. Takdir

İşgören işinde tecrübe kazandıkça daha üst yetki ve sorumluluk ihtiyacı oluşacaktır. Yükselme imkanı sağlamayan işletmelerde işgörenlerin bu ihtiyaçları tatmin edilmeyeceğinden verimsizliğe ve giderek artan bir işgören devir hızına sebep olacaktır. Özellikle yönetici adayları için yükselme önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır¹⁰⁷. Bireyin psikoloji rahatlığı, özgüven artışı başarılı olma ihtiyacının tatmini ile ilişkilidir. Bireyin takdir görmesi ise başarılı olma isteğini kamçulamaktadır. Bu sebeple profesyonel yöneticinin, işgöreni her fırsatta takdir etmesi faydalı olacaktır. İşgören iş yerinde yarattıklarının, başarısının görülmesi, takdir edilmesi isteğinde olduğundan bu yönde uygulanacak motivasyonun ücret de dahil olmak üzere bir çok ekonomik motivasyon aracından daha etkin olacağını söylemek mümkündür¹⁰⁸. Yöneticiler tarafından takdir edilen işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

4.1.2.5. Uyum

Örgütsel bağlılığın tesisi için işgörenlerin çalıştığı fiziksel çevrenin şartları önem arz etmektedir. Ancak, işyerindeki sosyo-psikolojik koşullar da fiziksel çevre kadar işgörenin verimini etkilemektedir. İşgörenin diğer işgörenlerle uyum içinde olması, ilişki kurabilmesi gerekmektedir. Dışlanan işgören beklenen verimi sağlamayacağından yöneticinin bu açıdan aracı rol oynaması gerekmektedir.

4.1.2.6. Öneri Sistemi

Modern bir araç olan öneri sistemi, işyerinde demokratik bir ortam sağlamak, işgörenin fikirlerini öne çıkarmak isteyen yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Bu kapsamda işgörenden alınacak öneriler işletmeye büyük fayda sağlayabilecektir. Amerika'daki bir işletmede çalışan sıradan bir işgören, süreci onbeş saniye daha kısaltacak yeni bir yöntemle derilerin dikilmesini tavsiye etmiştir. Her bir parçanın dikilmesi için harcanan süreyi kısaltan bu yöntem ile işletme yıl başına yaklaşık 900 saatlik bir zaman kazanımı sağlanmıştır¹⁰⁹. İşletmelerde üretim kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek maksadıyla işgörenlerden çeşitli şekillerde öneriler toplanmaktadır. Bu süreç çift taraflı olup, işletmeye olduğu kadar sözgelimi çalışma koşullarına olabilecek katkısı sebebiyle işgörene de fayda sağlayacaktır. Bu faydanın ortaya çıkabilmesi için sadece önerilerin toplanması yetmeyecek, işletme yönetiminin bu önerileri değerlendirip uygulaması da gerekecektir.

¹⁰⁷ Önder Barlı, *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Atlas yayınları, İstanbul, 2005, s. 87.

¹⁰⁸ Yücek Ermekin, *Örgüt iklimi*, Türkiye ve Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1988, s. 97-99.

¹⁰⁹ Bob Nelson, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Çeviren Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, 1989, s.62-64

4.1.2.7. Psikolojik Güvence

İşgören motivasyonunun yüksek olmasında işgören ve işveren ilişkisi büyük önem taşımaktadır. İşgören, yöneticisinin kendisine yönelik olumlu bir davranış eğiliminde bulunmasını beklemektedir. Bu durum kendisinde yüksek motivasyona, aksi durumda ise düşük motivasyona sebep olacaktır. Psikolojik güvence, duygusal güvence olarak da ifade edilebilmektedir¹¹⁰. Duygusal yapısı, insanı makineden ayıran en önemli özelliğidir. İşinde verimi artırılmak istenen işgörenin motivasyonu ile ilgili planlamalar yapılırken, işgörenin psikolojik güvence ihtiyacı gözönünde tutulmalıdır. Psikolojik güvence sadece işgören ve yönetici arasındaki iletişim anlamında değil, işyerindeki diğer işgörenler ile kısaca iş yeri ortamı ile de doğrudan ilgilidir. İş ortamındaki psikolojik güven ortamını tesis etmek isteyen yöneticinin kendi iletişim kanalının yanısıra bütün işgörenlerinin aralarındaki iletişimin psikolojik güvence çerçevesinde olması ile ilgili tedbirleri de alması zorunlu olmaktadır¹¹¹.

4.1.2.8. Sosyal Faaliyetler

Gezi, piknik, yemek gibi faaliyetler çalışanlar arası ilişkileri geliştirmek, stresi azaltmak, işgörenin örgüte karşı duygusunu geliştirmek gibi fonksiyonları ile işgörenin motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

4.1.3. Yönetim ve İşletme ile İlgili Faktörler

İşgören ve örgüt karşılıklı etkileşim halindedirler. İşgören örgüt faaliyetine olan katkısı nedeniyle örgütten bir beklenti içindedir. Ancak farklı kişilik özelliklerinden ötürü bireylerin bu beklentileri farklı boyut ve şekillerde olmaktadır. Burada esas olan işgörenin motivasyon yoğunluğudur. Yönetici aşağıdaki faktörleri kullanarak işgören motivasyon seviyelerinde iyileştirme sağlayabilmekte ve çalışma verimini artırabilmektedir :

4.1.3.1. Ortak Amaç

Ortak başarı için işletme amaçları ile işgören amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir. İşletme amaçlarının işgören tarafından iyi özümsemişi durumunda uyum ve işletme hedeflerine ulaşmada başarı sağlanabilmektedir. Ortak amacı özümsemiş bireylerin işletmenin içinde birliği de sağlamış olacaklardır.

Ortak hedeflerin motivasyon açısından rolleri şu şekilde ifade edilebilmektedir :

- a) Açık olarak ortaya konmuş hedefler işgören başarısını olumlu etkilemektedir.

¹¹⁰ Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.110.

¹¹¹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, 111

- b) Kolay hedeflerin başarıya olumsuz, zor hedeflerin ise beraberinde hırslı çalışma isteği getirmesinden dolayı başarıya olumlu etki yaptığı yapılan incelemelerde gözlemlenmiştir.
- c) Bireysel hedefler ile işletme hedeflerinde olası çatışma iş başarısını da etkilemektedir.

