



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Onur YAZICI

MOTİVASYONU ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Onur YAZICI

MOTİVASYONU ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Danışman

Doç. Dr. Nuray ATSAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Onur YAZICI' nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Sezai ÖZTOP (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Nuray ATSAN (İmza)

Üye : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Tez Başlığı: Motivasyonu Etkileyen İç ve Dış Faktörler Üzerine Bir Çalışma
--

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :/....../2019

Mezuniyet Tarihi : 22/08/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Motivasyonu Etkileyen İç ve Dış Faktörler Üzerine Bir Çalışma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Onur YAZICI





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Onur YAZICI
Öğrenci Numarası	20135212016
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler - İşletme
Programı	İşletme Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(x) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Nuray ATSAN
Tez Başlığı	Motivasyonu Etkileyen İç ve Dış Faktörler Üzerine Bir Çalışma
Turnitin Ödev Numarası	1154603659

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 52 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 24/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil %14'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

24/07/2019

(imzası)
Doç. Dr. Nuray ATSAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	ix
GİRİŞ	2

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı	2
1.2. Motivasyona İlişkin Bazı Kavramlar	2
1.2.1. İhtiyaç	2
1.2.2. Dürtü	3
1.2.3. Güdü	3
1.2.4. Motivasyon Süreci	3
1.3. Motivasyon Teorileri	4
1.3.1. Kapsam Teorileri	4
1.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	5
1.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	7
1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	8
1.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	9
1.3.2. Süreç Teorileri	9
1.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	10
1.3.2.2. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi	11
1.3.2.3. Eşitlik Teorisi	13

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. Motivasyona Etki Eden Faktörler	15
2.1.1. İçsel Motivasyon Faktörleri	15
2.1.1.1. İlgi Çekici ve Zorlayıcı İş	15
2.1.1.2. Bağımsız Çalışma	16
2.1.1.3. Takdir ve İşletmenin Başarısına Katkının Dile Getirilmesi	17

2.1.1.4. Öneri Sistemi.....	18
2.1.1.5. Hedef Belirleme.....	18
2.1.1.6. Yetki Devri.....	19
2.1.1.7. Kararlara Katılım.....	19
2.1.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri.....	20
2.1.2.1. Ücret Artışı.....	21
2.1.2.2. Primli Ücret.....	23
2.1.2.3. Kâra Katılma.....	23
2.1.2.4. Sosyal Aktiviteler.....	24
2.1.2.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	25
2.1.2.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	25
2.1.2.7. İş Güvencesi.....	25
2.1.2.8. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	26
2.1.2.9. Ceza.....	26
2.1.2.10. Statü.....	26
2.1.2.11. Yükselme Olanakları ve Eğitim.....	27
2.1.2.12. Yönetimde Esneklik.....	28
2.2. Kamu Örgütlerinde Çalışan Motivasyonu.....	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Atıksu Arıtma Tesislerine İlişkin Genel Bilgiler.....	32
3.1.1. Atıksu Arıtma Tesislerindeki Üniteler:.....	32
3.1.2. Atıksu Arıtma Tesislerinin Yönetimi.....	35
3.2. Araştırma Yöntemi.....	36
3.2.1. Araştırmanın Amacı.....	36
3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	37
3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	37
3.2.4. Veri Analizi Teknikleri.....	37
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	38
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	38
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	40
3.3.3. Motivasyona Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi.....	40

SONUÇ	49
KAYNAKÇA.....	49
EK 1-ANKET FORMU	59
Ö Z G E Ç M İ Ş	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Güdülenme Süreci.....	4
Şekil 1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	6
Şekil 1.3 Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi.....	12
Şekil 1.4 Eşitsizlik ve Eşitliğin Orantısal İfadesi.....	13
Şekil 3.1 Antalya Hurma AAT. Görsel-1	33
Şekil 3.2 Antalya Hurma AAT. Görsel-2.....	34
Şekil 3.3 Antalya Hurma AAT. Görsel-3.....	34
Şekil 3.4 Kumanda Odası, Otomasyon Sistemi Görseli.....	35



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Ücret Artışının Diğer Özendirici Araçlara Göre Etkililiği	22
Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	38
Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri Devam	39
Tablo 3.3 Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 3.4 Motivasyona Etki Eden, İçsel Dışsal Faktörlere İlişkin İfadeler.....	41
Tablo 3.5 Cinsiyete Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.6 Medeni Duruma Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	43
Tablo 3.7 Yaşa Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	43
Tablo 3.8 Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	44
Tablo 3.9 Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması ...	45
Tablo 3.10 Toplam Çalışma Süresine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	45
Tablo 3.11 Aylık Gelir Düzeyine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	46
Tablo 3.12 Görevlere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	46
Tablo 3.13 Mesleklere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 3.14. Çalışılan Bölgelere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 3.15 Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	48

KISALTMALAR LİSTESİ

AAT.	: Atıksu Arıtma Tesisleri
Akt.	: Aktaran
Arş.	: Araştırma
Çev.	: Çeviri
Ed.	: Editör
Dr.	: Doktor
Ens.	: Enstitü, Enstitüsü
Fak.	: Fakülte
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
S.S.	: Standart sapma
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

ÖZET

Motivasyon kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler için temel bir meseledir. İş hayatında çalışanların performansını arttıran bu etki, işletmelerin başarısında da büyük bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada atıksu arıtma tesisleri çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini tespit etmek, bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak ve elde edilen verilerle literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında öncelikle, motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerine literatür taraması yapılmış, araştırmanın anlaşılabilmesi için gerekli olan kuramsal bilgiler ortaya konmuştur. İkinci aşamada ise nicel bir araştırma yöntemi kullanılarak, atıksu arıtma tesislerinde görev yapan 174 çalışana soru formu uygulanmıştır. Soru formunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin tespiti için sorulara ve içsel-dışsal motivasyon faktörleri ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Soru formlarından toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların cinsiyetlerinin içsel motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin, erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. İdari bina çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin ilçe ve merkez atıksu arıtma tesisleri çalışanlarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre çalışanlara ait; medeni durum, yaş, aylık gelir düzeyi, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve meslek gibi özelliklerin, motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri, Kamu Örgütleri

SUMMARY

A STUDY OF THE EFFECTS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION FACTORS

Motivation is a fundamental issue for non-profit or profit organizations. This issue that enhances employees' performance and job satisfaction in business life plays a critical role on the success of businesses. The purpose of this research is to determine the internal and external factors which affect the motivation level of employees who work for waste water treatment facility, also to detect whether socio-demographic characteristics have an effect on these factors and to contribute to the existing management-organizations literature by using the findings of this study.

Initially, within the scope of the research, the detailed literature review which includes analysis of motivation issue and the effecting factors has been made and also revealed analysis on theoretical information which is essential for comprehensibility of the study. Secondly, by using quantitative research method, a questionnaire has been applied to 174 employees working for waste water treatment facility. The questionnaire comprise of questions about socio-demographic characteristics and also the statements about intrinsic and extrinsic motivation factors. SSPS software programme has been used for data analysis.

The study has shown that gender of the employees has influence on the intrinsic motivation processes and also, it is determined that the women employees' intrinsic motivation is lesser than men's. Besides, employees' intrinsic and extrinsic motivation levels who work in administrative spaces are lower than the ones who work for province and sub province waste water treatment facility. The findings of this research indicates that marital status, age, education background, pay, career status, and term of employment has not an significant impact on the motivation level of employees. Moreover, within this framework, it has been detected that there is a significant correlation between intrinsic and extrinsic motivation levels of employees.

Keywords: Motivation, Intrinsic And Extrinsic Motivation Factors, Public Organizations

TEŞEKKÜR

Çalışmanın yürütülmesi aşamasında benden hoşgörüsünü, bilgisini, desteğini esirgemeyen sayın hocam danışmanım Doç. Dr. Nuray ATSAN'a, bu süreçte her zaman benim yanımda olan anneme babama ve kardeşime çok teşekkür ederim.

Onur YAZICI
Antalya, 2019



GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve amaçladıkları hedeflere ulaşabilmeleri için kullanmakta olduğu en önemli kaynak insan kaynağıdır. Yöneticilerin bu insan kaynağını en doğru şekilde yönetebilmeleri için çalışan motivasyonuna önem vermeleri gerekmektedir. Motivasyonu düşük, yaptığı işten tatmin olmayan çalışanların, iş yerine katkı sağlamaları mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla günümüz yöneticileri farklı ödüllendirme ve cezalandırma araçlarını kullanarak çalışanları motive etmeye çalışmaktadır. Motivasyon bireysel bir süreç olup ancak her motivasyon aracı her çalışan ve her işletme için uygun olmamaktadır. Çalışanların karakterlerini analiz edebilen, istek ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit edebilen yönetici, onları motive edebilecek faktörleri de tespit etmiş olur. Bu tespitleri yapabilen yönetici, çalışanların performansını nasıl arttırabileceğini ve onları nasıl mutlu edebileceğini çözmüş olacaktır. İster özel sektör, ister kamu kurumu olsun, motivasyonu yüksek ekip yaratmak, arzulanan bir hedeftir.

Bu çalışmada atıksu arıtma tesisleri çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini tespit etmek, bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının özellikle kamu örgütlerine yönelik motivasyon araştırmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyona ilişkin temel kavramlar ve teoriler açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyona etki eden içsel ve dışsal faktörleri ile kamu örgütlerinde motivasyon konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, bir kamu kurumu tarafından işletilmekte olan atık su arıtma tesislerindeki çalışanlarla yapılmış olan araştırma sunulmuş; amaç, yöntem ve analizler değerlendirilmiş ve bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon günlük yaşamımızın birçok alanında kullanmakta olduğumuz, dilimizde yer etmiş bir kelimedir. Terimsel olarak ilk defa 1880’li yıllarda İngiltere ve ABD’deki psikologların yazılarında görülmeye başlanmıştır. Motivasyon, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde, “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücülerin etkisiyle eyleme geçmesi” olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2008: 17). Dilimize Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden türetilerek geçmiştir (Eren, 2000: 474).

Cook (1997: 185) motivasyonu, kişileri farklı şekilde hareket etmeye teşvik eden, kişinin içinden gelen ya da çevresel unsurlardan kaynaklı güdü ve dürtülerin bileşkesi olarak tanımlamıştır. Keskin’e (2008: 17) göre motivasyon başarının altındaki itici güçtür. Sarıkurt (2007: 3) ise güdüleme, isteklendirme, harekete geçirme, özendirme gibi kavramlarla ifade etmiştir. Brislin ve arkadaşlarına (2005: 88) göre motivasyon, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için insanların yüksek seviyede gayret göstermeye gönüllü olmasıdır.

Güdüleme, isteklendirme olarak da anılan motivasyon, en genel anlamda kişinin davranışını tetikleyen, bu davranışı bir hedefe yönelik harekete geçiren ve bu eylemin sürekliliğini sağlayan faktörlerin bütünü olarak tanımlanabilir.

1.2. Motivasyona İlişkin Bazı Kavramlar

Motivasyon kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, konu ile yakından ilişkili olan güdü, dürtü ve ihtiyaç kavramlarının açıklanması faydalı olacaktır.

1.2.1. İhtiyaç

Bir canlının hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan şeylere ihtiyaç denir. Bilgin’e göre (2007: 162) ihtiyaç, kişinin ruhsal, sosyal ve fiziksel yoksunluğudur. Bir başka tanımda ihtiyaç, giderilmediği zaman kişide olumsuz duygular oluşturan, karşılandığı durumda ise mutluluk veren bir his olarak ele alınmıştır (Genç ve Demirdöğen, 1994: 95).

Koçel’e (2005: 638) göre canlılara ait tüm davranışlar, temelinde tatmin edilememiş ihtiyaçlarla ilgilidir. İhtiyaçların önceliği kişi, toplum ve zamana bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Temel olarak fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyo psikolojik ihtiyaçlar şeklinde iki sınıfa ayrılabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar insanın bedeninin sağlıklı şekilde varlığını

sürdürebilmesi için gerekli şartları ifade ederken, sosyo psikolojik ihtiyaçlar ruhsal ve zihinsel sağlık için gerekli şartları ifade eder (Ural, 2008: 4).

1.2.2. Dürtü

Dürtü, kişideki fiziksel enerjinin ortaya çıkma durumu olarak tanımlanabilir (Işıkçı, 2008: 21). Tikici (1998: 205) dürtüyü, bir ihtiyacın ortaya çıktığı anda, organizmayı uyandıran, harekete geçiren etki olarak tanımlamıştır. Budak'a (2005: 239) göre karşı konulamaz, çok güçlü ve ani ifadeler olarak açıklanabilir. Güney (2012: 251) ise dürtüyü, fizyolojik ihtiyaçların giderilebilmesi için, organizmanın harekete geçmesi olarak ifade etmiştir.

1.2.3. Gudu

Motivasyon süreci bireyin tatmin edilmemiş bazı ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile başlar. Bu ihtiyaçlar tetikleninceye kadar birey motive olamaz. Harekete geçirilmiş olan bu tip ihtiyaçlara psikolojide "Gudu" adı verilir (Şimşek vd., 1998: 194).

Gudu bireyi harekete geçiren, yönlendiren ve bu eylemi sürdüren güçtür. Guderler ortaya çıkıp tatmin edildikleri zaman, tamamen ortadan kalkan bir etmen değildir. Döngüsel bir özellikleri olup, tatmin edildikten bir süre sonra tekrar ortaya çıkabilirler (Üçok, 1988: 143).

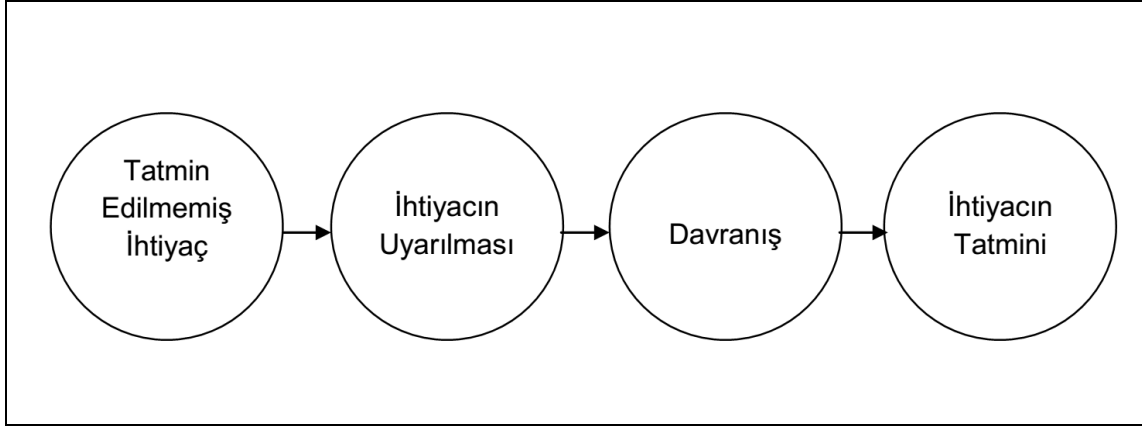
Tüm insanlarda olan ve davranışlarımızı düzenleyen bazı ortak guderler bulunmaktadır. Örneğin farklı seviyelerde de olsa tüm insanlarda başarı guduşü mevcuttur. Başarı guduşü; başarılı olma şartları, koşulları, çeşitleri kişiden kişiye farklı olmakla birlikte, sonuç olarak her insanda aynı duyguyu ifade eder (Silah, 2005b: 91). Ya da insanların diğer insanlarla kurmuş oldukları duygusal bağlar, bağlanma guduşünün bir sonucu olarak görülebilir. Yaşamın ilk yıllarında anne ile etkileşim kurularak öğrenilen bu temel sosyal guduşü, çocukların sağlıklı zihinsel gelişimine katkı sağlamakta, ilerleyen zamanlarda kişilikleri için belirleyici rol oynamaktadır (Tüzün ve Sayar, 2006: 24-25).

1.2.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin başlangıç noktası, tatmin edilmemiş fiziksel ya da psikolojik bir ihtiyacın ortaya çıkmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 40).

Motivasyon tanımları incelendiğinde, aslında motivasyonun, Şekil 1'de görüldüğü gibi, bazı aşamalardan meydana gelen bir süreç olduğu söylenebilir. İhtiyaçlar motivasyon sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar gerilim yaratır. Ortaya çıkan bu gerilim, kişideki dürtüleri harekete geçirecektir. Kişi bu dürtüler sebebiyle ihtiyacı gidermeye

yönelik davranış gösterir. Bu davranış sonucunda kişi ihtiyacını tatmin edebilirse motivasyon süreci tamamlanacaktır (Keser, 2006: 4).



Şekil 1.1 Güdülenme Süreci

Kaynak: Can vd., 2009: 362

Bununla birlikte, kişiyi sürekli mutlu kılan bir tatmin noktası da yoktur. Bir ihtiyacın giderildiği yerde başka bir ihtiyaç ortaya çıkar, ve motivasyon süreci her seferinde bu şekilde devam eder. Kişinin umut, arzu ve özlemleri daima değişim gösterir. Bu sebeple kişiyi sürekli sürecin son aşamasında bulunan tatmin noktasında tutmak çok zordur. Mutluluk ancak, kişi ve tatmin noktası aynı çizgide olduğu sürece varlığını korur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41).