Amaçların motivasyon üzerinde etkin rol oynayabilmesi için, bu amaçların birey tarafından özümsemesi, anlaşılabilir olması gerekmektedir. Bireyin amaçlarıyla uyum içinde olan işletme amaçları, iş başarısını da olumlu etkilemektedir.

4.1.3.2. Yetki ve Sorumlulukta Denge Faktörü

Yetki, yöneticinin, işletme hedeflerinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin yerine getirilmesini işgörenden talep etme hakkıdır. Sorumluluk ise bu doğrultuda talep edilen işin işgören tarafından yapılması zorunluluğudur¹¹². Yetki dağıtılabilmekte, sorumluluk ise devredilememektedir. Sorumluluk ancak ilgili muhataplar tarafından paylaşılabilir¹¹³. İşgörenden üretim sürecinde yetenek ve tecrübeleri doğrultusunda bazı yetkilere sahip olmaları gerekmektedir. Burada aslolan işgörene verilen yetkinin zamanlaması ve işgörenin bunu doğru bir şekilde kullanmasıdır. Yetki ile uyumlu sorumluluk anlayışı veya sorumluluğa uygun yetkiler işgören motivasyonunu olumlu etkileyerek iş verimini artıracaktır.

4.1.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim, işgörenin vasıflarının artmasını, gelişmesini sağlamaktadır. Yüksek vasıflı personel işletme amaçlarına daha yüksek oranda katkı sağlayabilecektir. Bu açıdan işletmenin işgörenden sunacağı eğitim olanakları, işletme hedeflerine erişme yolunda yapılmış yatırım olarak görülmektedir. Eğitimin örgüt açısından faydaları¹¹⁴ :

- Bilgi artışı ve tecrübe sağlar
- İşletmenin gelişimine destek olur
- İşin verimini artırır, daha kaliteli mal ve hizmet üretilmesine katkı sağlar.
- İşletmenin uzun dönemli ihtiyaç planlamasına yönelik bilgi verir.
- İşletme sorunların çözümünde ve karar süreçlerinde yetkinleşir.
- İşgören motivasyonunu sağlar hiyerarşik ilişki süreçleri desteklenir.
- Sorumluluk algısını geliştirerek işletmeye olumlu kazanım sağlar.

¹¹² Güngör Onal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2000, s.118.

¹¹³ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi*, Avacı Ofset, İstanbul, 2000, s.173

¹¹⁴ Tınaz, a.g.e., s. 42-44.

Yükselme, işgörenin konum, statü, olanaklar, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir göreve getirilmesidir. Eğitimle doğrudan ilişkili ve çoğunlukla da vasıflarını geliştiren işgörelere sunulan yükselme olanağı bireyin özgüvenini artırarak motivasyonunu da olumlu etkilemektedir¹¹⁵

4.1.3.4. Yönetim Kararlarına Katılma

Yönetim kararlarına katılma hem işgörenin özgüvenini artıracaktır hem de yönetimin işletme sorunlarını ilk elden irdeleyebilmesini sağlayacaktır. Kimi işletmeler işgörenin karara katılma sürecini sadece bir motivasyon aracı olarak görmekte, alınan kararı sürece yansıtılmamaktadırlar. Üretim sürecine yansıtılmayan ortak kararların motivasyon etkisi kısa süreli olmaktadır. İşletme ve işgören açısından etkili sonuçlar elde edilebilmesi için bu sürecin göstermelik olmaktan çıkarılarak, uygulamada yansımalarının sağlanması gerekmektedir. İşgörelerin yönetim kararlarına katılması sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir¹¹⁶ :

- Çalışanların optimum güdülenmesine yönelik koşulları oluşturur.
- Eğitim faaliyeti olarak katkı sunar.
- Örgütlerde yeniliğe ve değişime karşı kendiliğinden gelişen tepkiyi en aza indirgeyerek, örgütte ihtiyaç duyulan değişimi çabuklaştırır.
- İletişimsizlikten doğan zaman kayıplarını en aza indirger.
- İşletmenin temel prensiplerinden olan kaynak sarfında verimliliği sağlar.
- Çalışanların fiili ve ruhsal kabiliyetlerinden faydalanılır.
- İşe geç gelmelerin veya gelmemelerin önüne geçilmiş olur.

4.1.3.5. İletişim Sistemi

Örgütsel anlamda iletişim, işletme amaçlarını gerçekleştirme maksadıyla planlanan faaliyetlerin icra edilmesi sürecinde işletme içi ve işletme dışı unsurların birbirleriyle olan ilişkileri toplamı olarak ifade edilebilmektedir. İletişim sistemi amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir¹¹⁷ :

- İşgörelar arasında bilgi alışverişi sağlamak

¹¹⁵ Zafer Kırçı, Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum, 2007, s. 91. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁶ Aşıkoğlu, a.g.e., s. 67

¹¹⁷ Gönül Budak ve Gülay Budak, *Halkla İlişkiler*, Barış Yayınları, İzmir, 2000, s.75.

- İşgörenlerin yeteneklerini artırmak
- İşgören motivasyonuna katkıda bulunmak

Özellikle yönetici ile işgören arasında kurulacak iyi iletişim işgören motivasyonunda etkili olmaktadır. Sorunlarını ve beklentilerini aktaran ve buna ilişkin karşılık bulan işgören daha çok verimli iş başarısı sergileyebilecektir. Yüksek iletişim sürecine sahip işletmelerde işgörenlerin mutlu ve huzurlu, dolayısıyla motive ve verimli oldukları gözlenmektedir.

4.1.3.6. Çalışma Koşulları

İşyerindeki fiziksel koşullar olarak adlandırılan aydınlatma, ısıtma, soğutma, ses, temizlik gibi faktörler, işgören motivasyonu üzerinde son derece etkili olmaktadır. Bu faktörler işgörenin çalışma hızından, hata oranına ve iş başarısına kadar tüm iş yapma sürecinde etki etmektedir. Aynı şekilde işyerinde kullandığı araç gereç, alet ve makinaların kalitesi, uygunluğu da iş başarısı üzerinde belirleyici olmaktadır. Fiziksel koşulların yanısıra işyerinin yakınlığı, ulaşım olanakları gibi faktörler de aynı kapsamda etkili olabilmektedir.