1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların temel amacı, çalışanları motive etme konusunda yöneticilere rehberlik etmektir. Geçen zamanda çok çeşitli teoriler öne sürülmüş, içlerinde bazıları geçerliliğini koruyabilmiş, bazıları ise tarihsel süreç içerisinde kaybolmuştur (Koçel, 2005: 636)

Motivasyon teorileri esas olarak bireylerin davranışlarını ve bireyleri bu davranışlara iten sebepleri inceler. Bunu yaparken davranışların nasıl bir yönelim gösterdiğini ve hangi sıklıkta olduğunu bilimsel yöntemlerle inceleyerek, alt nedenlere ulaşmaya çalışır. Bu teoriler genel olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan birincisi içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri, diğeri ise dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Koçel, 2005: 634-636)

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin içinde bulunan ve onları belirli doğrultuda davranış göstermeye iten faktörleri anlamaya çalışır (Koçel, 2005: 637).

A. H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, C. Alderfer'in ERG Teorisi, F. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve D. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi kapsam teorilerinin literatürde en sık ele alınan ve incelenen teorilerini oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Literatürde ve uygulamada en bilinen ve kullanılan motivasyon teorisi, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Sonradan geliştirilen motivasyon teorilerinin büyük bir kısmının Maslow'un bu teorisine dayanması, teoriyi her anlamda önemli kılmaktadır (Tınaz, 2009: 7).

İnsanların ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir çerçevede değerlendiren, yaptığı bu araştırmalarla motivasyon konusunda bizlere yol gösteren bilim adamı Maslow'dur (Eren, 2000: 30).

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile, bireyin sahip olduğu potansiyeli tam anlamıyla kullanabilmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan tatmin hissine kavuşabilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları ortaya koymuştur. Maslow'un yaptığı araştırmalar sonucunda varmış olduğu çıkarımlara göre, insanların motivasyon sürecinde birtakım temel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Maslow bu çıkarımları ilk kez 1943 tarihli makalesinde ortaya koymuş ve birey davranışlarına yön veren temel ihtiyaçları ifade etmiştir (Maslow, 1970: 35- 37).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, bireylerin temel ihtiyaçlarını, belirli bir hiyerarşik yapıyı temsil eden beş basamaklı bir piramit biçiminde ortaya koymaktadır. Üst düzey ihtiyaçların insanları davranışa sevk edebilmesi, alt düzey ihtiyaçların belirli düzeylerde tatmin edilebilmesine bağlıdır (Koçel, 2005: 638-639). Hiyerarşiye göre insanlar için en temel ihtiyaçlar fizyolojik-fiziksel ihtiyaçlardır. Bir üst düzey ihtiyaç grubu güvenlik ihtiyaçları olup, bu grubu da sırasıyla ait olma ve sevgi ihtiyacı, değer-saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları izler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).



Şekil 1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:139

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt düzeyinde yer alan ve ilk önce karşılanması gereken gruptur. Yeme, içme, barınma, uyku ve cinsellik şeklinde örneklendirilebilen bu ihtiyaçlar, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için tatmin edilmesi en önemli ve zorunlu ihtiyaçlardır (Hicks, 1975: 369). Eğer tatmin edilemezlerse, birey bu fizyolojik ihtiyaçlar tarafından baskılanmakta ve diğer tüm ihtiyaçlar önemini kaybetmektedir (Maslow, 1970: 35-37). Tatmin edildiklerinde ise birey için herhangi bir motive edici etkisi kalmamaktadır. Örgütlerde çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek için rekabetçi maaşlar sunulması, yöneticilerin kullandığı etkili yaklaşımlardan biridir.

Güvenlik İhtiyacı: Maslow birey için, fizyolojik ihtiyaçlarının belirli bir ölçüde tatmin edilmesinin ardından, yeni bir ihtiyaç grubunun ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar güvenlik ihtiyacı olup, bireyin kendini koruma ve tehlikeden, karmaşadan uzak durması şeklinde ifade edilebilir. Bu ihtiyaçların hiyerarşiye göre, fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra gelmesinin nedeni, bireylerin yeme içme barınma gibi ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, mevcut durumunu ve hayatını, tehlikeden uzak tutmak ve buna bağlı güvende olma isteğidir (Eren, 2003: 560). Örgütsel açıdan güvenlik ihtiyacının giderilmesinde güvenli çalışma koşullarının sağlanması önem kazanır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisine göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının belirli bir ölçüde giderilmesinden sonra sevgi ve ait olma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaç grubu, sosyal ihtiyaçlar olarak da ifade edilebilmekte olup, arkadaşlık, aile, iş çevresi gibi ihtiyaçlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Maslow, 1970: 43). Çalışanların ait olma ve sevgi

ihtiyaçlarının giderilmesi için örgütlerde grup çalışmaları, sosyal etkinlikler gibi faaliyetler düzenlenmektedir.

Değer-Saygı Görme İhtiyacı: Birey sosyal ilişkilerini geliştirip, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını belirli bir ölçüde giderdikten sonra, kendisine sürekli ve yeterli düzeyde saygı gösterilmesini ister. Bu arzu, değer ve saygı görme ihtiyacından gelmekte olup, birey bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışacak ve uğraşları sonucunda toplum içerisindeki sosyal statüsüne kavuşacaktır (Eren, 2003: 561). Değer ve saygı görme ihtiyacının giderilmesinde yöneticilerin çalışanlarının başarılarını övmeleri ve takdir etmeleri önemlidir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst kademesindeki ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kendini gerçekleştirme veya kendini tamamlama olarak isimlendirilir. Hicks (1975: 373) bu ihtiyacın, bireyin bir işi kendi başına yapması, kendi gücünün, potansiyelinin farkına varması ve yaratıcı olabilmek için devamlı bir gelişim içerisinde olması ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, hiyerarşideki kademesinden de anlaşılabilceği üzere, birey için tatmin edilmesi en zor ihtiyaçtır. (Maslow, 1970: 46). Örgütlerde çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edebilmeleri için daha rekabetçi ve ilham veren sorumluluklar vermek önem kazanmaktadır.

1.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer tarafından motivasyon literatürüne kazandırılmış olan teoridir. Teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin yeniden yorumlanmış hali olarak da tanımlanabilir. Alderfer'in motivasyon teorisi, örgütteki bireylerin ihtiyaçlarına yönelik bir çalışmadır (Serinkan, 2008: 90). Alderfer'e göre ihtiyaçlar; Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness), Gelişme (Growth) şeklinde üç başlık altında toplanmıştır. Teori, bu ihtiyaçların baş harflerinin kısaltması olarak, ERG şeklinde literatürde yer almıştır (Tınaz, 2009: 8).

ERG teorisinde de Maslow teorisinde olduğu gibi ihtiyaçların bir hiyerarşisi söz konusudur. Bireyler alt seviyedeki ihtiyaçlarını belirli bir ölçüde tatmin ettiklerinde, üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışın ortaya çıkmasına yol açar.

1. Var Oluş İhtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi, bireyin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır.
2. İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyin diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurma, tanınma, takdir görme gibi ihtiyaçlarıdır.
3. Gelişme İhtiyaçları: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtilmiş olan, kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları olarak ifade edilebilir (McShane ve Glinow, 2003: 133).

1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederic Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi, motivasyon teorileri içerisinde ihtiyaçlar teorisinden sonra en bilinen teori olarak yer alır. Bu teorinin bir başka ismi de “motivasyon-hijyen teorisi” dir. Herzberg bireyin motive olmasını sağlayan faktörleri motivasyon faktörleri, motive olmaya hazırlayan faktörleri ise hijyen faktörleri olarak tanımlamaktadır.

Teori 1950-1960 yıllarında geliştirilmiştir. Herzberg ve arkadaşlarının, ikiyüz muhasebeci ve mühendisten oluşan bir gözlem grubuyla yaptıkları çalışmada, katılımcılardan iki ayrı durumu kendilerine göre değerlendirmelerini istemiştir. Çalışanlara, geçmiş dönemde kendilerini en mutlu, tatmin olmuş ve en mutsuz ve tatminsiz hissettiği durumlar sorulmuştur. Çalışanların bu iki durumla ilgili yaptıkları değerlendirmeler kaydedilmiş ve analizlere tabii tutulmuştur. Araştırma sonucunda çalışanların tatmin durumunu belirleyen iki ayrı boyut olduğu tespit edilmiştir (Moorhead ve Griffin, 1989: 116).

Birinci grup faktörler; yükselme fırsatları, işin niteliği, başarı, yapılan işin iş yerindeki tüm kademelerde görev yapan çalışanlar tarafından onay görmesi, takdir edilmesi olarak ifade edilebilir (Efil, 2006: 154).

İkinci grupta ise işin çevresi ile alakalı unsurlar dikkati çekmekte olup, ekonomik gelir, iş sağlığı ve güvenliği, fiziki çalışma şartları, üst yönetimin çalışma politikası, iş yerindeki sosyal ilişkiler, statü gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Efil, 2006: 154).

Birinci grupta ifade edilen faktörler motive edici faktörler, ikinci grupta ifade edilen faktörler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılır (Efil, 2006: 154).

Motive edici faktörlerin varlığı kişisel başarı hissi verdiği için bireyleri motive eder. Yokluğu ise bireylerin motive olmaması ile sonuçlanır. Hijyen faktörlerin ise bireyleri motive etme özelliği yoktur fakat eğer bu faktörler mevcut değil ise birey motive olmayacaktır. Dolayısıyla hijyen faktörlerinin motivasyon için gerekli ortamı yarattığı söylenebilir fakat tek başına motive etme özelliği yoktur. Esas olarak motivasyonun motive edici faktörlerin varlığına bağlı olduğu söylenebilir.

1.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland teorisine göre, cinsiyet, yaş ve kültür fark etmeksizin bireyler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler. Bunlar ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacıdır.

Bu teorinin bir diğer ismi de kazanılmış ihtiyaçlar teorisidir. McClelland bu teoride bireylerin, ihtiyaçlarını öğrenerek, tecrübe ile elde ettiklerini belirtmiş ve bu sebeple “kazanılmış” ifadesini kullanmıştır (Pekel, 2001: 13).

İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyin çevresindeki insanlar ve gruplarla ilişki kurmasından doğan ihtiyaçlardır. Örneğin arkadaş olma, bir gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlar ilişki kurma ihtiyaçları içerisinde ele alınır. İlişki kurma ihtiyacına sahip olan bireyler, diğer bireyler ile pozitif ilişkiler geliştirmektedir. Bu bireyler için sevmek ve sevilme önemlidir ve ayrıca affetme eğilimleri de yüksek olup kişisel ilişkilerinin bozulmamasına önem vermektedirler. İlişki kurma ihtiyacı güçlü olan bireyler sorunlu ilişkilerini yeniden düzeltebilme potansiyeline sahiptir, bu yönde davranışlar sergileme gayretindedirler (Can, 1985: 71).

Güçlü Kazanma İhtiyacı: Güç ve otorite kaynaklarını genişletme ve gücünü koruma gibi ihtiyaçları içerir. Bireyin güç kazanma isteği, yaşadığı ortama hükmetme arzusundan ileri gelmektedir. Bireyler toplumsal ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak hareket ve davranışlar sergileme eğilimi gösterebilirler. Bu üstün olma ve başkalarını kontrol alma arzusu, zaman zaman bireyler arasında çatışma durumu oluşturabilir. Çatışma riski ve olası tehlikeler bireydeki güç kazanma ihtiyacını kısmen baskılayabilmektedir. (Eren, 2003: 580).

Başarı İhtiyacı: Ulaşılması güç ve çaba gerektiren anlamlı amaçlar seçme, bunun için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeyi ifade eder. Başarma ihtiyacı güçlü bireyler bağımsız davranma eğilimleri yüksektir, bu bireyler genellikle rekabetçi işlerde çalışmayı tercih ederler. Beceri yetenek ve zorluk gerektiren işler bu bireylerin daha çok doyuma ulaşmalarını sağlar (Hofstede, 1991: 105; Eisenberger vd., 2005: 755-772).

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri temel olarak “belirli bir davranışı gösteren bireylerin bu davranışlarını tekrarlamaları veya tekrarlamamaları nasıl sağlanabilir” sorusuna cevap aramaktadır. Bu teori grubuna göre ihtiyaçlar bireyi harekete geçiren unsurlardan sadece birisidir. Bu teoride, bireylerin davranışlarını anlamak için içsel faktörlerin yeterli olmadığını, dışsal faktörlerin de bireyin davranışları üzerinde etkin bir öneme sahip olduğu varsayılmaktadır. Literatürde en

sık ele alınan süreç teorileri; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter' ın Bekleyiş Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisidir.

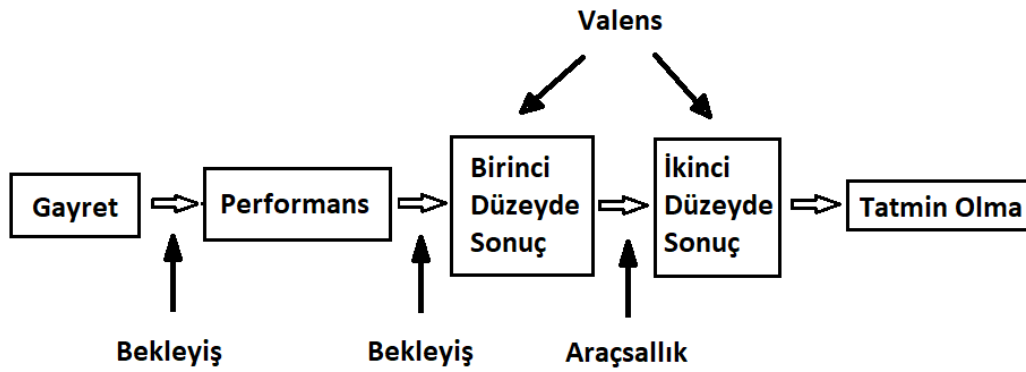
1.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un bekleyiş teorisi, bireyleri güdüleyen koşulları mercek altına almakta ve ödüllerin bireylerin davranışları üzerine nasıl etki edeceğini göstermeye çalışmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar değer verdikleri ve ulaşılabilir olarak gördükleri ödülleri elde etmek için sıkı çalışacaklardır. Çalışanlar, davranış ya da başarıları karşılığında ödüllendirileceklerine inandıkları takdirde, motivasyonlarının artacaktır. Bununla birlikte, birey davranışın sonucunda beklediği ödülü alamaz ise, söz konusu davranışı tekrarlamak için motivasyonu olmayacaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 56, Onaran, 1981: 71).

Bekleyiş teorisine göre, bireyin motivasyon düzeyi veya belirli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar; bireyin ödülü arzulama derecesi (Valens) ve bireyin algıladığı olasılıktır (Bekleyiş). Dolayısıyla Motivasyon = Arzulama Derecesi x Bekleyiş olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 67).

Arzulama Derecesi (Valens): Bireyin belli bir gayret göstermesi sonucunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir (Alper, 2006: 26). Bireylerin arzuladığı şeyler ya da ihtiyaçları birbirlerinden farklıdır. Her birey, her ödülü farklı düzeyde arzulayabilir (Eren, 2003: 534). Örneğin maaş artışı birçok çalışan için iş hayatında en yaygın olarak istenen ödül iken, bazı çalışanlar için bu ekonomik ödül o kadar da önemli olmayabilir (Bayrakdar, 2016: 22-23). Arzulama derecesini +1 ile -1 arasında değer alan bir değişken olarak düşünmek mümkündür. Arzulama derecesinin yüksekliği, kişinin daha fazla gayret göstermesine neden olur.

Bekleyiş: Bireyin göstermiş olduğu gayretin, onu ödüle ulaştıracağına dair olan inancı veya algıladığı olasılıktır (Budak ve Budak, 2010: 67). Bireylerin gayretleri sonucunda arzuladıkları ödülü elde edebileceklerine inanıp inanmamalarına göre beklentileri değerlendirilecek ya da önemini yitirecektir. Eğer birey gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer alır. Bu duruma bir örnek verilecek olursa; bireylerin mesleki eğitimlerine göre çalışabilecekleri işler bulunmaktadır. Birey, Tıp Eğitimi almadığı sürece, ne kadar isterse istesin doktorluk yapamayacağının farkındadır. Bu durum da, arzulama derecesinin çok yüksek fakat bekleyişinin sıfır olduğu anlamına gelir ki, birey bu şekilde doktor olmak için motive olmayacaktır. Eğer bireyin hem arzulama derecesi hem de bekleyişi yüksekse o birey motive olacaktır (Bayrakdar, 2016: 22-23).