4.1.3.7. Rekabet

İşletmede bireysel ve grupsal olarak rekabet ortamı oluşabilmektedir. Koşulları iyi düzenlenmiş rekabetin iş motivasyonuna etkisi bilinmektedir. Ancak rekabet ortamının yarattığı gerginliğin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği durumlar da olabilmektedir. Rekabet dolayısıyla işgörenler arasında husumet oluşabilmekte, örgütsel birlik zarar görebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin rekabet ortamını titizlikle düzenlemeleri gerekmektedir.

4.1.3.8. Performans Değerleme

Yönetici tarafından, işgörenin yetenek, davranış gibi özelliklerinin ölçülmesidir. İşletmenin performans değerlemesi uygulama sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir¹¹⁸ :

- İşgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi
- İşgören performanslarını iyileştirme
- İşgörenlerin etkinliğini örgütsel etkinlik kapsamında artırma

Performans değerlemenin işgören olan yararları :

¹¹⁸ Doğan Canman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993, s. 44.

- İşgörene işletme içindeki rolünü belirleme imkanı vermesi
- İşletme içi ilişkilerin iyileştirilmesi
- İşgörenin özgüvenine katkı
- İşgörenin olumlu ve güçlü taraflarını görebilmesi

Performansın işletmeye olan yararları ise :

- İşgörenlerinin performanslarının yükseltilmesi
- Karlılığı artırmaktadır
- Verim artmaktadır
- Kalite artışı sağlanmaktadır
- Etkin ücret belirlenme sistemi oluşturulmaktadır.
- İşletme eğitim durumu belirlenmektedir.

şeklinde sıralanabilmektedir¹¹⁹.

4.2. Motivasyon Araçlarının Seçimi

Yönetici, işgöreni tanıdığı, hakkında doğru tespitler yaptığı oranda işgöreni etkin şekilde motive edebilmektedir. Yöneticinin bu bilgileri elde edebilmesi, yönetici-işgören iletişimi ile mümkündür. İşgörenin kişilik yapısını çözümlen, ihtiyaçlarını tespit eden yönetici, işgörenin motivasyonunu sağlayacak optimum yöntem ve araçları belirleyebilmektedir. Bu seçim ve belirleme sürecinde etken olan unsurlar yöneticinin tecrübesi ve işletme imkanlarıdır¹²⁰.

Motivasyon için kullanılacak yöntem ve aracı belirleyen yöneticinin aşağıdaki hususlara önem vermesi gerekmektedir¹²¹ :

- Aynı motivasyon aracı sürekli olarak kullanılmalıdır.
- Motivasyonda birey değil grup hedeflenmelidir.
- Bireysel amaçlar örgütsel amaçlarla birleştirilmelidir.

¹¹⁹ Canman, **a.g.e.**, s. 34-35

¹²⁰ Saim Oral ve Zeynep Kuşluvan, "Motivasyon Konusunda oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik dergisi**, Ankara, 1997, s. 78

¹²¹ Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 123

- Yönetici motivasyon sürecinde karşılaşılabileceği engel ve sorunları önceden tahmin edebilmelidir.
- Yönetici bu süreçte inandırıcı bir portre ortaya koyabilmelidir.

4.3. İşgören Motivasyonunun Örgütsel Performansa Etkileri

İşletme hedeflerine ulaşmadaki en önemli unsurlardan birisi işgörenlerdir. İşletme verimi ve hedeflerine ulaşmadaki etkinliği sağlamak için işgören motivasyonu esas olmaktadır. Yönetici, etkin bir örgüt yapısı tesis ederek örgütsel performansı artırmayı hedeflemek zorundadır. Bu maksatla işgörenlerin motivasyonuna önem vermelidir. Motivasyon, işgörenlerin kabul alanını genişleterek performansa etki etmektedir. Kabul alanı genişleyen işgören, etkin üretim yönünde çaba gösterecektir. Yönetici ile işgören arasındaki iletişim, örgütsel performans beklentilerinin ortaya konmasını. Doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle yönetim kararlarına duyulan güven artmaktadır. Kararların zamanında ve alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağladığı için örgütsel performans ölçümü sayesinde çalışanların yönetime güven duygusu yükselmekte, buna bağlı olarak da çalışanların motivasyon düzeyleri artmaktadır.

4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Motivasyonu

Yönetimin işgörelere karşı tutucu ve karşıt duruşunun egemen olduğu geleneksel personel yönetimi, işletmelerin sürekli gelişim ihtiyacından dolayı, yönetim ile işgören arasındaki işbirliği ve bireysel ve örgütsel amaçların entegrasyonunu esas alan çağdaş insan kaynakları anlayışına evrilmiştir. Çağdaş anlayış, bireyi örgütsel süreçlerin merkezine alarak değerlendirmektedir. Motivasyon, işgöreleri örgütsel stratejilere yönlendirmek için kullanılan araçlardan oluşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayış olarak örgütlerin rekabet koşulları çerçevesinde sürekli gelişme ve artan oranda kaliteyi sağlaması gerektiğini, işgörelerin ise yetenekli ve yaratıcı olması gerektiğini esas almaktadır. Yetkin işgücünü elinde tutmak isteyen işletmelerin motivasyonu artırıcı ve sürdürücü tedbirleri alması, buna yönelik uygulamalara önem vermesi gerekmektedir. Bir yandan motivasyon araçlarını etkin olarak kullanırken öte yandan sürekli ölçümleme yaparak etkinliği takip etmesi zorunludur¹²².

¹²² Adem Öğüt vd."Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, yıl 2004 sayı 12, s 277



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TAŞERON OLARAK ÇALIŞMANIN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: HİZMET İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma ile taşeron işletmelerinde çalışan personelin motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri ile bu düzeye etki eden faktörlerin derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Çalışanların motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında ilişki vardır.
- 2) Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- 3) Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- 4) Çalışanların fiziki görünümüne göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- 5) Çalışanların yaşlarına göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- 6) Çalışanların gelir düzeylerine göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- 7) Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, “karşılaştırmalı ilişkiyel tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü “ilişkiyel tarama modelleri” olarak tanımlanır¹²³.

5.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir taşeron işletmesinde görev yapan 169 çalışandan oluşmaktadır. 149'u erkek ve 20'si kadın olan çalışanlar 18 ile 65 yaş arasındadır ve yaş ortalaması 34,40'dır. 127'si evli, 42'si bekar olan katılımcıların 79'u gelir düzeyini yetersiz, 61'i orta ve 29'u yüksek olarak

¹²³ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

algılamaktadır. Katılımcıların 55'i ilkokul, 36'sı ortaokul, 32'si lise, 45'i üniversite eğitim düzeyindedir.