Şekil 1.3 Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2005: 650

Vroom'un teorisinin üçüncü önemli kavramı araçsallıktır. Araçsallık, bireyin bir hedefe ulaşmasının sonucunda elde ettiği ödül ya da gelmiş olduğu noktanın, onu bir sonraki hedefe (amaca) ulaştırma olasılığıdır (Tınaz, 2009: 10). Örneğin bir çalışan, göstermiş olduğu gayret ya da performansı karşılığında, firması tarafından maaş zammı verilerek ödüllendirilebilir. Çalışanın birçok amacını gerçekleştirebilmesi için zam önemli bir özendirme aracıdır. Çünkü zam sadece ekonomik bir faydadan ibaret olmamakta, kişinin daha yüksek bir sosyal statü elde edebilmesi için de kaldıraç görevi görmektedir. Bu şekilde, bir ödül başka bir ödülün alınabilmesi için bir araç olarak görev yapabilmektedir (Koçel, 2005: 649).

Modelin özeti şöyle yapılabilir: eğer birey belirli düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda birey bu birinci kademe ödülü bazı ikinci kademe sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve birey hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, motive olacaktır (Koçel, 2005: 650).

Vroom'un teorini örgütlerde kullanılabilmesi için her bir çalışanın hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucu (ödülün) önemli bulduğu, örgütün içinde ne tür davranış ve performansın arzulandığı ve performans ile ödül arasında ilişki kurulması önem kazanmaktadır.

1.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi

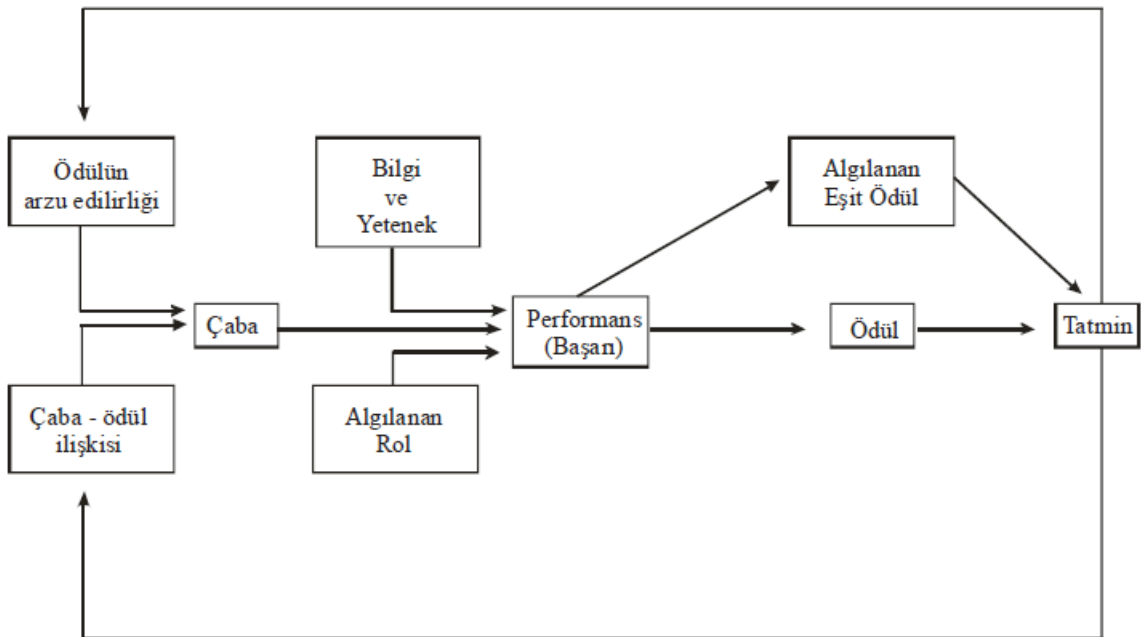
Lawler ve Porter, Vroom'un modelini referans olarak almış, üzerine katkıda bulunarak bu teoriyi geliştirmişlerdir.

Lawler ve Porter'ın Vroom'un teorisine yapmış olduğu katkılardan ilki, ödüllendirme adaletiyle ilgilidir. Bu teoriye göre beklentilerin karşılanabilmesi için sadece ödüllendirme yeterli olmamakta, bireylerin doyuma ulaşabilmeleri için bu ödüllerin ayrıca adil olması

gerektiği savunulmaktadır (Eren, 2003: 599). Teoriye göre, çalışanların, kendi almış oldukları ödüllerden ziyade, benzer başarıyı gösteren diğer çalışanların ödülleri dikkat ettiği, ve bu ödüller arasında bir kıyaslama yaparak, almış oldukları ödülün değerine karar verirler. (Erdem, 1998: 55).

Bu teorinin bir diğer katkısı, Vroom'un teorisinden farklı olarak, Lawler ve Porter'ın teorisinde yer alan bir başka değişken ise örgütlerdeki rol çatışmaları hususudur (Eren, 2003: 599). Lawler ve Porter'a göre örgüt içerisinde oluşan rol çatışmaları, çalışanların doyuma ulaşması önünde bir engeldir. İş yerlerinde her bir pozisyon için net görev tanımları yapılması gerekmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde hangi işi yapacakları konusunda bir belirsizlik durumu olduğunda, ya da işveren çalışanlardan görevleri dışında işler yapmalarını talep ettiğinde rol çatışmaları başlayacak ve çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu teoride savunulan bir diğer husus da, yüksek performansın sadece yüksek çaba ile elde edilemeyeceğidir. Yüksek performans için çaba ve doğru rol algısına ilave olarak bilgi, yetenek ve birikim gereklidir. İnsan ne kadar çaba gösterirse göstereceği işi gerçekleştirmek istediği işle ilgili gereken bilgi ve yeteneğe sahip değilse o işte başarılı olamaz (Silah, 2005a: 69-70). Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarına yeteneklerine uygun pozisyonlarda görev vermeli ve ihtiyaçları olan eğitimleri aldırmalıdır.



Şekil 1.4 Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Şahin, 2003: 110

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorileri içerisindeki bir diğer teori de Adams'ın eşitlik teorisidir. Teorinin temeli eşitlik algısına dayanmaktadır.

Adams motivasyonun; bireyin işe ait girdiler (çaba, yetenek vb.) ve çıktılar (ücret, saygınlık vb.) oranını, diğer mesai arkadaşları ile karşılaştırması ve elde ettiği sonucu nasıl değerlendirdiğiyle ilgili olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre eşitlik, bireye ait girdi çıktı oranının bir diğer birey ile aynı olması durumunda sağlanır. Aynı girdilere rağmen bir birey diğer bireyden daha fazla ya da daha az çıktı elde ediyorsa, örneğin eşit yetenek karşılığında farklı bir maaş, eşit maaş karşılığında farklı seviyede bir çaba durumu söz konusu ile eşitsizlik olur (Hitt vd., 2006: 209).

Eşitlik ve eşitsizlik durumlarını, aşağıda olduğu gibi oran orantı şeklinde göstermek mümkündür (Luthans, 2005: 251).

$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$	Negatif Eşitsizlik Durumu
$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$	Pozitif Eşitsizlik Durumu
$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$	Eşitlik Durumu

Şekil 1.5 Eşitsizlik ve Eşitliğin Orantısal İfadesi

Kaynak: Luthans, 2005: 251

Colquitt (2011: 194) bireylerin girdilerini, çaba, beceri, performans, eğitim seviyesi, tecrübe ve kıdem, çıktılarına ise aldıkları ücret, statü, prim, kıdem tazminatı ve içsel ödüller olarak tanımlamıştır.

Çalışanlar çoğunlukla birbirlerine ait girdi çıktı oranlarını karşılaştırmakta ve bu oranlarının aynı olmasını arzu etmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda birey, özellikle kendi aleyhinde bir eşitsizlik tespit ettiği anda, örgüt politikalarının ve uygulamalarının adil olduğuna dair inancını yitirmektedir. Bu durum çalışanın yöneticilerine ve iş yerine duyduğu güveni sarsmakta, yaptığı işten soğutmakta, bunlara bağlı olarak negatif yönde güdülenmelerine sebep olmaktadır. Böyle bir durumda birey, orantılar arasında eşitliği sağlama yoluna gidecek ve bu amaçla aşağıda belirtilmiş olan davranışlarda bulunacaktır.

- Kendi çıktılarını arttırmak (Daha yüksek ücret, ödül talebi).

- Kendi katkılarını azaltmak (Daha az çalışma, gösterilen çabanın düşürülmesi).
- Karşı tarafın ödül ve katkılarını azaltmayı denemek(Dedikodu ve benzeri yıpratma faaliyetleri).

Birey bu hamlelerle de eşitliği sağlayamıyorsa, içinde bulunduğu durum, kendisini işi terk etme noktasına doğru sürükleyebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. Motivasyona Etki Eden Faktörler

Motivasyona etki eden faktörler konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teoriler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Literatürde yapılan incelemelerde, bu faktörlerin neler olduğu konusunda iki bakış açısının ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi içsel motivasyon görüşüdür. Mottaz (1985: 366) içsel motivasyonun işin doğrudan kendisi ile ilgili olduğunu, işin içeriğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Diğer görüş ise dışsal motivasyon olup, sosyal ve örgütsel faktörler içermektedir. Herzberg'in çift faktörler teorisine göre içsel motivasyon faktörleri çalışanı motive etmekte, dışsal motivasyon faktörleri ise iş tatminsizliğini gidermektedir. İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik bakımından farklı olsalar da her iki yaklaşımın da çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir (Wiersma, 1992: 101-114).

2.1.1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon, çalışanın işin kendisi ile motive olma durumudur. İçsel motivasyonda kişilerin davranışlarına yön veren dışsal etkiler ya da kontroller bulunmamaktadır. Zorlayıcı ve ilgi çekici iş, işin çalışanlar için önemi, işte bağımsızlık, sorumluluk, işe katılım, yaratıcılık, çeşitlilik, çalışanların beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatları, takdir edilme gibi bazı faktörler içsel faktörlere örnek olarak verilebilir (Mottaz, 1985: 366; Ökmen, 2017: 5).

2.1.1.1. İlgi Çekici ve Zorlayıcı İş

İçsel motivasyon faktörleri sıralanırken, öncelikli olarak ilgi çekici ve zorlayıcı iş faktörü örnek verilebilir. Buck ve arkadaşları tarafından 2003 yılında yapılmış olan bir araştırmada katılımcılar, iş motivasyonu için en özendirici araç olarak, “ilgi çekici iş” faktörünü tercih etmişlerdir (Altok, 2009: 12). Kavramı biraz açacak olursak, yapılan işin önemli ve değerli hissedildiği takdirde, çalışan personelin ilgisi artarken, aynı zamanda iş motivasyonuna pozitif katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca bu iş, özel bir yetenek ve bilgi gerektiriyor ise, görevli çalışana kendisini özel hissettirecek, onu örgüt içerisinde öne çıkararak farklılık yaratacaktır (Ökmen, 2017: 17).

Kendisi için yapmaya değer, çekici olduğunu düşündüğü iş ile uğraşan kişi, o işe karşı daha pozitif bir yaklaşımla, daha dikkatli, düzenli ve programlı şekilde hareket edecektir. Bu

durumun iki önemli sebebi olup, birincisi, bu tip bir işi yapmak için gerekli olan kişisel özendir. İkincisi ise çalışanın sahip olduğu sanatçı ruhtur. Bir bireyin içersinde ne kadar sanatkâr bir ruh varsa ve yaşamında uğraşmakta olduğu işler ve başarıları ile övünüyorsa, kişisel tatmin isteği de o seviyede yüksek olacaktır. İşin doğası gereği, yeni bir eser yaratmak, ancak kişisel beceri ve yeteneklerle gerçekleşebilir. Bu özelliklere sahip kişilere, bu tarz özel işler verildiği takdirde, işin o kişiler üzerinde özendirici etkisi olacak ve çalışma motivasyonlarını yükseltecektir (Eren, 2000: 494).

Yaratıcılık becerisi olan çalışanları ve bu becerilerin kullanılabileceği iş ortamlarını sağlamak her zaman mümkün olmayabilir. Fakat yöneticiler bu fırsatları yakaladıkları zaman, özendirici araç olarak faydalanması gerekmektedir. Günümüzde kullanmakta olduğumuz birçok yeniliğin kaynağı, bu tip yaratıcı çalışanlar ve onlara uygun iş ortamı sağlayan yöneticilerin eseridir (Eren, 2000: 494).

Araştırmalar bizlere, kişilerin genellikle iş yerlerinde rutin işlerle uğraşmak yerine, kendi becerilerini sunabilecekleri, gelişimlerine katkı sağlayan, başarıları sonucunda takdir görebilecekleri işlerde çalışmak istediklerini göstermektedir. Örnek olarak, herhangi bir işletmenin Ar-Ge departmanında görev yapmakta olan bir çalışan ile, üretilen ürünlerin paketlenmesini sağlayan bir çalışanın, iş tatmini ve motivasyonları birbirinden farklı olabilmektedir. Ya da bir otomobil fabrikasında aynı üretim bandında sürekli aynı işi yapan bir teknik eleman, bir süre sonra yapmakta olduğu işin basit ve değersiz olduğunu düşünebilmekte ve işinden soğuyabilmektedir. Japon Z teorisine göre çalışanlar, üretilen bir ürünün ne kadar fazla aşamasında yer alırlarsa, organizasyona karşı aidiyet duyguları da o kadar artar. Bu sebeple, otomobil fabrikasında zamanla farklı noktalarda da görev alan çalışan, ürünün hangi aşamasında ne iş yapıldığını öğrenecek ve üretimin bütününe görebilecektir. Kişi bu sayede kendi emeğini daha çok hissedecek ve motivasyonu artacaktır (Ökmen, 2017: 17).

2.1.1.2. Bağımsız Çalışma

Benlik duygusunu tatmin etmek ve kişisel gelişim için, bağımsız çalışma ve sorumluluk alma arzusu önemlidir. İş hayatında pek çok birey, serbest hareket etme, bağımsız çalışma, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma gibi özgürlükler istemektedir. Yöneticiler, çalışanların bağımsız şekilde iş yapmalarına imkân tanıyarak, onların kendilerine daha çok güven duymasını sağlayabilir. Bağımsız şekilde çalışan iş görenler, kendilerini daha değerli hissetmekte, iş yerini daha çok benimsemekte ve verimleri artmaktadır. Ancak örgüt içerisinde inisiyatif almaktan kaçınan ya da daha az sorumluluk almak isteyen çalışanlar da

olabilmektedir. Bu tip çalışanlara sunulan benzer imkânlar ya da teşvikler, işletme açısından faydalı olmamaktadır. Yöneticiler, çalışanların karakteristik özelliklerini göz önünde bulundurarak, onları en uygun şekilde yönlendirmeleri ve motive etmeleri gerekmektedir (Genç, 2010: 136; Alkış, 2001: 60).

Bağımsız çalışma olanaklarının işletmelere ve örgüte pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Örneğin çalışma bağımsızlığına önem veren işletmelerde devamsızlıklar azalmakta, verim, performans ve iş tatmini artmakta, ayrıca yönetimle olan ilişkiler de pozitif yönde gelişmektedir. Fakat tüm bunlarla birlikte, iş ya da çalışma bağımsızlığı, sınırsız özgürlük sahibi olunması anlamına da gelmemektedir. Çünkü motivasyon aracının bu şekilde uygulandığı bir örgütte otorite sağlanamaz. Burada doğru yöntem, çalışanların yeteneklerinin tespit edilip, o alanlardaki çalışmalarında kendilerine belirli ölçülerde özgürlükler tanınmasıdır. Bu sayede, çalışanların bireysel yetenekleri ve yaratıcılıkları ortaya çıkabilir. Bağımsız çalışma güdüsünün, bireyin karakteristik özelliği ile alakalı bir motivasyon aracı olduğu gerçeği de unutulmamalıdır (Şeker, 2016: 26-27). Söz konusu özendirme aracı ile motive olabilmesi için, çalışanın öncelikle bu yönde bir arzusunun olması ve yaratıcı bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

2.1.1.3. Takdir ve İşletmenin Başarısına Katkının Dile Getirilmesi

Çalışanın başarılı olması sonucunda, üstleri ve amirleri tarafından sözlü ya da yazılı olarak tebrik edilmesi, övülmesi, takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesi olmaktadır. Bu takdirin üstlerden ve amirlerden gelmesinin yanı sıra, astlardan, iş arkadaşlarından, iş yeri sahiplerinden, başka kurum veya kuruluşlardan gelmesi de çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmek için güçlü bir etkiye sahiptir (Peker ve Aytürk, 2000: 297).

Nelson'ın (1996) yaklaşık 1500 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada, şirket yöneticileri tarafından, "takdir edilme", en özendirici motivasyon araçlarından biri olarak tercih edilmiştir.

Bazı işletmeler "başarıyı ödüllendirmek" ve "takdir etmek" adına çalışanlara yönelik ödül programları yapmaktadırlar. Söz konusu, çalışanlar için hediye, tatil vb. ödüller verilmesi gibi uygulamalar gittikçe önemini arttırmakta, kimi zaman parasal bir ödüle göre daha çok motive edici olabilmektedir. Bu tip uygulamalarda verilen ödülün büyüklüğü ya da maddi değerinden ziyade, sembolik değeri ve anlamı daha çok önemlidir. Çalışana verilen ödül, takdir edilen gerekçeye uygun olmalıdır (Çeltek, 2004: 8-17).