5.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler üç ölçme aracı ile toplanmıştır.

5.4.1. Bilgi Toplama Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, fiziki görünüm algısı ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır (Ek 1).

5.4.2. Motivasyon Araçları Ölçeği

Motivasyon Araçları Ölçeği 21 maddelik ve içsel motivasyon ve dışsal motivasyon (statü ve maddi unsurlar) şeklinde üç boyuttan oluşan bir ölçme aracıdır. Ölçek 5'li bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçek Akgündüz (2013) tarafından geliştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde toplam varyansın %65'6'sını açıklayan ve faktör yükleri .72 ile .88 arasında sıralanan üç boyutlu bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

5.4.3. Yaşamsal Tatmin Ölçeği

Analizde kullanılan Yaşamsal Tatmin Ölçeği beş maddeden oluşan ve bir boyuta haiz bir ölçüm vasıtasıdır. Yedili Likert ölçeğidir. Ölçeğin yapı geçerliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeksi değerleri: $\chi^2/df=2.03$, IFI=.99, TLI=.99, CFI=.99, SRMR=.02, RMSEA=.04 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-test korelasyonlarının ise .55 ile .63 arasında sıralandığı görülmüştür.

5.5. Data Analiz Teknikleri

Araştırmada edinilen datalar bu araştırmayla uyumlu istatistiksel yöntemlerle analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılanlara tatbik edilen ölçeklerden sağlanan veri grupları kodlanmış ve SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 11,5 windows yazılımı aracılığıyla bilgisayara işlenmiş ve istatistiksel metotlar uygulanmıştır.

Ankete katılanların güdüleme ve yaşamsal tatmin seviyeleri arasındaki bağıın anlamlılığı ile ilgili tespitin yapılabilmesi amacıyla Pearson Korelasyon katsayısı

etüt edilmiştir. Ankete katılanların güdüleme ve yaşamsal tatmin seviyeleri arasında fiziki görünüm, cinsiyet, medeni durum algısına göre anam ifade eden bir farklılığın mevcut olup olmadığının tespiti maksadıyla “t testi”nden faydalanılmıştır. Katılımcıların motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında yaşa, gelir düzeyine ve eğitim durumuna göre anlam ifade bir farklılığın mevcut olup olmadığını belirlemek maksadıyla “ANOVA” işleminden faydalanılmıştır..



ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR

6.1. Ankete katılanların motivasyon ve yaşamsal tatmin seviyeleri arasında anlam ifade eden bir bağ bulunmakta mıdır ?

Ankete katılanların motivasyon ve yaşamsal tatmin seviyeleri arasında anlam ifade eden bir bağın varlığını incelemek amacıyla yapılan Korelasyon analizi sonrası anlamlı bir bağ olduğu görülmüştür. Bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 Motivasyon ve yaşamsal tatmin arasındaki bağlara yönelik korelasyon tablosu

Faktör	1	2
1. Motivasyon	—	
2. Yaşamsal tatmin	.22**	—
Ortalama	82,44	18,40
Standart Sapma	16,26	6,82

Tablo incelendiğinde motivasyon ve yaşamsal tatmin arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .22, p < .01$).

6.2. Motivasyon temelinde incelendiğinde kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

Erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların farklılıklarının motivasyon temelinde analizi için İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3 Kadın ve erkek katılımcıların cinsiyet bazında motivasyon seviyelerinin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Motivasyon	Erkek	149	81,48	18,69	-1,879	167	,062
	Kadın	20	89,65	14,57			

Tablo 3’de kadın ve erkek işgörenlerin, motivasyon seviye ortalamaları ile standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın ve erkek işgörenlerin, motivasyon seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilmektedir. ($t_{0,05; 167} = -1,879$).

6.3. Yaşamsal tatmin temelinde incelendiğinde kadın ve erkek işgörenler arasında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yaşamsal tatmin esasına göre kadın ve erkek işgörenler arasındaki farklılıklarının analizinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 4 Kadın ve erkek işgörenlerin cinsiyet bazında yaşamsal tatmin seviyelerinin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Yaşamsal tatmin	Erkek	148	15,88	6,79	-1,969	166	,051
	Kadın	20	19,05	6,53			

Tablo 4’de kadın ve erkek işgörenlerin, yaşamsal tatmin seviyelerinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, kadın ve erkek işgörenlerin, yaşamsal tatmin seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 166} = -1,969$).

6.4. Motivasyon temelinde evli ve bekar işgörenler arasında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

Motivasyon esasına göre evli ve bekar işgörenler arasındaki farklılıklarının analizinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 5 Evli ve bekar işgörenlerin medeni durum bazında motivasyon seviyelerinin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Medeni durum	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Motivasyon	Evli	127	80,85	18,46	-1,974	167	,050
	Bekar	42	87,26	17,59			

Tablo 5’de evli ve bekar işgörenlerin, motivasyon seviyelerinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, evli ve bekar işgörenlerin, motivasyon seviyeleri arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 167} = -1,974$).

6.5. Yaşamsal tatmin temelinde evli ve bekar işgörenler arasında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yaşamsal tatmin temelinde evli ve bekar işgörenler arasındaki farklılıklarının analizinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 6 Evli ve bekar işgörenlerin medeni duruma göre yaşamsal tatmin seviyelerinin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Medeni durum	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Yaşamsal tatmin	Evli	126	16,07	6,53	-,606	166	,545
	Bekar	42	16,81	7,69			

Tablo 6’da evli ve bekar işgörenlerin, yaşamsal tatminseviyelerinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, evli ve bekar işgörenlerin, yaşamsal tatmin seviyeleri arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($t_{0.05; 166} = -,606$).

6.6. Motivasyon yönünden fiziksel görünüşünden memnun olan ve olmayan işgörenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Güdüleme yönünden fiziksel görünüşünden memnun olan ve olmayan işgörenler arasındaki farklılıklarının analizinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 7 Fiziksel görünüşünden memnun olan ve olmayan işgörenlerin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Fiziki görünüm algısından memnuniyet	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Motivasyon	Evet	141	85,05	16,48	4,345	167	,000
	Hayır	28	69,32	22,01			

Tablo 7’de fiziksel görüntüsünden memnun olan ve olmayan katılımcıların, güdülenme seviyelerine ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, fiziksel görüntüsünden memnun olan ve olmayan katılımcıların, güdülenme seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilmektedir ($t_{0.05; 166} = 4,345$).

$t_{167} = 4,345$). Bu farklılık fiziksel görüntüsünden memnun olan katılımcıların puan ortalamalarının (ort: 85,05), fiziki görünümünden memnun olmayan katılımcıların puan ortalamalarından (ort: 69,32) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre fiziki görünümünden memnun olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin, fiziki görünümünden memnun olmayan katılımcıların motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.7. Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden fiziksel görüntüsünden memnun olan ve olmayan işgörenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden fiziksel görüntüsünden memnun olan ve olmayan işgörenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 8 Yaşamsal tatmin yönünden dış görünüşünden memnun olan ve olmayan işgörenlerin karşılaştırılması t testi tablosu

Değişken	Dış görünüş algısından memnuniyet	N	Ort.	Ss	t	Sd	p
Yaşamsal tatmin	Evet	141	16,39	6,95	,581	166	,562
	Hayır	27	15,56	6,17			

Tablo 8’de dış görünüşünden memnun olan ve olmayan katılımcıların, yaşamsal tatmin seviyelerinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, dış görünüşünden memnun olan ve olmayan işgörenlerin, yaşamsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($t_{0.05; 166} = ,581$).

6.8. İşgörenler motivasyon seviyeleri yönünden yaş durumlarına göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden yaş durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 9 ve tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 9 **Motivasyon seviyeleri yönünden farklı yaşlardaki işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri**

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
18-30	70	87,89	16,23
31-40	46	82,33	17,53
41 ve üzeri	53	75,36	19,69
Toplam	169	82,44	18,40

Tablo 10 **Motivasyon seviyeleri yönünden farklı yaşlardaki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4734,333	2	2367,166	7,532	,001
Grup içi	52169,383	166	314,273		
Toplam	56903,716	168			

Tablo 9'da yaşları 18-30, 31-40 ve 41 ve üzeri olan katılımcıların puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 10'da ise bu değerlere tatbik edilen tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Farklı yaşlara sahip işgörenlerin motivasyon puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($F_{2-166} = 7,532$, $p < .05$). Bu farklılık yaşları 18-30 olan katılımcıların motivasyon puan ortalamalarının (ort: 87,89), yaşları 41 ve üzeri olan katılımcıların motivasyon puan ortalamalarından (ort: 75,36) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre 18-30 olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaşları 41 ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.9. İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden yaş durumlarına göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden yaş durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 11 ve tablo 12'de veilmektedir.

Tablo 11 Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden yaş aralığı farklı işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
18-30	70	17,66	7,40
31-40	45	15,56	7,43
41ve üzeri	53	15,00	5,04
Toplam	168	16,26	6,82

Tablo 12 Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden farklı yaşlardaki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılması varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	243,112	2	121,556	2,665	,073
Grup içi	7524,883	165	45,605		
Toplam	7767,994	167			

Tablo 11’de yaşları 18-30, 31-40 ve 41 ve üzeri olan işgörenlerin puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 12’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Değişik yaşlardaki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinin puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($F_{2-165} = 2,665, p > .05$).

6.10. İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden gelir seviyelerine göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden gelir seviyelerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 13 ve tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 13 **Motivasyon seviyeleri yönünden değişik gelir seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri**

Gelir düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Yetersiz	79	83,47	15,95
Orta	61	81,72	21,24
Yüksek	29	81,17	18,73
Toplam	169	82,44	18,40

Tablo 14 Motivasyon seviyeleri yönünden değişik gelir seviyesindeki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılması varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	161,645	2	80,822	,236	,790
Grup içi	56742,071	166	341,820		
Toplam	56903,716	168			

Tablo 13’de gelir seviyeleri; yetersiz, orta ve yüksek olan işgörenlerin puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 14’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Gelir seviyeleri farklılık gösteren işgörenlerin motivasyon puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($F_{2-166} = ,236, p > .05$).

6.11. İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden gelir seviyelerine göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden gelir seviyelerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 15 ve tablo 16’da verilmektedir.

Tablo 15 **Yaşam doyumu seviyeleri bakımından değişik gelir seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri**

Gelir düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Yetersiz	79	14,75	6,24
Orta	60	17,03	6,52
Yüksek	29	18,76	8,08
Toplam	168	16,26	6,82

Tablo 16 Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden değişik gelir seviyesindeki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	397,814	2	198,907	4,453	,013
Grup içi	7370,180	165	44,668		
Toplam	7767,994	167			

Tablo 15’de gelir seviyeleri; yetersiz, orta ve yüksek olan katılımcıların puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 16’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Değişik gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu söylenebilmektedir ($F_{2-165} = 4,453$, $p < .05$). Bu farklılık yetersiz gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin puan ortalamalarının (ort: 14,75), Yüksek gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin puan ortalamalarından (ort: 18,76) nispeten az olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlarla bakıldığında yüksek gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinin, düşük gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.12. İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 17 ve tablo 18’de verilmektedir.

Tablo 17 Motivasyon seviyeleri yönünden değişik eğitim seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri

Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma
İlkokul	55	82,33	15,07
Ortaokul	36	81,75	18,96
Lise	32	84,75	18,08
Üniversite	46	81,52	21,96
Toplam	169	82,44	18,40

Tablo 18 **Motivasyon seviyeleri yönünden değişik eğitim seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılması varyans analizi tablosu**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	227,379	3	75,793	,221	,882
Grup içi	56676,337	165	343,493		
Toplam	56903,716	168			

Tablo 17’de değişik eğitim seviyelerinde bulunan işgörenlerin puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 18’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Değişik eğitim seviyesindeki işgörenlerin motivasyon puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($F_{3-165} = ,221, p > .05$).