Parasal veya maddi ödüller genel olarak çalışanları motive etmek için çok önemli bir faktör olsalar da her koşulda ya da her örgütte aynı etkiyi yaratamayabilir. Bu tip maddi

özendirme araçları daha çok az gelişmiş ülkelerde ve alt mevki çalışanlarda etkili olmaktadır. Çağdaş işletmelerde çalışanların iş yerine duydukları ilgi ve sevgi, çalışma hevesi için, alınan maaştan daha belirleyici bir unsur olmaktadır. Bu sebeple en doğru özendirme aracı, çalışanı takdir etmek, başarısından ötürü iş yerine katkısını örgüt ortamında belirtmek ve dile getirmektir. Başarıları ve göstermiş oldukları gayret ve yüksek performans sonrası, yöneticileri tarafından bu tarz takdir gören çalışanların örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Bu şekilde, maddi teşviklerle elde edilemeyen tatmin duygusunu tadacaklar, psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayacaklar ve bir sonraki görevlerinde daha motive çalışacaklardır. Çalışana bu motivasyonu aşılayabilmek için bazen basit bir övgü bile yeterli olabilmektedir (Pekel, 2001: 35-36).

2.1.1.4. Öneri Sistemi

Çalışanların işe olan ilgilerini arttıran ve güdüleyen faktörlerden bir diğeri ise, onların fikir ve önerilerine değer vermektir. Çalışanların olumlu fikirler sunması çoğu zaman hem kendi, hem de işletme yararına olmaktadır.

Öneri sistemi, çalışanların işletme ile ilgili fikirlerini, teknik ve örgütsel hususlardaki görüşlerini üstlerine iletme imkânı yaratan bir sistem olmalıdır. Çalışanların işletmede, üst yönetime, fikir ve önerilerini sunduğunda kendilerine olan saygınlığı artmaktadır. Önerilerinin kabul edildiği durumda ise, çalışan, psikolojik bir doyuma ulaşmaktadır. Bu sayede işletmenin kendisine değer verdiğini, işletmenin bir parçası olduğunu düşünmekte, aidiyet duygusu artmakta ve daha istekli ve verimli çalışmaktadır. Çalışanın öneri sunma isteği, davranışı, yöneticinin yaklaşımı ile ilgilidir. İyi bir yönetici çalışanın öneri ve fikirlerine saygılı olmalı, iş yerinde özgür düşünme ortamı sağlamalı ve onlara değer verdiğini hissettirerek güvenlerini kazanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 80-81). Öneri sistemleri işletmelerde demokratik yönetim anlayışının benimsendiğinin göstergesi olarak kabul edilir. (Tümgan, 2007: 17).

2.1.1.5. Hedef Belirleme

İş hayatında hedefler, yöneticilerin gelecekte ulaşmak istedikleri yeri ifade etmektedir. Yöneticiler belirli kalite ve miktarda mal üretimi, düşük maliyet, düşük devamsızlık, yüksek çalışan tatmini, belirli seviyede başarıya ulaşmak gibi hedefler belirleyebilmektedir. Belirlenen hedefler çalışanların davranışlarını yönlendirmek ve istenilen hedefe ulaşmalarını sağlamak açısından güdüleyici etkiye sahiptir (Yüksel, 2000: 152).

Yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin açık olması, çalışanların iş başarısını arttırmaktadır. Çalışanlar bu doğrultuda, daha istekli ve kararlı faaliyet ve

davranışta bulunmaktadır. Belirsiz amaç ve hedefler ise tam tersi şekilde çalışan davranışlarındaki kararlılık ve isteği azaltmaktadır. Ayrıca bu hedeflerin çalışanlar tarafından kolayca ulaşamayacakları türden olması, onların işyerinde daha hırslı ve arzulu çalışmasını sağlayarak başarısını arttıracaktır. Basit nitelikli hedeflerin bireysel hırs ve isteği düşürmekte olup başarıyı azalttığı görülmektedir. Yönetime ait amaç ve hedefler bazı durumlarda çalışanlar arasında rekabet yaratabilmektedir. Rekabet ortamı çalışan motivasyonunu çoğu zaman arttırmakla birlikte, iyi kontrol edilemediği takdirde örgüt içerisinde çatışma durumu yaratabilmektedir. Yöneticiler rekabeti kontrol ederken, bu çatışma veya uyum seviyesine dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 123).

2.1.1.6. Yetki Devri

Yetki devri, bir işletmede bazı görevlerin gerçekleştirilebilmesi için, yetkinin bir yöneticiden organizasyon içerisindeki başka birine verilmesi, devredilmesi şeklinde ifade edilebilir (Eren, 2003: 263-267). Çağdaş bir yönetim politikası için, yetki devri önemli bir ihtiyaçtır.

Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılmayan kavramlardır. Yetki verilmesiyle bireye karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Aynı zamanda yetki, sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Sorumluluk, yetkilerini kullanan bireylerin üst kademeye hesap vermesi, işle ilgili faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür (Nelson, 1999: 83).

Yetki devrinin, yetkilendirilen çalışan için pek çok olumlu etkisi olmaktadır. Çünkü yetkilendirilen çalışanlar bu sayede yeni deneyimler edinme fırsatı yakalamaktadır. Ayrıca çalışanlara işletme için önemli bir personel olduklarını hissettirir, kendilerine güven duymalarını sağlar ve çalışma motivasyonlarını artırır. Diğer bir taraftan, yetkisini devreden kişi için öncelikli faydası ise, uğraşmakta olduğu basit ya da detay olarak tanımlanabilecek işlerden kurtulup, enerjisini, tecrübelerini ve zamanını daha önemli işlere ayırabilme imkânına kavuşmasıdır (Eren, 2003: 263-267).

Yetki devrini, astlara belirli sınırlar dâhilinde hareket etme özgürlüğü verilmesi olarak tanımlanabilir. Yetki devri, işlerin etkili bir biçimde yapılmasına imkân tanıyarak, yönetimin ana dinamiğini oluşturmaktadır. Agarval'a göre (1982: 166) yetki devrinin önüne geçen, merkezci tutumlar, organizasyon ve planlama vb. konularda, karar alma noktasında gecikmelere ve buna bağlı ivedi işlerin zamanında gerçekleştirilememesine neden olmaktadır.

2.1.1.7. Kararlara Katılım

Katılımcı yönetim, başka bir deyişle çalışanların işletme ile alakalı verilecek kararlara katılım sağlamaları son yıllarda güncel bir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Katılım,

örgütteki tüm personelin, sorunların çözümü, süreç planlaması ve hedef takibi gibi konularda fikir yürütmesi, duygu ve düşüncelerini paylaşarak katkı koyması olarak tanımlanabilir (Bakan, 2004: 151).

Çalışanlar işletmenin vereceği, kendilerini ilgilendiren ya da dolaylı yoldan etkileyen kararlara katılmak istemektedirler. Yöneticiler iş görenlerle ilgili kararlarda istek ve düşünceleri göz önüne almalı, çalışanların fikirlerinden yararlanmaya çalışmalıdır. Bu yaklaşımla yöneticiler, işletmede birlikte çalışma havası ve örgütsel bağ yaratabilirler (Eren, 2003: 577-578).

Karara katılım üç aşama gerçekleştirilebilmektedir. İlk aşama, yönetici önceden tartışılan fikirlere göre kararı, sebepleriyle anlatmakta ve onay almaktadır (Sapançalı, 1993: 55-74). İkinci aşamada, yönetici karara hâkim iken çalışanların tavsiyede bulunmalarını istemektedirler. Son aşamada ise, işi yapanlar söz sahibi olmaktadır ve karar verme yetkisi de o kişilere verilmektedir (Tiryaki, 2008: 55).

Karara katılmanın olumlu sonuçları aşağıda yer almaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 86):

- Çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır.
- İş görende yeniliğe direnci azaltırken değişimi hızlandırmaktadır.
- İş gören devamsızlığını önlemektedir.
- İletişim ortamı uygun hale gelerek zaman kaybı olması önlenmektedir.
- Çalışanların zihinsel becerilerden yararlanılması sağlanmaktadır.
- Kaynakların ekonomik şekilde kullanılmasına katkı sağlamaktadır.
- Çalışanların kararlara aktif katılımlarıyla bilgilerin örgüte yayılımını hızlandırmaktadır.

Karara katılma kavramının özünde, bireylerin kararlara katıldıkları, görüşlerini dile getirdikleri zaman, sonuçta alınan kararı da destekleyecekleri ve benimseyecekleri gerçeği yer almaktadır. Ayrıca, çalışanlar karara alma sürecinde bulunduklarında, söz konusu durumla ilgili asıl sorun ve detayları ayrıntılı biçimde öğrenecekleri için, alınan kararın değeri de artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 87-88).

2.1.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Çalışanın örgüt ve çevresinde oluşan dışsal nedenlere bağlı etkilere dışsal motivasyon faktörleri denilmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri çalışanları doğrudan motive etmemektedir, ancak motive olabilmeleri için uygun koşulları oluşturabilmektedir. Dışsal motivasyon araçları şunlardır (Mottaz, 1985: 366; Ökmen, 2017: 5):

:

- Ücret Artışı
- Primli ücret
- Kâra katılma
- Sosyal güvenlik ve emeklilik planları
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi
- İş güvencesi
- İş sağlığı ve güvenliği
- Ceza
- Statü
- Yükselme Olanakları ve Eğitim
- Yönetimde Esneklik

2.1.2.1. Ücret Artışı

Çalışanların motivasyonlarını arttıran ekonomik faktörler içerisinde, en eski olan ve en çok kullanılanı, ücret artışıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66). Ücret ya da maaş, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir etmen olmasının yanı sıra, saygınlık basamağındaki yeri belirlemek açısından da önemli olmaktadır (Ekşici, 2009: 9).

1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırmada ücret artışının diğer motivasyon araçları ile etkililiği kıyaslanmıştır. Anket sonuçlarına göre katılımcıların üçte ikisi ücret artışının önemli bir motivasyon aracı olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda bulunan tabloda yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 67).

Tablo 2.1 Ücret Artışının Diğer Özendirici Araçlara Göre Etkililiği

Tercih Edenler	Ücret Artışı %	Haftalık Çalışma Süresinin Uzatılması %	Yıllık İzin Süresinin Uzatılması %	Yanıt Vermeyen %	Toplam %
100 işgören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-Erkek	62	23	12	3	100
-Kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
-20 - 34 arası	65	22	12	1	100
-35 - 49 arası	62	22	11	5	100
-50 - 64 arası	60	23	12	5	100
-65 +	75	13	6	6	100
Meslek					
-Üst Yönetici	59	26	9	6	100
- Büro Memuru	61	23	14	2	100
-İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, (2008: 67)

Moriones vd. (2004: 1) yaptıkları araştırmada, kıdeme dayalı ücret sisteminin çalışanı güdüleyecek bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Robbins ve Decenzo (2001: 325) ise çalışmalarında, adil ve doğru bir ücret politikasının, iş yerlerinde, organizasyonun iç huzuru açısından gerekli olduğunu belirtmiş, ve çalışanların motivasyonu ve çalışma barışının sağlanması açısından önemini ifade etmişlerdir.

İşletmelerde ücret faktörü çok etkili bir motivasyon aracı olmakla birlikte, çalışanın almış olduğu ücretin fazlalığı onu her zaman motive etmeyebilir. Aynı iş yerinde, benzer ücreti, kendisinden daha basit bir iş yapan başkasının da alması, kişinin motivasyonunu bozabilir. Çalışanlar kendi maaşlarından çok, diğer çalışanların benzer bir iş için aldığı maaşlarla ilgilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 67).

Ücret politikasının temel amacı, çalışanların güdülenmesinden çok, örgüt içerisinde olası çatışmaların önlenmesi ve tatmin seviyesinin korunması olarak belirtilebilir (Gellerman, 1983: 65-66).

Ücret, performans ile doğru orantılı olmalı ve çalışanlar tarafından ödül olarak algılanmalıdır. Bu şekilde motivasyon aracının özendirici etkisi daha yüksek olacaktır (Deci, 1983: 61-72).

2.1.2.2. Primli Ücret

Prim, çalışanın göstermiş olduğu herhangi bir başarı karşılığında standart ücretin üzerine ilave olarak verilen, motivasyon artırıcı parasal bir ödüdür.

İşletmeler çalışanların ortaya koydukları fazla emek ve başarılarının karşılığını prim olarak vermektedirler. Çalışanlar çalışma saatleri veya sattıkları ürünlere göre prim almaktadırlar. Bu uygulama, çalışanların daha fazla ve verimli çalışmak için çaba göstermelerine ilham vermektedir (Maitland, 1997: 7-12).

Primli ücret uygulamasının örgüte olan etkileri ile ilgili farklı görüşler de bulunmaktadır. Pfeffer (1995: 26), primli ücret uygulamalarının performansı kısa vadede artırırken, uzun vadede ise planlamayı bozmakta, iş kazalarını arttırmakta, kaliteyi düşürmekte ve ekip çalışmalarını yok etmekte olduğunu belirtmiştir. Bu olumsuz etkilerin çalışanları yıprattığı ve hatta işten ayrılmasına bile neden olabileceği düşünülmektedir.

2.1.2.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, yönetici ve çalışanların daha verimli ve istekli çalışmaları amacıyla şirket kârına katılmalarıdır. Bu uygulama, şirketlerin dönem sonlarında elde ettikleri kârların bir kısmının, performans vb. kriterler gözeterek, belirlemiş oldukları çalışanlara pay edilmesi olarak ifade edilebilir (Keser, 2006: 166).

Garih (2003: 33), çağdaş işletmelerde yöneticilerin, görev ve sorumlulukları karşılığı almış oldukları standart ücret haricinde, işletmelere kazandırmış oldukları kârdan verilecek bir miktar pay ile de motive edilebileceklerini belirtmiştir.

Çalışanlar aldıkları ücret dışında, fazladan ücret aldıkları için daha motive olacaklardır. Şirketin kâr payına ortak olan çalışan, kendisini şirketin bir parçası gibi hissedecek ve daha fazla kâr elde edebilmek maksadıyla daha çok çalışacaktır. Kâr paylaşımı, en azından ekonomik alanda da olsa, çalışanlarla işletmenin ortak bir amaçta buluşmasını sağladığı söylenebilir. Bu sayede çalışanın iş yerine olan sevgisi, örgütsel bağı güçlenecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

Kâr Paylaşımı ile ilgili bazı uygulamalar şunlardır (Wendel, 1974: 530-532):

- Nakit Dağıtım: işletme dönem sonunda elde ettiği kârın belli bir yüzdesini çalışanlar ile paylaşır.
- Ertelenmiş Dağıtım: İşletme her dönem sonu elde ettiği kârın belli bir yüzdesini çalışanların emekliliği veya ölümü gibi durumlarda ödemek amacıyla, çalışanlara ait hesapta biriktirir.

- Karma Dağıtım: Yukarda bahsedilen iki modelin birlikte uygulanmasıdır. İşletme kârın bir kısmını nakit, diğer kısmını sonradan ödemek üzere saklar.

Bazı şirketlerde, kâr paylaşımı uygulaması, nakit olarak değil de hisse senedi olarak yapılır. Yalnız hisse senedi verilmesi yönteminde, dağıtılan hisse senetlerinin toplamdaki payının ve parasal değerlerinin zamanla yükselmesi, çalışanların işyeri yönetiminde etkinlik kazanmalarına olanak verebilmektedir. Bu sebepten ötürü işletmeler çalışanlara hisse senedi dağıtılması yöntemini pek kullanmak istemezler. Oysa ki durum farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, bu uygulamanın çalışanların yönetime geçişi için fırsat ve uygun bir yöntem olduğu da düşünülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

Alkış'a göre (2001: 72) kâr paylaşımı yöntemi, iş motivasyonu açısından olumlu olduğu kadar büyük riskler de içermektedir. Bu uygulamada eşitlik ve adalet sağlanamadığı takdirde çalışan hayal kırıklığına uğrar, yöneticiler ve işverenin konu ile ilgili dürüstlüklerinden şüphe duymaya başlar. Bu güvensizlik durumunun zamanla daha büyük problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabileceği için yöneticilerin bu konuda karar verirken dikkatli ve adil olması gerekmektedir.

2.1.2.4. Sosyal Aktiviteler

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için sıkça kullanılan bir diğer faktör ise sosyal aktivitelerdir. Günümüz iş hayatında maruz kalınan yoğun stresi biraz azaltmak, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, birlikte vakit geçirmelerini ve eğlenmelerini sağlamak amacıyla işyeri içerisinde ya da dışarısında yapılan gezi, spor vb. çeşitli aktiviteler, sosyal aktivitelere örnek olarak verilebilir (Elbir, 2006: 34-35).

Sapancalı (1993), bankacılık sektöründe görev yapan personelle yapmış olduğu bir araştırmada, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin, çalışan motivasyonu için en önemli faktör olduğunu tespit etmiştir.

Çalışanlar yeni bir işe girdiklerinde, bu iş yerindeki çeşitli sosyal gruplara dâhil olmak, aralarına katılmak isterler (Keser, 2006: 168). Çalışanların bu gruplara dâhil olup kabul görmeleri, iş verimlerini arttırmaları açısından da önemli olmaktadır. Aksi durumda çalışanlar kendilerini dışlanmış ve yalnız hissetmekte, örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Hatta bazı vakalarda, çalışanın işten ayrılmayı bile tercih ettiği görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 77). Yöneticiler, çalışanlar arasında ilişkilerin canlanması ve gelişmesi için gerekli ortamları hazırlamalı, bu gibi sosyal gruplara, aktivitelere destek verilmelidir (Budak ve Budak, 2010: 71). Ayrıca sosyal aktiviteler işletmenin dışarıdan algısı ve cazibesi açısından da önemlidir.

2.1.2.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüzde bireyler hayatlarının önemli bir kısmını çalıştıkları iş yerlerinde geçirmektedir. Bu sebeple iş yerleri ve iş örgütleri, bireylerin yaşama dair, ekonomik, sosyal, duygusal vb. gereksinimlerini gidermekte önemli rol oynamaktadır. Bu ihtiyaçların, tatmini ve giderilmesi ile ilgili ilişki, bireyleri bir süre sonra iş yerlerine karşı bağımlı olma durumuna getirebilmektedir. Bağımlılık durumu da bireylerde, içgüdüsel olarak ileriye dönük endişeler yaratmaktadır. Sosyal güvenlik ve emeklilik planları, çalışanların bu endişelerini gidermek, daha sağlıklı, huzurlu ve konforlu bir iş yaşamı ve emeklilik sürmeleri amacı ile, devlet tarafından güvence altına alınmış bazı yasal hakları içermektedir. Bu nedenle, sigorta primleri, emeklilik koşulları, sağlık sigortası, ücretli ya da ücretsiz izinler, giyecek vb. yardımlar, çalışanlar için önemlidir. Bu gibi imkânlar içgüdüsel olarak çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve motivasyonlarının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).

2.1.2.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İş görenin çalıştığı fiziki çevre ve temas edeceği bireylerin tümü fiziksel çalışma koşullarını ifade etmektedir. İşletmenin fiziksel koşulları ve çalışma alanlarının kullanışlı olması, çalışanların motivasyonlarının artması ve yaptıkları işe kendilerini verebilmeleri bakımından önemli olmaktadır. Bu sebeple çalışma ortamının, fiziki olarak insanları rahat ettirecek, temiz, hijyen ve sağlık kurallarına uygun, ergonomik hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çalışanların motivasyonunun artmasına ve enerjilerini işlerine vermesine neden olacaktır. İşletmenin fiziki koşullarına örnek olarak, aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, rahatlık, ses, gürültü, iş güvenliği, lokasyon gibi faktörler örnek verilebilir. Bu unsurların yanında işyerlerinin eve yakınlığı, kullanılan malzeme, araç ve gereçlerin güvenli, kaliteli ve yeni olması çalışanın performansını gösterebilmesi bakımından önemlidir (Newstrom ve Davis, 1993: 131).

2.1.2.7. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışanın meşru bir sebep olmaksızın işine son verilememesi ve sosyal güvenlik ve kariyer ilerlemesinden yoksun bırakılamamasını ifade etmektedir. Perry ve Handegham iş güvencesini, iş görenleri güdüleyen geleneksel bir araç olarak tanımlamaktadır. (Arslan, 2018: 115).

Kendilerini sosyal ve ekonomik yönden güvende hisseden çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadır. Çalışanların devamlı şekilde işten çıkarılma korkusu yaşamaları, üzerlerinde psikolojik bir baskı meydana getirir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalara göre, iş

güvencesinin düşük olduğu işletmelerde motivasyon düşmekte, verilen talimatlarda gecikme yaşanmakta ya da bu talimatlara hiç uyulmama, iş kazaları gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Oysaki çalışanların mevcut iş yerlerinde daha uzun süre görev yapacaklarını düşünmeleri, o işletmeyi sahiplenerek daha özverili çalışmalarına neden olmaktadır (Şenol, 2010: 35).

Peker ve Aytürk'e göre (2000: 74) iş güvencesi çalışan motivasyonu için son derece önemlidir. Gelecek için endişe duyan çalışanın yüksek performans göstermesi ya da o iş yerinde uzun süreler görev yapması mümkün olmamaktadır.

2.1.2.8. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, bütün meslek alanlarında, yapılan işin koşulları nedeniyle ortaya çıkabilecek kazaların ve sağlık problemlerinin önlenmesi, çalışanların ruhsal ve bedensel iyiliklerinin sağlanması çalışmalarını kapsamaktadır (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, 1950). Meydana gelen iş kazaları, çalışanlarla birlikte iş arkadaşları ve işveren dâhil o iş yerindeki tüm insanları, ailelerini ve toplumun genelini rahatsız etmektedir. Bununla birlikte tazminatlar, kaza kaynaklı maddi zararlar, zorunlu devamsızlık ve verim düşüklüğünden kaynaklı işletme gelirlerinde kayıplar yaşanmaktadır. (Toptancı ve Erginel, 2017: 190)

İş sağlığı ve güvenliği her iş yeri için asgari olarak en hassas olunması gereken konuların başında gelir. Motivasyonun artışına direk bir etkisi olmamakla birlikte, eksikliği durumunda iş yerindeki tüm çalışma motivasyonunu düşürecektir.

2.1.2.9. Ceza

Ceza, istenilmeyen davranışın ortaya çıkmasını engellemeye veya zayıflatmaya yönelik negatif bir yaklaşımdır. Örneğin, çalışan işe geç kaldığında, işini tam anlamı ile yapmadığında, yöneticisi tarafından en hafifinden uyarılma, en ağır olarak ise işten çıkarılma şeklinde yaptırımlarla karşılaşır.

Ceza uygulamalarında çalışanların değiştirilmek istenen davranışları doğru tespit edilmeli ve uygulanacak ceza düzeyi iyi ayarlanmalıdır (Gannon, 1979: 172). Yöneticiler çalışanlara ceza verirken asıl amacın onları işten soğutmak değil, işe kazandırmak olduğunu unutmamalıdır.

2.1.2.10. Statü

Statü, bir bireye çevresinin ve toplumun biçmiş olduğu değeri ifade eden bir kavramdır. Birey toplum içerisinde böyle bir öneme sahip olabilmek için çeşitli çabalar

sergiler. Önemli bir statüye sahip olan birey, karşılığında çalışma arkadaşlarından ve sosyal çevresinden saygı görür. Örgüt içerisinde hangi makamda olursa olsun, yaptığı işin takdir edildiğini gören, kalifiye ya da işin ehli olarak gösterilen çalışan bu durumdan hoşnut olur. Bazı çalışanlar ise durumu biraz daha ileriye götürüp, kendi katkıları olmadığı zaman işlerin yürüyemeyeceğini iddaa ederek, iş yerindeki statülerini yüksek görür ve bu şekilde tatmin olurlar. Hatta bu çalışanlar için statünün verdiği tatmin duygusu o kadar değerlidir ki, aldıkları ücrete dahi onun kadar önem vermezler. Özellikle kamu kurumunda görev yapmakta yöneticiler bu gruba örnek olarak verilebilir (Eren, 2003: 575).

Statünün kazanılmasında çalışanla birlikte, patron ve yönetici yaklaşımlarının da rolleri büyüktür. Çalışan motivasyonunun ve tatmin duygusunun sürdürülebilir olması çoğu zaman üst amirlerinin elindedir. Motivasyonu yüksek çalışan, yöneticisinin ve patronunun saygısını kazanabilmek için gerekli tüm çaba ve fedakârlığı gösterecektir. Bunun karşılığında kendisine saygı göstermek, özellikle fırsat olduğu durumda, iş dışından yakın arkadaşları arasında onu takdir etmek, işteki başarısını dile getirmek, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmek için son derece önemlidir. Böyle bir durumda, sosyal statü kendisine saygınlık getirecek ve çalışanın iş motivasyonu çok daha yükselecektir (Eren, 2003: 575).

2.1.2.11. Yükselme Olanakları ve Eğitim

Bireyin iş yerinde terfi alması ve kariyer basamaklarında yükselmesi, onun motivasyonunu arttıracak çok önemli bir özendirme aracıdır. Günümüz iş hayatında, yükselme ve kariyer, çalışanlar için, başarıya bağlı olarak verilen ve en az ücret kadar önemli bir ödül olarak değerlendirilmektedir (Keser, 2006: 173).

Çalışanlar çalıştıkları işletmelerde bilgi ve tecrübe sahibi oldukça, mevkilerinin yükselmesini istemekte, daha fazla yetki sahibi olmayı ve sorumluluklarının arttırılmasını arzulamaktadır. İlerleme ve yükselmeleri olanakları engellenen çalışanların iş yapma hevesleri azalmaktadır (Çeltek, 2004: 8-17).

Yükselme arzusunun amacı, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ile daha iyi ve yüksek görevlere gelmektir. Bu noktada eğitim, yükselmek için gerekli olan basamaklar olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile eğitim çalışanı iş hayatına hazırlarken, yükselme ise üst makamlara taşır. Bu iki kavram arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 86-87).

Yükselme ve eğitimin çalışana olduğu kadar örgüte de pek çok faydası bulunmaktadır. Eğitimin bazı yararlarına aşağıda yer verilmiştir (Tınaz, 2000: 41-42):

- İşletmenin iyi görünmesini sağlamaktadır.

- İşletmede çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yardımcı olmaktadır.
- İşletmenin gelişimine katkıda bulunmaktadır.
- İşletmenin tüm alanlarında gelecek için gerekli olacak olan ihtiyaçlar ile ilgili bilgi vermektedir.
- Kalite ve verimliliği arttırmaktadır.
- İşletmede sorumluluk duygusunu geliştirmektedir.
- Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin artması ve güçlenmesini sağlamaktadır.
- İletişim ve büyüme için uygun ortamları sağlamaktadır.
- Çalışanların moralini arttırmaktadır.

2.1.2.12. Yönetimde Esneklik

Yaşamlarının önemli bir kısmını çalışarak iş ortamında geçiren insanlar, katı bir yönetim altında görev yapmak istemezler. Bu tarz bir yönetim anlayışının bulunduğu iş yerlerinde, çalışanlara uygulanan sıkı disiplinden kaynaklı, işten soğuma, sebepsiz devamsızlık, yoğun stres gibi sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu sorunlar, çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da iş verimini düşürmektedir. Bu noktada, çalışanların çalışma hayatları ile aile hayatları arasındaki dengeyi koruyabilmeleri için esnek bir yönetim anlayışı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001: 48).

Örneğin, yıllık izin kullanımlarında çalışana baskı yapılmaması, izin zamanına kendisinin karar verebilmesi çalışan için önemlidir. Bunun haricinde, çalışanların aileleri ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, ihtiyaç durumunda yönetimden bazı talepleri olduğu zaman, anlayışla karşılık verilmesi gerekmektedir (Delaney, 1995: 34). Günümüzde pek çok çalışan, özel yaşamlarındaki sorunlar nedeni ile işlerinden ayrılmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların sorunlarının çözüme ulaşmasında arkadaşça davranmalı, imkânları ölçüsünde onlara yardımcı olmalıdır. Onların iş motivasyonunu arttırmak ve örgütsel dayanışmayı güçlendirmek için bu gibi yaklaşımlar önemlidir (Eren, 2003: 576-577).

Pekel (2001: 48) yöneticilerin bu konulardaki yaklaşımının çalışanın motivasyonunu direk etkilediğini belirtmiş, buna ilave olarak verilen sözlerin çalışan için önemine dikkat çekmiştir. Yöneticiler verdikleri sözleri gerçekleştirmeye önem göstermeli, ayrıca yönetim organizasyonunda bir değişiklik olduğu durumlarda, yeni yönetici daha önceden verilen bu sözleri değerlendirip arkasında durmaya dikkat etmelidir. Esnek yönetim anlayışının devamlılığının sağlanması, kurumsallaşarak şirketin politikası olması çalışan motivasyonu açısından önemlidir.

2.2. Kamu Örgütlerinde Çalışan Motivasyonu

Bu kısımda kamu örgütlerinin işleyişi hakkında bir takım bilgiler vermek ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerle kamu kurumlarındaki motivasyon faktörlerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Kamu ve özel sektör arasındaki temel fark kuruluş amaçları ile ilgilidir. Kamu kurumları, toplum ihtiyaçlarını gidermek için, kâr gözetmeksizin hizmet etmek, özel sektör şirketleri ise kâr ve kazanç elde etmek amacıyla kurulurlar. Burada söz konusu sosyal fayda, ya da kâr odaklı yönetim şekli en temel farklılıktır (Eryılmaz, 2006: 18).

Diğer yandan kamu ve özel sektör arasındaki bir diğer fark da, özel sektörün işleyiş bakımından kamu kurumlarına göre daha serbest olmasıdır. Bunun en önemli sebebi, kamu kurumlarının hangi iş alanında olursa olsun devletin bir parçası olması ve yoğun bir denetime tâbi olmasıdır. Kamu yönetiminde yasalar, mevzuatlar, kurallar, gelenekler ve bürokrasi vardır. Yaptıkları işler, çalıştıkları alanlar, görevleri ve karşılaştıkları durumlar farklı olsa da, kamu örgütlerindeki tüm yöneticiler ve çalışanlar daha önceden belirlenmiş, ortak bazı katı kurallara uymak zorundadır (Sevinç, 2015: 954). Özel sektörde ise yöneticiler daha serbest bir karar verme alanına sahiptir. İşveren ya da yetkili yönetici, istedikleri takdirde, işletme için faydalı olacağını düşündüğü bir kararı, sorumluluk alarak, hızlı bir şekilde verebilmektedir (Eryılmaz, 2006: 36-38). Bu sayede özel sektöründeki işleyiş daha serbest ve hızlı olmaktadır. Ayrıca bu politika, örgüt içerisinde, iş bağımsızlığı, yetki devri, yönetimde esneklik gibi faktörlerin de uygulanabilmesine zemin hazırladığı için çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

Kamu ve özel sektörde etkili olan motivasyon faktörleri arasında farklılıklar mevcuttur. Bazı motivasyon faktörleri kamu örgütlerinde kullanılamamakta olup, bazı faktörlerin etkisi ise yok denecek kadar azdır. Örneğin dışsal faktörlerden olan prim faktörü, uygulanan ücret politikası sebebi ile kamuda kullanılamamaktadır. Kamudaki yöneticiler çalışanlarının başarıları ve performansları karşılığında, onlara prim, hediye vb. parasal ve maddi bir ödül veremezler. Bir başka deyişle, kamuda görev yapmakta olan bir çalışan, işinde gösterdiği büyük başarı ya da yüksek performansı karşılığında iş yerinden herhangi bir maddi ödül, kârdan pay ya da ücret artışı alamaz. Ödül ihtiyacının parasal olarak tatmin edilememesi yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu düşürebilmektedir.

Öte yandan dışsal-ekonomik faktörlerden bir diğeri olan ücret faktörünün de kamudaki çalışma motivasyonuna etkisi sınırlıdır. Çünkü kamusal bir işletmedeki personel maaşları ve zam miktarları o kurumda çalışan yöneticiler tarafından değil, devlet tarafından belirlenmektedir. Devlet bu ücretleri, ilgili mevzuatlar çerçevesinde, sınıf, kıdem, kadro,

ünvan, ülkenin ekonomik durumu vb. unsurlara göre belirler. Alınan kararlar, kamu çalışanlarının yetenekleri, sorumlulukları, başarıları, göstermiş oldukları çaba ve performansa bağlı değildir. Bu durum ücret faktörünün kamu çalışanları üzerindeki motive edici etkisini azaltmaktadır. Çünkü en uygun koşullarda bile, örneğin verilecek maaş ya da zammın beklentilerden yüksek olması durumunda, çalışan tatmin olacak, fakat motivasyon süreci teorisine göre bu tatmin noktasında sürekli kalamayacak, ve güdülenme bir süre sonra bitecektir. Bundan sonra Adams'ın eşitlik teorisinde belirtildiği üzere, çalışanlar aldıkları bu ücretleri diğer mesai arkadaşlarının aldıkları ücretlerle kıyaslayacak olup girdi çıktı oranlarında eşitsizlik tespit ettikleri takdirde iş motivasyonları düşecektir. Öztürk ve Dündar'ın (2003) Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığında çalışmakta olan 150 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların %90'ı ücret adaletsizliğinin ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk yarattığını belirtmiştir. Dolayısı ile bu tespitler çalışanlar üzerindeki en etkili dışsal motivasyon faktörlerinin, kamu sektöründe işlevsiz kalabildiğini göstermektedir.

Bazı içsel motivasyon faktörleri üzerinden konu değerlendirildiğinde ise, yine kamu ile özel sektör örgütleri arasında önemli farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Örneğin iş bağımsızlığı, çalışanların yaratıcılığını geliştiren özendirici bir motivasyon aracıdır. Hızla gelişen dünyada, teknoloji alanındaki yenilikler sayesinde bir ürün ya da hizmet üretmek için uygulanan yöntemler zamanla değişmektedir. İster kamu, ister özel sektör olsun işletmenin verimini arttırabilmek, sosyal fayda ya da kâr oranlarını yükseltebilmek için açık fikirli olunmalı ve bu yeniliklere ayak uydurulmak zorundadır. Bu değişimlerin sağlanabilmesi için yöneticilerin, belki de o işletmede henüz hiç uygulanmamış, küçük veya büyük riskler barındıran, ekonomik ya da sosyal maliyetleri olan kararlar alması gerekmektedir. Bu noktada kamu yönetiminin bazı dezavantajları vardır. İş bağımsızlığı güdüsü ile inisiyatif alınarak verilen yenilikçi kararlar, her zaman başarılı bir sonuç getirmeyebilir. Başarı elde edildiğinde çalışan, kamu ya da özel fark etmeksizin iş yerinde takdir edilir, hatta özel sektörde bu takdir maddi ödüllerle desteklenebilir. Fakat bir başarısızlık durumu söz konusu olduğunda, sonuçların maliyeti çoğu zaman özel sektörde bir iş tecrübesi şeklinde değerlendirilirken, kamuda ise çalışanlar için daha olumsuz, belki de hukuksal sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü kamu çalışanları iş yerinde bağlı bulundukları üst düzey yöneticiler haricinde, devletin diğer bazı kurumları, mevzuatlar, yasalar, hukuk, vatandaş, medya vb. birçok unsurun denetimi altındandır. Kamu yöneticisi yaptığı işlem ve eylemlerden doğacak sonuçlar açısından aynı zamanda yargısal denetime tabidir (Eryılmaz, 2006: 36). Bu durum çalışanların iş motivasyonunu düşürüp, bağımsız çalışma güdüsünü yok etmektedir.

Görüldüğü üzere kamu örgütlerindeki yöneticilerin, çalışanlarının motivasyonlarını arttırabilmeleri için kullanabilecekleri araçlar, özel sektöre göre sınırlıdır. Bu durum takdir etme, kararlara katılım ve yetki devri gibi bazı içsel faktörlerin önemini daha çok ön plana çıkarmaktadır. Yerel literatürde de kamu sektöründe görülebileceği öngörülen bu eğilim ile ilgili destekleyici araştırmalar görülmektedir. Örneğin, Özdaşlı ve Akman'ın (2012) Türk Telekom A.Ş. Isparta İl Müdürlüğünde çalışan, mühendis, tekniker ve teknisyen toplam 90 personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışanların içsel motivasyon faktörlerine dışsal faktörlerden daha çok önem verdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca benzer olarak Ökmen (2017) tarafından Türkiye genelinde İtfaiye teşkilatında çalışan toplam 250 personel üzerinde yapılan araştırmada, takdir edilmek ve saygı görmek gibi içsel motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Karahan (2015) tarafından İstanbul Beykoz ilçesindeki farklı kamu kurumlarında çalışan 10 katılımcının motivasyon ve iş tatminleri üzerine yapılan araştırmada, çalışanların psiko-sosyal yönetsel araçlara ekonomik araçlardan daha fazla önem verdikleri belirtilmiştir. Öztürk ve Dündar'ın (2003) Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı personeli üzerindeki araştırmalarında ise, yöneticiler tarafından yaptıkları işin takdir edilmesinin kamu çalışanlarının motivasyonu için önemini ortaya konmuştur.

Bozkurt ve Bozkurt'un (2008) Sakarya ilindeki ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmen ve müdür yardımcısı toplam 84 eğitimci üzerinde yapmış olduğu araştırmada, adil ücret, takdir görmek ve arkadaşlık ilişkilerinin etkili motivasyon faktörleri olarak ön plana çıktığı görülmüştür. Benzer şekilde, Üçkardeş'in (2013) Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışmakta olan 200 hemşire üzerinde yapmış olduğu araştırmada da, iş yerindeki samimi ve güçlü insan ilişkilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Öte yandan Alper Ay (2006), Sivas'ta Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet hastanesinde görev yapan 200 personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yönetsel ve bireysel faktörlerin çalışan motivasyonu için diğer faktörlerden daha önemli olduğunu tespit etmiştir.

Sonuç olarak kamu örgütlerinde motivasyon konusu, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi çok önemli olup, yöneticiler özellikle içsel faktörleri etkili ve doğru şekilde kullanarak çalışanlarının motivasyonunu arttırabilmekte ve buna bağlı olarak daha yüksek iş tatmini, verim ve performans sağlayabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONU ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Atıksu Arıtma Tesislerine İlişkin Genel Bilgiler

Eski tarihlerden itibaren insanlar atıklarını bulundukları yaşam yerlerinden uzaklaştırmaya Hamburg şehrinde, 1982 yılında yapılmıştır. Günümüzde atıksular; karakteristiğine, tesislerin bulundukları yer ve deşarj noktalarına göre en uygun yöntemle, ileri teknoloji kullanılarak arıtılmakta ve çevreye zararsız şekilde alıcı ortama verilmektedir (Yıldız vd., 2003: 55).

Antalya ilinde, merkez ilçelere hizmet etmesi amacı ile ilk olarak 1999 yılında Hurma Atıksu Arıtma Tesis devreye alınmıştır. Hizmete çalışmıştır. İlerleyen zamanlarda ise atıkların canlıların faydalandığı doğal kaynakları kirletmekte olduğu görülmüş ve sadece uzaklaştırmayla bu sorununun çözülemediği anlaşılmıştır. Bu tespitle birlikte insanlar, atık suyun doğayı kirletmemesi gerektiğini öğrenmiş ve arıtma bilincinin temelleri oluşmaya başlamıştır. Dünyada modern anlamda ilk atıksu arıtma tesisi, Almanya'nın açıldığında kapasitesi 250.000 kişi olan tesis, zamanla devreye alınan yeni kademelerle birlikte bugün 210.000 m³/gün kapasiteye sahip olup, 1.400.000 eşdeğer nüfusa hizmet etmektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun Atıksu Arıtma Tesisleri Dairesi Başkanlığı tarafından, 2018 yılı itibari ile Antalya ili sınırları içerisinde 30'un üzerinde atıksu arıtma tesisi işletilmektedir. Daire Başkanlığına bağlı olarak merkez ve tüm ilçelerde 300'ün üzerinde personel görev yapmakta, işletme ve yatırım faaliyetlerini yürütmektedir.

3.1.1. Atıksu Arıtma Tesislerindeki Üniteler:

Atıksu Arıtma Tesisleri tasarım kriterlerine göre (kapasite, arazi, proses detayları, kullanılan teknoloji, yatırım ve işletme maliyetleri vb.) farklılaşabilmekte olup, genel olarak tesislerde bulunan bazı üniteler aşağıda verilmiştir.

A. Ön Arıtma Üniteleri

- Halatlı Kaba Izgara
- Giriş Terfi Pompa İstasyonu
- İnce Izgaralar
- Havalandırılmalı Kum ve Yağ Tutucu Havuzları
- Ön Çökeltme Havuzları

B. Biyolojik Arıtma Üniteleri

- Bio-fosfor (Anaerobik)Havuzları
- Havalandırma Havuzları
- Son Çökeltme Havuzları

C. Çamur Üniteleri

- Mekanik Yoğunlaştırma(Thickener)
- Çamur Çürütme (Dıgester)
- Çamur Susuzlaştırma (Dekantör)

D. Arıtma Çamuru Termal Kurutma ve Kojenerasyon Tesisi

E. Deşarj Pompa İstasyonu

F. Koku Giderme Sistemi

Kaynak: <https://www.asat.gov.tr/tr/tesisler/hurma-aritma-tesisi-2.html?CatID=2>



Şekil 3.1 Antalya Hurma AAT. Görsel-1

Kaynak: <https://www.asat.gov.tr/tr/tesisler/hurma-aritma-tesisi-2.html?CatID=2>



Şekil 3.2 Antalya Hurma AAT. Görsel-2

Kaynak: <https://www.kuzugrup.com/proje/asat-hurma-ileri-biyolojik-atiksu-aritma-tesisi/>



Şekil 3.3 Antalya Hurma AAT. Görsel-3

Kaynak: <https://www.kuzugrup.com/proje/asat-hurma-ileri-biyolojik-atiksu-aritma-tesisi/>

Tesislerde kullanılmakta olan ekipman, makine sayısı ve çeşitliliği, tesis kapasitesinin büyüklüğüne ve kullanılan teknolojiye göre değişebilmektedir. Orta ve büyük ölçekli tesislerde, tesisin belirli bir merkezden kontrolü, izlenilebilmesi, verilerin analizi ve depolanabilmesi için ileri düzeyde otomasyon sistemleri mevcuttur. Bu tip bir tesiste,

ortalama olarak binlerle ifade edilebilecek sayıda, sensör, pompa vb. mekanik ekipmanlar, elektrik malzemeleri ve panolar bulunmaktadır.



Şekil 3.4 Kumanda Odası, Otomasyon Sistemi Görseli

Kaynak: <http://saflink.net/automation/scada-system/>

3.1.2. Atıksu Arıtma Tesislerinin Yönetimi

Evsel atıksu arıtma tesisleri Türkiye’de Belediyeler tarafından işletilmektedir. Tesis sayısının fazla olduğu Büyükşehir Belediyelerinde, sadece bu tesislerin yatırım ve işletmesi ile ilgilenen, ayrı bütçesi olan birimler, Daire Başkanlıkları bulunmaktadır. İnsan kaynağı olarak; memur, işçi, sözleşmeli personel, şirket personeli gibi farklı çalışma kadroları bulunmaktadır. Tesislerde farklı görev ve sorumlulukları olan, mühendis, tekniker, teknisyen gibi teknik personel çoğunlukta olup, destek vb. işler için görevli saha işçisi, ofis personel grupları mevcuttur. Teknik personel grubu; çevre mühendisleri, makina, elektrik elektronik mühendisleri ve teknik, teknisyenlerinden oluşmaktadır. Atıksu arıtma tesisleri 7/24, sürekli olarak çalışan tesislerdir. Personel üç vardiya sistemine göre çalışmaktadır. Tesisler, genel olarak saha personelleri için zor bir çalışma ortamı olarak ifade edilebilir. Özellikle sahada, mekanik bakım ya da arıza durumlarında yapılması gereken bazı işler, ham maddesi atık su olan işin doğası gereği, birçok farklı işten daha zorlayıcı olabilmektedir. Belediyelerin diğer çalışma alanları göz önüne alındığında, atıksu arıtma tesislerinde çalışmanın daha çok emek istediği ifade edilebilir. Fakat gelişen teknoloji ile birlikte, yeni inşa edilen ya da revizyonu gerçekleştirilen tesislerde, kullanılan mekanik ekipmanların bakım periyotları artmakta ve daha az arıza vermektedir. Bu gibi tesislerde çalışan işçiler daha çok operatör olarak görev yapmaktadır.

Atıksu Arıtma Tesisleri, hem yatırım maliyeti, hem de işletme maliyeti yüksek olan tesislerdir. Bu tesislerin en büyük işletme giderleri, insan kaynağı ve tüketilen elektrik enerjisi maliyetidir. Temiz su kaynaklarının tüm dünyada giderek azalması, buna bağlı olarak çevre ve doğal kaynakların korunmasına yönelik farkındalığın artması, bu alanda çıkan yeni yasal mevzuatlar sebebi ile, ülkemizde de Atıksu Arıtma Tesisleri yatırımları artmıştır. Bu pazar, endüstriyel alanda Dünya çapında üretim ve satış yapmakta olan büyük firmaların da dikkatini çekmiş, sektöre yönelik ArGe çalışmaları artmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak atıksu arıtma tesisleri için, sürekli gelişmekte olan, yenilikçi teknolojiler kullanılan, ve bu özelliği sebebi ile mühendis düzeyindeki çalışanlar tarafından çalışmak için tercih edilen endüstriyel tesisler haline gelmiştir.

Araştırmanın yapıldığı Atıksu Arıtma Tesisleri Dairesi Başkanlığı biriminde, 2014 yılında yürürlüğe giren 6360 sayılı Bütünşehir yasası ile iş yükü ve personel sayısı çok hızlı bir şekilde artmıştır. Söz konusu birim tarafından daha öncesinde il merkezindeki 2 adet atıksu arıtma tesisi işletilirken, yasa sonrası çok kısa bir sürede merkeze üç saat uzaklıkta ilçedeki tesisler de dâhil bu sayı 32'ye çıkmıştır. Bu şekilde artan bir iş yükünü karşılayabilmek amacı ile çok sayıda yeni personel istihdam edilmiş, mevcut tesislerde uzun yıllar süresince edinilmiş olan işletme tecrübeleri ve mühendislik bilgileri bu personele aktarılmaya çalışılmıştır. Fakat ekibe yeni katılan personelin çoğunlukla merkezden uzak çevre ilçelerde görev yapması, onların motivasyon düzeylerinin yöneticiler tarafından takibini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple yapılacak araştırma, birimdeki çalışanların motivasyon düzeylerinin tespiti açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin belirli periyotlarda çalışanlarının motivasyon düzeylerini ölçmesi, elde ettiği sonuçları iyi analiz ederek onları motive edecek doğru adımlar atması iş yerindeki verim ve performansı arttırmaktadır.

3.2. Araştırma Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; Antalya'da faaliyet gösteren atıksu arıtma tesisleri çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının kamu örgütlerinde motivasyona yönelik çalışmalar ve uygulamalar için katkı sunması beklenmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Antalya'daki bir kamu kurumuna ait atıksu arıtma tesisleri birimindeki çalışanlardır. Birimde, söz konusu tesislerde ve idari yönetim binasında toplam 300 çalışan görev yapmaktadır. Örneklem sayısı, toplam 300 kişi içerisinde % 5 hata ve % 95 güven ile basit rastgele örnekleme yönetimi sonucunda en az 169 kişi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma amacına uygun olarak, tüm tesislere ve birimlere mutlak gönderilmek suretiyle Ek-1'de sunulan 200 adet soru formu elden dağıtılmıştır. Bu soru formlarından 174 adedi geri dönmüş ve bu formların tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak soru formu kullanılmıştır. Kullanılan soru formu, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik, Dündar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş, Yılmazsoy (2018), Özdaşlı ve Akman (2012), Demirtaş ve Canpolat (2017) tarafından farklı araştırmalarda kullanılmıştır. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır (Ek 1). Soru formunun ilk bölümü, katılımcıların, cinsiyet, doğum tarihi aralığı, eğitim durumu, medeni durum, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi, aylık gelir durumu, görevi, mesleği, çalışma kadrosu ve görev yeri bilgilerini edinmeye yönelik olmak üzere, toplamda 11 soru içermektedir. Soru formun ikinci bölümünde ise, katılımcıların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik, 23 adet içsel ve dışsal motivasyon faktörü ifadesi bulunmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek doğrultusunda oluşturulan bu 23 ifadenin her biri için katılımcılardan, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” görüşlerinden birini seçmeleri istenmiştir.

3.2.4. Veri Analizi Teknikleri

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler; frekans dağılımları , aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Boyutların iç tutarlılığının test edilmesi amacı ile Cronbach Alpha testi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın analizinde t testi kullanılmıştır. Üçten fazla grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu kısımda katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi, aylık gelir durumu, görevi, mesleği, çalışma kadrosu ve görev yeri bilgilerine yer verilmiştir. Söz konusu bilgiler Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Erkek	154	88,5
Kadın	20	11,5
Toplam	174	100,0
Yaş	n	%
18 – 24 Yaş	77	44,3
25-34 Yaş	66	37,9
35-44 yaş	31	17,8
Toplam	174	100,0
Eğitim Durumu	n	%
İlkokul-Ortaokul	52	29,9
Lise	51	29,3
Ön Lisans	28	16,1
Lisans	35	20,1
Yüksek Lisans	8	4,6
Toplam	174	100,0
Medeni Durum	n	%
Evli	124	71,3
Bekâr	50	28,7
Toplam	174	100,0
Bu İşyerinde Çalışma Süresi	n	%
1-3 yıl	27	15,5
3-6 yıl	84	48,3
6-9 yıl	27	15,5
9 yıl üzeri	36	20,7
Toplam	174	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğu erkek çalışanlardır (n=154). İşin yapısı gereği bu tür tesislerde daha çok erkekler pozisyon bulmaktadırlar. Katılımcıların çoğunluğu 18-24 yaş (n=77) ve 25-34 yaş (n=66) arasındadır. Bu durum işin dinamik ve zorlu şartları gereği daha çok genç yaştaki personelin çalıştırıldığını düşündürmektedir. Diğer yandan en çok ilköğretim mezunu en az ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş katılımcı grubu olduğu görülmektedir. Arıtma tesisleri çalışma alanında daha çok mavi yaka iş gücünü içeren, operatör ve vardiya personeli yoğunlukta olan bir çalışan grubu mevcuttur. Ancak teknolojinin kullanımını gerektiren alanlarda yüksek eğitim görmüş çalışanlara da ihtiyaç

duyulmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu evlidir (n=124). Katılımcıların yarıya yakınının (n=84), 3-6 yıl arası bu işletmede tecrübesi vardır. 36 katılımcının da 9 yıldan fazla aynı işletmede çalışma tecrübesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri - Devam

Toplam Çalışma Süresi	n	%
1-3 yıl	20	11,5
3-6 yıl	42	24,1
6-9 yıl	27	15,5
9 yıl üzeri	85	48,9
Toplam	174	100,0
Aylık gelir durumu	n	%
2000-3000 TL	59	33,9
3000-4000 TL	73	42,0
4000-5000 TL	17	9,8
5000 TL ve üzeri	25	14,4
Toplam	174	100,0
Görevi	n	%
Saha Personeli	116	66,7
Ofis Personeli	24	13,8
Yönetici, Tesis vb. Sorumlusu	34	19,5
Toplam	174	100,0
Mesleği	n	%
Mühendis	29	16,7
Tekniker-Teknisyen	91	52,3
Diğer	54	31,0
Toplam	174	100,0
Çalışma Kadrosu	n	%
Memur	19	10,9
İşçi	52	29,9
Şirket Personeli	94	54,0
Sözleşmeli-Diğer Personel	9	5,2
Toplam	174	100,0
Görev Yeri	n	%
Merkez AAT.	60	34,5
İlçeler AAT.	93	53,4
İdari Bina	21	12,1
Toplam	174	100,0

Katılımcıların yarısının 9 yıl ve üzeri sürede mesleki kıdemine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların aylık ücretleri ağırlıklı olarak çalışma kadroları ve mesleklerine göre değişkenlik göstermekte olup, ortalamasının 4000TL ve altında olduğu görülmüştür. İşin gereği olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (n=116) sahada görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların yarısı (n=91) tekniker-teknisyen, kalan kısmı da mühendis ve diğer personelden oluşmaktadır. Tesislerdeki çalışan profili ağırlıklı tekniker-teknisyen ve mühendis olup, bu durum atıksu arıtma tesislerinin endüstriyel birer tesis, yapılan faaliyetin

de teknik bir iş olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (n=94) çalışma kadrosu Şirket Personeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısının (n=93) ilçelerde görev yapmakta olduğu, kalan kısmın ise merkez AAT.'ler ve İdari binada görev yaptığı tespit edilmiştir. Birimde çalışan personelin yarısının farklı ilçelerde bulunması, kontrol ve denetim açısından sorumlu yöneticilere bazı zorluklar getireceği şeklinde yorumlanabilir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Kullanılan soru formu ve alt ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayılar ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3 Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Güvenilirlik	İç tutarlılık
İçsel Motivasyon (s.1-9)	0,94	0,77
Dışsal Motivasyon (s.10-23)		0,80

3.3.3. Motivasyona Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde, katılımcıların içsel-dışsal motivasyon düzeyleri ile bazı sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine yönelik verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4 Motivasyona Etki Eden, İçsel-Dışsal Faktörlere İlişkin İfadeler

		Ortalama	S.S.
İçsel Motivasyon	1. Yaptığım işte başarılıyım.	4,37	0,93
	2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibim.	4,45	0,97
	3. İş arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	4,00	1,08
	4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	4,19	1,08
	5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	4,02	1,05
	6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,14	1,07
	7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,97	1,11
	8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,58	1,26
	9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolay beni her zaman takdir ederler.	3,75	1,17
Dışsal Motivasyon	10. Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	4,01	1,11
	11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	3,59	1,22
	12. İşletmede yemek, çay - kahve gibi ikramlar yapılır.	3,03	1,5
	13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,32	1,32
	14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	3,99	1,02
	15. Konularında uzman kişileri tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,34	1,23
	16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,93	1,16
	17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,99	1,12
	18. İşimde terfi imkânı vardır.	2,92	1,3
	19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar	3,44	1,29
	20. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,83	1,33
	21. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,61	1,13
	22. Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,74	1,1
	23. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,55	1,18

Soru formunda içsel motivasyon faktörlerine yönelik ortalama ve standard sapma değerlerine bakıldığında (Tablo 3.4), bireyin işinde başarılı olma, işle ilgili sorumluluk sahibi olma, işi değerli ve saygın bulma, meslektaşlar tarafından takdir edilme ve yetki sahibi olma ifadelerinin 4'den yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptıkları işi benimsediklerini, işin kendisine dair olumlu düşüncelere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin takdir etmesi, karar verme hakkına sahip olma ve kendini işletmenin önemli bir çalışanı olarak görme ifadeleri konusunda ise çalışanlar kararsız

olduklarını belirtmiş görünmektedirler. Bu sonuç çalışanların, takdir edilme, yetki ve kararlara katılım konularında daha fazla istek ve beklenti içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. İçsel motivasyona ilişkin tüm ifadelerin ortalaması 4.05 değerine sahiptir. Yani genel olarak atıksu arıtma tesisi çalışanlarının, içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Soru formunda dışsal motivasyon faktörlerine yönelik ortalama ve standard sapma değerlerine bakıldığında ise (Tablo 3.4) sadece izin isteğinin olumlu karşılanmasına yönelik ifadenin 4'den yüksek olduğu görülmektedir. İşte terfi imkanı olması ve başarının ödüllendirilmesi ifadeleri çalışanların katılmadıkları ifadeler olarak ortaya çıkmıştır. Yani, çalışanlar başarıları karşısında kurumdan ve yöneticilerinden ödül ya da terfi alamadıklarını ifade etmiştir. Bu sonuç, genel olarak kamu örgütlerinde, başarı ya da yüksek performansın ödül vb. maddi bir karşılığı bulunmaması durumunu teyit eder niteliktedir. İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan ilişkilerle ilgili ifadelerin ortalamaları 4 değerine yakın olup, katılımcılar bu ifadelere yüksek düzeyde olmasa da katıldıklarını belirtmişlerdir. İş yerindeki araç-gereç yeterliliği (3.32), yemek ve diğer ikramlar (3.03) ve mesleki eğitim (3.34) ifadelerine yönelik olarak ise kararsızlık sergilemişlerdir. Çalışanların bu konularda kurumdan beklenti içerisinde oldukları söylenebilir. Dışsal motivasyona ilişkin tüm ifadelerin ortalaması 3.52'dir. Bu sonuç atıksu arıtma tesisi çalışanlarının dışsal motivasyon seviyelerinin yüksek olmadığı, bu konuda kararsız oldukları şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanların genel motivasyon düzeyi ortalaması 3,78 çıkmıştır. Bu değer, çalışanların iş motivasyonlarını ne düşük ne yüksek, ortalama düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların sosyo- demografik özellikleri ile içsel-dışsal motivasyon düzeylerini karşılaştıracak olursak;

Tablo 3.5 Cinsiyete göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	s.s.	T	p
İçsel Motivasyon	Erkek	154	4,10	0,81	2,04	0,04*
	Kadın	20	3,70	0,92		
Dışsal Motivasyon	Erkek	154	3,54	0,82	0,77	0,45
	Kadın	20	3,39	0,77		

Katılımcıların cinsiyetleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların içsel motivasyon düzeyleri, erkeklere göre daha düşüktür ($t=2,04$; $p=0,04<0,05$). Veriler, kadın çalışanların erkeklere göre yaptıkları işten daha az memnun olduklarını göstermektedir. Bunun sebebinin Atıksu arıtma tesislerindeki çalışma şartlarının kadın çalışanlar için erkeklere göre daha zor olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile dışsal motivasyon seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t=0,77$; $p=0,45>0,05$).

Tablo 3.6 Medeni Duruma Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Medeni Durum	n	Ortalama	s.s.	T	p
İçsel Motivasyon	Evli	124	4,03	0,90	-0,49	0,62
	Bekâr	50	4,10	0,65		
Dışsal Motivasyon	Evli	124	3,50	0,86	-0,52	0,61
	Bekâr	50	3,57	0,68		

Katılımcıların medeni durumlarının içsel motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,49$; $p=0,62>0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarının dışsal motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,52$; $p=0,61>0,05$).

Tablo 3.7 Yaşa Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş grubu	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	18-24	77	4,06	0,82	0,01	0,99
	25-34	66	4,04	0,85		
	35-44	31	4,05	0,85		
Dışsal Motivasyon	18-24	77	3,54	0,75	1,54	0,22
	25-34	66	3,41	0,85		
	35-44	31	3,71	0,86		

Katılımcıların yaşlarına göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada, 18-24, 25-34 ve 35-44 yaş grubundaki katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,01$; $p=0,99>0,05$).

Katılımcıların yaşlarına göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada, 18-24, 25-34 ve 35-44 yaş grubundaki katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,54$; $p=0,22>0,05$).

Tablo 3.8 Eğitim Düzeyine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	İlkokul-Ortaokul	52	4,07	0,86	1,19	0,32
	Lise	51	4,12	0,91		
	Ön Lisans	28	4,22	0,72		
	Lisans	35	3,80	0,72		
	Yüksek Lisans	8	4,00	0,89		
Dışsal Motivasyon	İlkokul-Ortaokul	52	3,61	0,84	0,70	0,59
	Lise	51	3,48	0,90		
	Ön Lisans	28	3,63	0,66		
	Lisans	35	3,35	0,74		
	Yüksek Lisans	8	3,57	0,86		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,19$; $p=0,3>0,05$).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,70$; $p=0,59>0,05$).

Tablo 3.9 Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	n	Ortalama	s.s.	F	P
İçsel Motivasyon	0-1 yıl	27	3,88	0,93	0,70	0,59
	1-3 yıl	84	4,13	0,86		
	3-6 yıl	27	4,09	0,75		
	6-9 yıl	36	3,98	0,75		
Dışsal Motivasyon	0-1 yıl	27	3,30	0,94	0,80	0,50
	1-3 yıl	84	3,57	0,79		
	3-6 yıl	27	3,55	0,79		
	6-9 yıl	36	3,54	0,79		

Katılımcıların mevcut iş yerinde çalışma süresine göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada farklı sürelerde kıdeme sahip olan katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,70$; $p=0,59>0,05$).

Katılımcıların mevcut iş yerinde çalışma süresine göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada farklı sürelerde kıdeme sahip olan katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,80$; $p=0,50>0,05$).

Tablo 3.10 Toplam Çalışma Süresine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	0-1 yıl	20	4,08	0,80	0,28	0,84
	1-3 yıl	42	4,01	0,86		
	3-6 yıl	27	3,95	0,89		
	6-9 yıl	85	4,10	0,81		
Dışsal Motivasyon	0-1 yıl	20	3,43	0,86	0,33	0,80
	1-3 yıl	42	3,54	0,77		
	3-6 yıl	27	3,41	0,76		
	6-9 yıl	85	3,56	0,84		

Katılımcıların toplam çalışma süresi göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada farklı kıdeme sahip katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,28$; $p=0,84>0,05$).

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada farklı kıdeme sahip katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,33$; $p=0,80>0,05$).

Tablo 3.11 Aylık Gelir Düzeyine Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Aylık Gelir Düzeyi	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	2000-3000 TL	59	4,09	0,73	2,07	0,11
	3000-4000 TL	73	4,18	0,80		
	4000-5000 TL	17	3,84	1,13		
	5000 TL ve üzeri	25	3,76	0,85		
Dışsal Motivasyon	2000-3000 TL	59	3,60	0,79	1,39	0,25
	3000-4000 TL	73	3,57	0,82		
	4000-5000 TL	17	3,46	0,99		
	5000 TL ve üzeri	25	3,23	0,68		

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada 2000-3000TL, 3000-4000TL, 4000-5000TL ve 5000TL üzerinde aylık gelire sahip olan katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,07$; $p=0,11>0,05$).

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada 2000-3000TL, 3000-4000TL, 4000-5000TL ve 5000TL üzerinde aylık gelire sahip olan katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,39$; $p=0,25>0,05$).

Burada, aylık gelir düzeyleri arttıkça, motivasyon seviyelerinde düşüş yaşandığı sonucu dikkat çekmektedir. Bu sonuç önemli ekonomik motivasyon faktörlerinden olan ücretin, atıksu arıtma tesisi çalışanları üzerinde çok etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.12 Görevlere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Görev	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	Saha Personeli	116	4,10	0,82	1,25	0,29
	Ofis Personeli	24	3,81	1,03		
	Yönetici, Tesis vb. Sorumlusu	34	4,09	0,70		
Dışsal Motivasyon	Saha Personeli	116	3,52	0,80	0,02	0,98
	Ofis Personeli	24	3,53	1,07		
	Yönetici, Tesis vb. Sorumlusu	34	3,49	0,65		

Katılımcıların görevlerine göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada görevleri Saha Personeli, Ofis Personeli ve Yönetici, Tesis vb. sorumlusu olan katılımcıların, içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,25$; $p=0,29>0,05$).

Katılımcıların görevlerine göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada görevleri Saha Personeli, Ofis Personeli ve Yönetici, Tesis vb. sorumlusu olan katılımcıların, dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,02$; $p=0,98>0,05$).

Tablo 3.13 Mesleklere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Meslek	n	Ortalama	s.s.	F	P
İçsel Motivasyon	Mühendis Personeli	29	3,73	0,77	2,79	0,06
	Tekniker-Teknisyen Personeli	91	4,10	0,88		
	Diğer Personel	54	4,15	0,74		
Dışsal Motivasyon	Mühendis Personeli	29	3,30	0,61	2,77	0,07
	Tekniker-Teknisyen Personeli	91	3,48	0,88		
	Diğer Personel	54	3,71	0,76		

Katılımcıların mesleklerine göre içsel motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada mühendis, tekniker-teknisyen ve diğer mesleklere sahip olan katılımcıların içsel motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,79$; $p=0,06>0,05$).

Katılımcıların mesleklerine göre dışsal motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı, çalışmada mühendis, tekniker-teknisyen ve diğer mesleklere sahip olan katılımcıların dışsal motivasyon seviyelerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,77$; $p=0,07>0,05$).

Tablo 3.14. Çalışılan Bölgelere Göre Motivasyon Seviyelerinin Karşılaştırılması

Boyutlar	Bölge	n	Ortalama	s.s.	F	p
İçsel Motivasyon	Merkez AAT.	60	3,94	0,91	10,94	0,01*
	İlçeler	93	4,27	0,68		
	İdari Bina	21	3,42	0,84		
Dışsal Motivasyon	Merkez AAT.	60	3,57	0,89	3,52	0,02*
	İlçeler	93	3,57	0,73		
	İdari Bina	21	3,15	0,85		

Katılımcıların çalıştığı bölgelere göre içsel motivasyon seviyeleri arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir ($F=10,94$; $p=0,01<0,05$). İdari bina çalışanlarının içsel motivasyon seviyeleri, ilçe çalışanları ve merkez AAT. çalışanlarına göre daha düşüktür..

Katılımcıların çalıştığı bölgelere göre dışsal motivasyon seviyeleri arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir ($F=3,52$; $p=0,02<0,05$). İdari bina çalışanlarının dışsal motivasyon seviyeleri, ilçe çalışanları ve merkez AAT. çalışanlarına göre daha düşüktür.

Bu sonuçlar, İdari bina çalışanlarının motivasyon düzeylerinin arıtma tesislerindeki çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğunu göstermektedir. İdari binada beyaz yaka ofis çalışanları, bazı sorumlular ve üst düzey yöneticiler çalışmaktadır. Buradaki çalışanlar ve yöneticiler tüm atıksu arıtma tesislerini ilgilendiren, yönetim, yatırım, satın alma, muhasebe gibi konularla ilgilenmektedir. Eğitim düzeyi genelde üniversite mezunu olup, çoğunlukla mühendis ünvanına sahiptirler. İdari bina çalışanlarının içsel motivasyon ifadelerine dair değişkenlerini ayrı ayrı incelendiğinde, en düşük olarak, “Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı beni her zaman takdir ederler” ifadesine 2,56 değeri ile “Katılmıyorum”, sonrasında “Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim” ve “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” ifadelerine 3 değerleri ile “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

İdari bina çalışanlarının dışsal motivasyon ifadelerine dair değişkenlerini ayrı ayrı incelediğimizde ise, en düşük olarak, “Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim” ifadesine 2,43 değeri ile “Katılmıyorum”, sonrasında “İşimde terfi imkânı vardır” ve “Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar” ifadelerine 2,68 değeri ile “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Tablo 3.15 Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Alt boyutlar	Dışsal Motivasyon
İçsel Motivasyon	$r=0,697$ / $p=0,01$

Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,697$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri üzerindeki artışların yine birbirlerine karşı yükseltici bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüz iş yaşamında, işletmelerin fark yaratabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve amaçladıkları hedeflerine ulaşabilmeleri için kullandıkları en önemli kaynak insandır. Böylesine değerli bir sermayeyi en iyi şekilde yönetebilmek zordur çünkü insan kaynağı cinsiyet, etnik köken, kuşak, hedef, istek ve beklentiler açısından çeşitlilik göstermektedir. İşletmeler insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmek için, yönetici ve liderlerin örgütsel davranış alanının araçlarını, doğru hedef kitleye doğru zamanda kullanabilmelidirler. Örgütsel davranış alanının önemli konularından motivasyon, yöneticilerin bu çabasında ön plana çıkan konuların başında gelmektedir.