6.13. İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

İşgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 19 ve tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 19 **Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden değişik eğitim seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının betimsel istatistikleri**

Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma
İlkokul	55	14,58	5,14
Ortaokul	36	16,28	6,35
Lise	32	19,06	9,14
Üniversite	45	16,29	6,63
Toplam	168	16,26	6,82

Tablo 20 Yaşamsal tatmin seviyeleri yönünden değişik eğitim seviyelerindeki işgörenlerin puanlarının karşılaştırılması varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	406,271	3	135,424	3,017	,032
Grup içi	7361,723	164	44,889		
Toplam	7767,994	167			

Tablo 19'da değişik eğitim seviyelerindeki işgörenlerin puan ortalamaları, standart sapmaları, tablo 20'de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Değişik eğitim seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyesi puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek maksadıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu söylenebilmektedir ($F_{3-164} = 3,017$, $p < .05$). Bu farklılık eğitim seviyesi ilkokul olan işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyesi puan ortalamalarının (ort: 14,58), lise seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyesi puan ortalamalarından (ort: 19,06) daha az olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde ilkokul mezunu işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinin, lise mezunu işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinden daha düşük olduğu tespitine varılabilmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Global ve bölgesel piyasa işleyişi ve koşulları incelendiğinde taşeron çalışmanın birincil hedefinin işgücü maliyetlerinde tasarruf etme isteği olduğu görülmektedir. Bunu, yasal düzenlemeler, riskten kaçınma, kaynak korunumu gibi etkenler takip etmektedir. Yüksek uzmanlık gerektiren işlerin yaptırılması için taşeron kullanımı halen geçerli ise de, bu tür işlerde çalışan işgörenlerin çalışma koşulları ve ücretleri uzmanlıkları sebebiyle nispeten iyi olmaktadır. Maliyetlerden kaçınmak için oluşturulmuş taşeron sistemlerinde işgörenlerin gerek çalışma koşulları ve gerekse aldıkları ücretler piyasa ortalamalarının çok altında olmaktadır. Bu durum işgören motivasyonunu daha da önemli kılmaktadır. Motivasyon, işgörenin olduğu kadar işletmenin de performansında etkili olmaktadır. İşletme performansını iyileştirmeyi hedefleyen yöneticinin, işgören davranışlarını, isteklerini, fikirlerini, iç-dış etkenleri önemsemesi elzemdir. Motive olamayan personelin işletme hedeflerini karşılayacak performansı sağlaması olası değildir.

Bu sebeplerle araştırmada, işgörenin motivasyon ve yaşam doyumuna etki ettiği düşünülen faktörler ele alınarak incelenmiştir.

Araştırma yerel yönetimlere hizmet veren taşeron işletmelerinde çalışan işgörenlerle ve anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ankete 169 işgören katılmış olup, bunların 149'u erkek, 20'si ise kadındır. Ankete katılanların yaş dağılımı 18 ile 65 yaş arasındadır. Katılımcıların 127'si evli, 42 katılımcı ise bekadır.

Araştırmaya katılanların motivasyon ve yaşamsal tatmin seviyeleri ile ilgili olarak bir bağlantı olup olmadığının tespiti maksadıyla korelasyon analizi uygulanmış, analiz neticesinde olumlu ve anlamlı bir bağlantı tespit edilmiştir. Bu netice "Çalışanların motivasyon ve yaşam doyumu düzeyleri arasında ilişki vardır" hipotezinin doğru olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların 20'si kadın, 149'u erkektir. Erkek işgören sayısının yüksekliği taşeron işletmelerinde cinsiyet farklılığının boyutlarını da göstermektedir. Bulgular analiz edildiğinde görülmektedir ki, erkek ve kadın çalışanların motivasyon

düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Erkek ve kadın çalışanların yaşam doyum düzeyleri arasında cinsiyete göre bir farklılık ise görülmemiştir.

Katılımcıların 127'si evli, 42'si bekadır. Kullanılan t testi sonuçları evli ve bekar işgörenlerin motivasyon seviyeleri arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Aynı şekilde, evli ve bekar işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Motivasyon yönünden dış görüntüsünden mutlu olan ve olmayan işgörenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan "t" testi tekniği kullanılmıştır. Bulgular incelendiğinde dış görüntüsünden mutlu olan ve olmayan işgörenlerin, motivasyon seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{0,05: 167} = 4,345$). Bu farklılık dış görüntüsünden mutlu olan işgörenlerin puan ortalamalarının (ort: 85,05), dış görüntüsünden mutlu olmayan işgörenlerin puan ortalamalarından (ort: 69,32) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre dış görünüşünden mutlu olan işgörenlerin motivasyon seviyelerinin, dış günüşünden mutlu olmayan işgörenlerin motivasyon seviyelerinden daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçla ise, fiziki görünümün motivasyon açısından önem ifade ettiği sonucu çıkarılabilecektir. Ancak, dii görünüşünden mutlu olan ve olmayan işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan taşeron şirketlerde görev yapan işgörenler çoğunlukla 18-30 yaş grubundadır. Bu açıdan bakıldığında, taşeron şirketlerde görev yapanların daha çok genç yaştaki çalışanlar olduğu söylenebilmektedir. Yaş aralığı yükselmesiyle ters orantılı olarak işgören sayısında bir azalma söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Değişik yaş gruplarındaki işgörenlerin motivasyon seviyeleri puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi neticesinde, işgörenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($F_{2-166} = 7,532$, $p < .05$). Bu değişkenlik 18-30 yaş grubundaki işgörenlerin motivasyon seviyeleri puan ortalamalarının (ort: 87,89), 41 ve üzeri yaş grubundaki işgörenlerin motivasyon seviyeleri puan ortalamalarından (ort: 75,36) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre 18-30 olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaşları 41 ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgularla, yaşın motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğu, ilerleyen yaşın motivasyonu olumsuz etkilediği sonucuna varmak

mümkündür. Ancak, yaş aralıkları farklı olan katılımcıların yaşamsal tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri açısından gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti maksadıyla yapılan ANOVA testi, böyle bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Ancak, gelir seviyeleri farklılık gösteren işgörenlerin motivasyon puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek maksadıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($F_{2-166} = ,236, p > .05$). Bu farklılık yetersiz gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin puan ortalamalarının (ort: 14,75), Yüksek gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin puan ortalamalarından (ort: 18,76) nispeten az olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlarla bakıldığında yüksek gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinin, düşük gelir seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgu, gelir düzeyinin motivasyon açısından etkisiz ancak yaşamsal tatmin açısından etkili olduğu sonucunu vermektedir. Gelir düzeyi arttıkça motivasyon etkilenmezken, yaşam doyumu doğru orantılı olarak artmaktadır.

Katılımcılar eğitim açısından gruplandırıldığında en büyük grubun ilkokul mezunlarından oluştuğu görülmüştür. Bu durum, taşeron işletmelerinde çalışanların daha çok düşük eğitim seviyesindeki işgörenden hasıl olduğu tespitini doğrulamıştır. Bundan yola çıkarak taşeron işletmelerinde eğitime daha fazla önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir. İşgörenlerin motivasyon seviyeleri yönünden eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti maksadıyla yapılan ANOVA testi, böyle bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Değişik eğitim seviyesindeki işgörenlerin motivasyon puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek maksadıyla uygulanan varyans analizi sonucunda, katılımcıların puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı söylenebilmektedir ($F_{3-165} = ,221, p > .05$). Bu farklılık ilkokul eğitim seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyesi puan ortalamalarının (ort: 14,58), lise seviyesindeki işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyesi puan ortalamalarından (ort: 19,06) daha az olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde ilkokul mezunu işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinin, lise mezunu işgörenlerin yaşamsal tatmin seviyelerinden daha düşük olduğu tespitine varılabilmektedir.

Bu araştırma ile taşeron işletmelerinde çalışan personelin motivasyon ve yaşam doyumu düzeylerine etki eden faktörlerin varlığı kanıtlanmış ve bu etkilerin

dereceleri bilimsel olarak ortaya konmuştur. Ancak araştırmanın kısıtlılıkları da sözkonusudur. İşletmelerde anket yapmanın zorluğu, işgörenlerin ankete verecekleri cevapların aleyhlerine değerlendirilebileceği kaygısı sebebiyle sadece 169 katılımcı üzerinde uygulanabilmiştir. Araştırma genişletilip, imalat ve hizmet sektörleri bağlamında detaylandırılabilir ise literatüre büyük katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bunun yanısıra aynı araştırma kamu ve özel sektöre hizmet veren işletmelere uygulanarak sonuçlarının değerlendirilmesi durumunda önemli kazanımlar elde edilebilecektir. Özel sektörde maliyet, risk azaltma gibi nedenlerle taşeron çalıştırma eğilimi, işçi haklarına büyük zarar vermekte, personelin yasadışı çalıştırılmasına, sosyal olanaklardan yoksun bir işçi sınıfı oluşmasına sebep olmaktadır. Buna yönelik araştırmalar, piyasada, motivasyonu yüksek işgörenlerin, işletme hedeflerine sağlayacağı katkının farkedilmesine, üretilen mal ve hizmet kalitesinin artışına sebep olabilecektir. Özellikle kamu personeli ile kamuya hizmet veren taşeron işletmelerinde çalışan personel arasında sosyal güvence, sendikal haklar, ücret, sosyal haklar açısından büyük farklar olduğu bilinmektedir. Araştırma bu yönde geliştirilerek, sosyal adaletsizliğin giderilmesi, insan haklarının tesisi doğrultusunda devlet yönetimine yol gösterici bir çalışma ortaya çıkarılabileceği gibi; motive edici faktörlerin etkisi, bu çalışmada olduğu gibi incelenerek, taşeron yapılanmalarda iyileştirmelere de sebep olabilecektir.

Bu tez çalışmasının, ülkemiz taşeron işletmelerinde, son derece ağır koşullarda, sosyal güvence, sosyal ve sendikal haklardan yoksun, düşük ücretlerle çalışan işgörenlerin mevcut koşullarının iyileştirilmesinde bir vesile; bu işletmelerin motivasyon faktörlerini, yaşam doyumunu, motivasyon yöntem ve araçlarını öğrenerek uygulamaları sürecinde yardımcı bir bilgi kaynağı; bundan sonraki çalışmalara bir nebze ışık olması temenni edilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALTUĞ Duygu, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara: 1997

ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

AŞIKOĞLU Meral, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996

BARLI Önder, *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Atlas yay., İstanbul, 2005

BAŞARAN İ. Ethem, *Örgütsel Davranış*, A. Ü. Eğt. Bilimleri Fak., Kadioğlu Mat., Ankara, 1991

BAYKAL Besim, *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniv. Yayınları, İstanbul, 1978

BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayını, No: 676, Erzurum, 1990

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, *Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2000

CAN Halil, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002

CANMAN Doğan, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Türkiye ve Ortadoğu Anme İdaresi Ens. Yayınları, Ankara, 1993

CASCIO Wayne F., *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill Publishing Company, New York, 1989

COWLING Alan, *Managing Human Resource*, Arnold Publishing, London, 1998

CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994

DERELİ Toker, *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yayını, No: 371, İstanbul, 1976

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014

ERTEKİN Yücel, *Örgüt iklimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978

ERTÜRK Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yay., İstanbul, 2013

GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Seçkin Yay., Ankara, 2004

GÜNEY Salih, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

HICKS H. G., GULET C. R., Çeviren: Besim BAYKAL, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Ens. Yay., Genel İşletme Dizisi No:1, İstanbul, 1981

KARASAR Niyazi, *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

KOÇ Yıldırım, *Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar, Çözümler, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 61*, Ankara, 2001.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul, 2015

KUMKALE Tahir Tamer, *Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul, 1998

LUTHANS Fred, *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, Singapore, 1997

NELSON Bob, Çev: Serra Egeliler, *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Rota Yayınları, İstanbul, 1999

ONAL Güngör, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000

ONARAN Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniv. Siyasal. Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981

ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, *Motivasyon*, Epsilon yay., İstanbul, 2005

ÖZDEMİR Süleyman, PARLAK Zeki, "KOBİ'lerde Esnek Çalışma", İTO Yayınları, Yayın No: 2010-112, İstanbul, 2011

ÖZTABAĞ Lütfi, *Psikolojide İlk Adım*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970

PENFIELD Robert, *Örgütte Beşeri Münasebetler*, Çev. Resan Taşçıoğlu, Ankara, 1969

PFEFFER Jeffrey, Çeviren: Sinem Gül, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, 1. Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995

ROBBINS Stephen P., COULTER Mary, *Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitapevi, Bursa, 1995

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını, Bursa, 1984

SABUNCUOĞLU Zeyyat, VERGİLİEL Melek Tüz, *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Aktüel Yayını, Bursa, 2013

SARUHAN Şadi Can, YILDIZ Müge Leyla, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta, İstanbul, 2013.