Motivasyon kişinin davranışını tetiklemesi, davranışları bir hedefe yönelik harekete geçirmesi ve eylemin sürekliliğini sağlaması açısından önemlidir. Fakat en can alıcı özelliği bireysel bir süreç oluşudur. Yani her motivasyon yaklaşımı her kişi için aynı düzeyde etkili olmayabilmektedir. Çalışanların karakterlerini analiz edebilen, istek ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit edebilen yöneticiler, onları motive edebilecek faktörleri de tespit etmiş olacaktır.

Bu çalışmada Antalya ilinde faaliyet gösteren atık su arıtma tesisleri çalışanlarının, içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin tespiti ve sosyo-demografik özellikleri ile bu motivasyonları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma amacına uygun olarak, atıksu arıtma tesisinin çeşitli birimlerinde görev yapmakta olan 174 çalışana soru formu uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiksel açıdan analiz edilmiştir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında; katılımcılarının büyük çoğunluğunun (%89) erkek olduğu, genç-orta yaşta oldukları (% 82), evli oldukları (% 71), işlerinden 2000-5000 bandında gelir elde ettikleri (% 78) görülmüştür. Katılımcıların yarıdan fazlası ilköğretim ve lise mezunudur (% 59). Katılımcıların yarısının 9 yıl ve üstü toplam iş tecrübesine sahip olduğu (% 48.9) tespit edilmiş olup, benzer bir çoğunluğun (% 49) Atıksu Arıtma Tesislerindeki çalışma sürelerinin 3-6 yıl arasında değiştiği görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 67) sahada görevli, şirket personeli (% 54) ve tekniker-teknisyen (% 52.3) pozisyonundadır.

Çalışmada, katılımcıların genel motivasyon düzeyleri ortalaması (içsel-dışsal) 3,78 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, çalışanların iş motivasyonlarının orta-iyi düzeyde olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ancak çalışanların yaptıkları çalışmalardan dolayı yöneticilerinden daha fazla takdir görmek istedikleri ve karar verme noktasında daha fazla yetkiye ihtiyaç duydukları görülmektedir. Diğer yandan, katılımcılar başarıları karşısında iş

yeri ve yöneticilerinden ödül ya da terfi alamadıklarını ifade etmiştir. İş yerindeki araç-gereç yeterliliği, ikram yeterliliği ve mesleki eğitimlerin varlığı konusunda tereddütleri söz konusudur.

Çalışmada katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile içsel-dışsal motivasyon düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığına dair bulgulara da bakılmıştır. Katılımcıların çalıştığı bölgelere göre, içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. İdari bina çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri, ilçe çalışanları ve Merkez AAT. çalışanlarına göre daha düşük çıkmıştır. İdari binada beyaz yaka ofis çalışanları, orta düzey ve üst düzey yöneticiler görev yapmaktadır. Buradaki çalışanlar ve yöneticiler, tüm atıksu arıtma tesislerini ilgilendiren, yönetim, yatırım, satın alma, muhasebe gibi konularla ilgilenmektedir. Dolayısıyla yaptıkları işler, zihinsel çabaya dayanan, sorumlulukları ve buna bağlı olarak beklenti ve talepleri daha fazla olan bir gruptur. Beklentilerin kurumun sunduğu koşulların üstünde kalması, bu sonuçların nedeni olabilir. Ayrıca İdari binada, atıksu arıtma tesisleri birimi haricinde, farklı birimlerde çalışan, görev, sorumluluk ve iş yükü birbirinden farklı çok sayıda personel bulunmaktadır. İdari bina çalışanlarındaki takdir ve ödül beklentisinin diğer tesis çalışanlarına göre daha yüksek olmasının, bu durumla da bir ilgisi olduğu düşünülebilir. Unutulmamalıdır ki, çalışanlar yapmakta oldukları işin niteliğini, zorluğunu, göstermiş oldukları performans ve almış oldukları ücreti, çevresinde bulunan diğer çalışanlar ile sürekli karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmanın sonuçları çalışanların motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buradaki beklentilerin tesislere göre daha yüksek olmasının nedenlerinden birinin, bu tip bir sebep olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Diğer yandan, çalışanların cinsiyetlerinin içsel motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların içsel motivasyon düzeyleri, erkeklere göre daha düşük düzeyde kalmıştır. Atıksu arıtma tesislerinin 3 vardiya şeklinde çalışması ve işin genellikle sahada olması sebebi ile kadın çalışanlar için zor bir çalışma ortamı olduğu, bu durumun da motivasyon düzeylerini bir miktar olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu sonuç Özdaşlı ve Akman (2012)'ın Türk Telekom A.Ş. Isparta İl Müdürlüğünde çalışan, mühendis, tekniker ve teknisyen toplam 90 personel üzerinde yapmış olduğu çalışmasındaki sonuçlar ile tutarlıdır. Orhaner ve Mutlu'nun (2018) ve Ökmen'in (2017) kamu örgütlerinde yaptığı araştırmalarda ise, çalışanların cinsiyetine göre motivasyon düzeylerinin farklı olmadığı bulgulanmıştır.

Katılımcıların medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, mevcut iş yerindeki çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri, aylık gelirleri, görevleri ve meslekleri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgulara benzer

olarak, Özdaşlı ve Akman (2012) çalışanlarında medeni durumunun motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olmadığını belirtmiştir. Dünder ve arkadaşlarının (2007), Afyonkarahisar il merkezindeki termal otel işletmelerinde çalışan 217 personel ile yaptığı araştırmada da, yaş gruplarının motivasyon araçları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Ertürk'ün (2016) Bolu ili merkez ilçelerinde çalışan 735 öğretmen üzerinde yapmış olduğu araştırmada ise, 20-30 yaş arasındaki öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Literatürde eğitim düzeyinin motivasyon araçlarına etkisi konusundaki çalışmalara bakıldığında ise, Öztürk'ün (2002) İstanbul ilindeki özel hastanelerde görev yapan 101 hemşire ile yapmış olduğu çalışmasında, eğitim düzeyinin motivasyon araçları üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların gelir düzeyleri ile motivasyon seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, katılımcıların kamu örgütünde çalışıyor olma koşullarını kabullendikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Çalışma süreleri açısından literatürde farklı sonuçlar dikkat çekmektedir. Literatürde genellikle çalışanların kıdem yılı arttıkça içsel motivasyon düzeylerinin de arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Ökmen (2017) itfaiye personeli ile yapmış olduğu araştırmada, 24 yıldan daha fazla çalışma deneyimine olan sahip çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ertan ve Ağca ise (2008) Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerde görev yapan 402 personel ile yapmış olduğu araştırmada, çalışanların kıdemlerinin arttıkça içsel motivasyon düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre orta ve üst düzey yöneticilere, çalışanlarının yaptıkları işleri ve başarılarını daha çok takdir etmeleri, bu duyguyu onlara hissettirmeleri ve ayrıca onlara işlerinde daha çok karar verme hakkı sunmaları önerilebilir. Nicel bir araştırma olması sebebi ile sonuçlar, katılımcılardan elde edilen veriler ve çalışmada kullanılan ölçeklerin yaptığı ölçümlerle sınırlıdır. Araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri içsel ve dışsal olarak ölçülmüş olup, daha farklı bir ölçek kullanılarak yapılabilecek bir çalışmada, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel motivasyon düzeylerinin ölçümü yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R.D. (1982). *Organization and Management*. McGraw-Hill, New Delhi.
- Alkış, H. (2001). *Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alper, A. F. (2006). “*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, (8):26.
- Alper, A. F. (2006). *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Arslan, M. (2018). “Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”. *Sayıştay Dergisi*, (109): 115.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. Üniversite Kitapevi, İstanbul.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bayrakdar, B. (2016). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bilgin, N. (2007). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü; Kavramlar, Yaklaşımlar*. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (9): 1-18.
- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). “Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison”. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1): 87-103.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

- Can, H. (1985). "Başarı Güdüsü Ve Yönetimsel Başarı". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1): 23.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Colquitt, A. J., Lepine A. J. ve Wesson J. M. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education, New York.
- Cook W. C. (1997). *Management And Organizational Behavior*. Richard D. Irwin (2. Baskı), Chicago.
- Çeltekk, E. (2004). "Motivasyon Yönetimi". *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1):1-3.
- Deci, E.L.(1983). *Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect it to, The Applied Psychology of Work Behavior*. Business Publications, Inc. Plano, Texas.
- Delaney, J. (1995), "Morale Boosters". *Black Enterprise*, 26(2): 30-40.
- Demirtaş Z. ve Canpolat, C. (2017). "Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmenlerin Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler". *The Journal Reflections*, 1(1): 27-36.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 105-119.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. ve Randall, A. T. (2005). "Flow experiences at work: For high need achievers alone?". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 755-775.
- Ekşici, Ş. (2009). *Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, A. R. (1998). "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4): 51-54.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (6. Baskı), İstanbul.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (6. Baskı), İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. Erkam Yayınları (6. Baskı), İstanbul.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective*. Little, Brown and Company, Boston.
- Garih, Ü. (2003). *İş Hayatında Motivasyon*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Gellerman, W.S. (1983). “Parasal Ödüller ve İşgörenlerin Tatmini”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, (6):1-2.
- Genç, N. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş. (2. Baskı), Ankara.
- Genç, N. ve Demirdöğen, O. (1994). *Yönetim El Kitabı*. Birey Yayıncılık, Erzurum.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hicks, H. G. (1975). “Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (Çev. O. Tekok, B. Aytek ve B. Bumin), Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara.
- Hitt, M. A., Miller C. ve Colella, A. (2006). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. Wiley, India.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, London.
- Işıkçı D. (2008). *Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, F. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Akademi Basın Yayın Dağıtım (1. Baskı), İstanbul.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (10. Baskı), İstanbul.

- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education, New York.
- Maitland, I. (1997). *İnsanları Motive Etmek*. (Çev. A. Bora ve O. Cankoçak), İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Harper&Row, New York
- McShane L. S., ve Glinow A. M. (2003). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill (2. Baskı), New York.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. (1989). *Organizational Behaviour*. Houghton Mifflin Company (2. Baskı), Boston.
- Moriones, B.A., Sanchez, G.E. ve Güell. M. (2004). “Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data”. *IZA Discussion Papers*, (1321): 2-20.
- Mottaz, J. C. (1985). *The Relative Importance of Intrinsic and Etrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction*, The Sociological Quarterly, 26(3): 365-385.
- Nelson B. (1996). “Dump The Cash, Load On The Praise”, *Personnel Journal/ACC Communicatios*, 75(7): 65-68.
- Nelson, R.B. (1999). *Yetki Verme*. (Çev. E. S. Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. McGraw-Hill Education, New York.
- Orhaner, E., Mutlu, S. (2018). “Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi”. *Usaysad Dergisi*, 4(1): 74 -93.
- Ökmen, O. (2017). *İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). “İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7):73-81.
- Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2):57-66.

- Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev: Sinem Gül). Sabah Yayınları (2. Baskı), İstanbul.
- Robbins, P. S. ve Decenzo, A. (2001). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons (6. Baskı), USA.
- Sapancalı, F. (1993). “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”. *Verimlilik Dergisi*, (4):55-74.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset (4. Baskı), Bursa.
- Sarıkurt, T. (2007). *Çalışanların Motivasyonu’nu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Niğde.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sevinç, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39): 954.
- Silah, M. (2005a). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Silah, M. (2005b). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şeker, G. (2016). *İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna Ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayınları, Konya.
- Tınaz, P. (2000). “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”. *Mercek Dergisi*, 5(19): 32.

- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (2. Baskı), İstanbul.
- Tikici, M. (1998). *Örgütsel Davranış*. Fatih Ciltevi, Malatya.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik, Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toptancı, Ş. ve Erginel N. (2017). “Hata Türü Ve Etkileri Analizi Ve Kalite Fonksiyon Yayılımı İle Bir İnşaat Firması İçin Risk Değerlendirmesi”. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 22(189-190).
- Tümgan, C. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Tüzün, O. ve Sayar, K. (2006). “Bağlanma Kuramı ve Psikopatoloji”. *Düşünen Adam*, 19(1): 24-25.
- Ural, O. (2008). *Futbolda Takım Performansına Etki Eden Motivasyonel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama (Gençlerbirliği Spor Kulübü Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Üçkardeş, Ş. (2013). *Çalışan Motivasyonu Ve Motivasyon Araçları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, C. (1988). *Yönetim İlkeleri*. Nadir Kitap, Ankara.
- Wendel, F. (1974). *The Personnel Management Proces*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Wiersma, U. J. (1992). “The Effects of Etrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta Analysis”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2): 101-114.
- Yıldız, S. Namal, Ö. O. ve Çekim, M. (2003). “Atık Su Arıtma Teknolojilerindeki Tarihsel Gelişimler”. *Selçuk Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilim ve Teknik Dergisi*, 1(1): 55.
- Yılmazsoy, T. (2018). *Hemşirelerin Performans Ve Motivasyonlarına İlişkin Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

İnternet Kaynakları

Antalya Hurma AAT. Görsel-1

<https://www.asat.gov.tr/tr/tesisler/hurma-aritma-tesisi-2.html?CatID=2> .

(erişim tarihi: 18.03.2019).

Antalya Hurma AAT. Görsel-2

<https://www.kuzugrup.com/proje/asat-hurma-ileri-biyolojik-atiksu-aritma-tesisi/>

(erişim tarihi: 18.03.2019).

Antalya Hurma AAT. Görsel-3

<https://www.kuzugrup.com/proje/asat-hurma-ileri-biyolojik-atiksu-aritma-tesisi/>

(erişim tarihi: 18.03.2019).

Kumanda Odası, Otomasyon Sistemi Görseli

<http://saflink.net/automation/scada-system/> (erişim tarihi: 18.03.2019).

Atıksu Arıtma Tesislerindeki Üniteler

<https://www.asat.gov.tr/tr/tesisler/hurma-aritma-tesisi-2.html?CatID=2> / (erişim tarihi: 18.03.2019).

EK 1-ANKET FORMU**Sayın Katılımcı;**

Bu anket formu “MOTİVASYONU ETKİLEYEN İÇ ve DIŞ FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Tezimizin amacına ulaşabilmesi ve gerçekçi sonuçlar verebilmesi, sizlerin anketi doğru ve eksiksiz doldurmanıza bağlıdır. Bu nedenle anket formunu özenle doldurmanızı rica ederim. Cevaplarınız gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Onur YAZICI

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı



ÇALIŞAN BİLGİ FORMU**1.Cinsiyetiniz?**

- a) Kadın b) Erkek

2.Yaşınız?

- a) 18 – 24 b)25- 34 c)35 – 44 d)45 – 50 e) 51 +

3. Eğitim Durumunuz:

- a) İlkokul-Ortaokul b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz?

- a) Evli b) Bekâr

5. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

- a) 0-1 yıl b) 1-3 yıl c) 3-6 yıl d) 6-9 yıl e) 9 yıl üzeri

6. Toplam çalışma süreniz nedir?

- a) 0-1 yıl b)1-3 yıl c) 3-6 yıl d) 6-9 yıl e) 9 yıl üzeri

7. Aylık gelir durumunuz nedir?

- a) 2000-3000 TL b) 3000-4000 TL c) 4000-5000 TL d) 5000 TL ve üzeri

8. Göreviniz nedir?

- a) Saha Personeli b) Ofis Personeli c) Yönetici, Tesis vb. Sorumlusu

9. Mesleğiniz nedir?

- a) Mühendis Personeli b) Tekniker-Teknisyen Personeli d) Diğer Personel

10. Çalışma kadronuz nedir?

- a) Memur b) İşçi c) İK. A.Ş. Personeli d) Sözleşmeli-Diğer Personel

11. Görev yeriniz neredir?

- a) Ana-İdari Bina b) Merkez Atıksu Arıtma Tesisleri c) İlçe Atıksu Arıtma Tesisleri

MOTİVASYON İFADELERİ

Aşağıdaki ifadelerden kendiniz için uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İş arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayısı beni her zaman takdir ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmede yemek, çay - kahve gibi ikramlar yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Konularında uzman kişileri tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşimde terfi imkânı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Onur YAZICI
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Antalya H.M.M. Bileydi Anadolu Lisesi, 2003
Lisans Diploması	Pamukkale Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü, Denizli, 2008
Yabancı Dil	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı İş Yerleri	2008-2010 ADOPEN, Fabrikev A.Ş. 2011-2012 Denba Telekomunikasyon 2012- ... ASAT Genel Müdürlüğü
E-Posta	yazici.onur@hotmail.com