SELÇUK Ziya, *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara: 2000

SİLAH Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2001

ŞİMŞEK M. Şerif , *İşletme Bilimine Giriş*, Damla mat., Konya, 1995

TİKİCİ Mehmet, DENİZ Mehmet, Örgütsel Davranış, Enstitü yay., Malatya, 1993

TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, 4. Baskı, İstanbul, 2000

TUĞRAY Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No;223, İstanbul,1990

YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

MAKALE VE DERGİLER

ERDEM Ali Rıza, İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:3, Denizli, 1997

ŞAFAK Can, "4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi", *TBB Dergisi* (51), 2004

ŞEN Serdar Akın, "Taşeronluk: Uygulamalar ve Sorunlar", *Sendikal Notlan* S: 13, Şubat, 2002

ORAL Saime, KUŞLUVAN Zeynep, "Motivasyon Konusunda oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik dergisi*,Ankara,1997

ÖĞÜT Adem vd."Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, yıl 2004 sayı 12

ÖZDEMİR Gamze Yücesan, "Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma", *Çalışma ve Toplum*, (4), 2010

TINAZ Pınar, Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları, *Mercek Dergisi*, Sayı:19, Temmuz 2000

TOZLU Ahmet, ERASLAN Mehmet Tarık, "Türkiye'de Alt İşverenlik Uygulaması" *Sayıştay Dergisi*, Sayı:84/ Ocak-Mart 2012

TEZLER

ALTOK Tuğba, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Isparta, 2009 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BALABAN Can, Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

BERZEK M.Nail, "İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1982, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

BURTON Kelli, A Study of Motivation : How to Get Your Employees Moving, Indiana University, Mayıs, 2012, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BUYURGAN Mete, Satış Ekiplerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÇAKMAK Zehra, "Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Alan Uygulaması", İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KIRÇI Zafer, Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum, 2007, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KOÇ Burcu Başak, Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KONUR Deniz Yaşar, İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Ant. Havalimanın Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

SAĞIR Tarık, İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

SÖZER Zeynep, Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2006 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ŞAHİN Ali, Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Konya, 2003, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

YILDIRIM Doğan Şafak, Resmi İlköğretim Okullarında Görev yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN C. Can, Motivasyon Teorileri, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyonteorileri.htm>

GÜN Servet, "Taşeronlaşma ve Taşeron Uygulamaları Bağlamında 'Hukukun Üstünlüğü' İdeali Üzerine Bir İnceleme"

https://www.academia.edu/19926381/TA%C5%9EEERONLA%C5%9EMA_VE_TA%C5%9EEERON_UYGULAMALARI_BA%C4%9ELAMINDA_HUKUKUN_%C3%9CST%C3%9CNL%C3%9C%C4%9E%C3%9C_%C4%B0DEAL%C4%B0_%C3%9CZER%C4%B0NE_B%C4%B0R_%C4%B0NCELEME

<http://www.e-motivasyon.net/lockeun-amac-saptama-kurami-goal-setting-theory.html>

<http://www.kendiparam.com/haber/ekonomi/ihtiyac-nedir-ihtiyaclar-kaca-ayrilir-ihtiyaclarin-ozellikleri-nelerdir>

www.mevzuat.gov.tr

BROŞÜR

İş Kanunu Ön Tasarısı ve Gerekçesi - Kıdem Tazminat Fonu Kanun Tasarısı ve Gerekçesi, MESS, 2000 İstanbul, (Çoğaltma), s. 8



EKLER

EK-A

Bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan bu formda çeşitli sorular bulunmaktadır. Ad, soyad ve numara gibi kimliğinizi tanıtıcı bilgiler vermeden formda yer alan tüm soruları doğru ve samimi bir şekilde cevaplamamız rica olunur.

Katkılarınız için teşekkürler.

- 1) Cinsiyetiniz : Bay () Bayan ()
- 2) Yaşınız :
- 3) Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()
- 4) Genel olarak fiziki görünümlünüzden hoşnut musunuz? a) Evet () b) Hayır ()
- 5) Çalıştığınız Kurum: Kamu () Özel Sektör ()
- 6) Size göre gelir düzeyiniz nasıl? a) Yetersiz () b) Orta düzeyde () c) İyi ()
- 7) Eğitim durumunuz nedir? a) Okur-yazar değil () b) İlkokul () c) ortaokul ()
d) lise () e) üniversite ()

Aşağıda sizi çalıştığınız kuruma bağlayan ve motive eden çeşitli faktörlere yönelik bazı ifadeler bulunmaktadır. Kendinizi değerlendirip durumunuzu en iyi yansıttığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 = katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

		1	2	3	4	5
1	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması, beni işime motive eder					
2	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması, beni işime motive eder					
3	Yemek, çay-kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması, beni işime motive eder					
4	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi, beni işime motive eder					
5	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olması, beni işime motive eder					
6	Çalışma ortamında fiziksel şartların uygunluğu, beni işime motive eder					
7	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam, beni işime motive eder					
8	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması, beni işime motive eder					
9	Yaptığım işte başarılı olmam, beni işime motive eder					
10	Yaptığım işle ilgili sorumluluk verilmesi, beni işime motive eder					
11	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem, beni işime motive eder					
12	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam, beni işime motive eder					
13	İşimi tam yapabilecek yetkiye sahip olmam, beni işime motive eder					
14	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, beni işime motive eder					
15	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam, beni işime motive eder					
16	İşimde terfi imkânının olması, beni işime motive eder					
17	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi, beni işime motive eder					
18	Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması, beni işime motive eder					
19	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam, beni işime motive eder					
20	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem, beni işime motive eder					
21	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması, beni işime motive eder					

Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı görüşünüzü yansıtan rakamı maddenin başındaki boşluğa yazarak belirtiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizin durumunuzu yansıttığını düşündüğünüz rakam bizim için en doğru yanıttır. Lütfen, açık ve dürüst şekilde yanıtlayınız. **1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Biraz katılmıyorum 4 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 5 = Çok az katılıyorum 6 = Katılıyorum 7 = Kesinlikle katılıyorum**

- Pek çok açıdan ideallerime yakın bir yaşamım var
- Yaşam koşullarım mükemmeldir
- Yaşamım beni tatmin ediyor
- Şimdiye kadar, yaşamda istediğim önemli şeyleri elde ettim
- Hayatımı bir daha yaşama şansım olsaydı, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim



