



T.C  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**İŞLETMELERDE MOTİVASYONA ETKİ EDEN  
FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ:  
KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

Merve EKİCİ

KONYA  
*Temmuz, 2019*

**İŞLETMELERDE MOTİVASYONA ETKİ EDEN  
FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ:  
KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

Merve EKİCİ

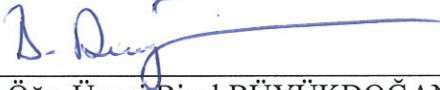
KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
*Temmuz, 2019*

## KABUL VE ONAY

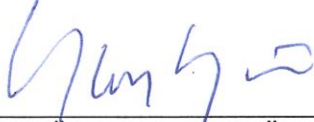
Merve EKİCİ tarafından hazırlanan “ İŞLETMELERDE MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu çalışma, 27/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN



Doç. Dr. Bilge AFŞAR



Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

---

27/06/2019.

Merve EKİCİ



## **TEŞEKKÜR**

Tez çalışmasının bütün aŐamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, DanıŐman Hocam, Dr. Öğr. Üyesi Birol Büyükdoğan Hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

## ÖZET

### İŞLETMELERDE MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

EKİCİ, Merve

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Birol Büyükdoğan

Temmuz, 2019

Günümüzde işletmelerde dış müşteri kadar iç müşteri (çalışan) memnuniyeti de ön plana çıkmıştır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçların çalışan motivasyonunu nasıl ve ne derece etkilediği merak edilen konuların başında gelmektedir.

Araştırmanın amacı işletmelerde ücret yönetimi uygulamalarının motivasyona etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemleri arasında yer alan uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev alan eleman (n=275), uzman (n=55), müdür yardımcısı (n=16), müdür (n=10) ve genel müdür yardımcısı ve üstü (n=7) çalışan bireyler katılmıştır. Katılımcılar 122'si Erkek, 241'i Kadın olmak üzere toplam 363 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda maddi koşulların küçük yaş grupları için daha fazla motive edici olduğu, bekar çalışanların maddi faktörlere, eğitim ve gelişim olanaklarına daha fazla önem verdikleri, düşük eğitim düzeyine sahip bireyler için ise bu faktörler daha önemli bir motivasyon kaynağı olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların belirli düzeyde bir maddi gelir ve yaşam standardı elde ettiği için gelecek ile ilgili özelliklerin daha fazla ön plana çıkmaya çalıştığı, çalışma süresi arttıkça bireylerin motivasyonları üzerinde başarı duygusu gibi psikolojik faktörlerin öneminin arttığını, kurumda uzun süredir çalışan bireyler üzerinde işi severek yapmanın motive edici etkisinin ortadan kalktığı ve daha az süredir çalışan bireyler için ise daha fazla motive edici özelliğe sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan ilk işinde çalışan bireyler için işi sevmek, amirden övgü almak ve çalışma

garantisi önemli bir motivasyon faktörü olarak göze çarparken iş arkadaşı ve yöneticileri ilgili olması motive edici bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İnsan kaynakları yönetimi, Ücret, Ücret yönetimi

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF FACTORS WHICH INFLUENCE MOTIVATION IN MANAGEMENTS: KONYA PROVINCE SAMPLE**

EKİCİ, Merve

Master of Business Administration

Supervisor: Faculty Member, PhD Birol Büyükdoğan

July 2019

Today, internal customer (employee) satisfaction has come to the fore as well as external customer satisfaction in enterprises. Various tools are used to ensure the motivation of the employees. One of the most interested topics is that, how and to what extent these tools affect employee motivation.

The aim of the study was to investigate the effect of wage management practices on motivation in enterprises. For this purpose, appropriate sampling method, which is among the improbable sampling methods, was used in the research. Staff (n=275), experts (n=55), deputy managers (n=16), managers (n=10) and deputy general managers and senior employees (n=7) working in small and medium sized enterprises (SME) participated in the study. Participants consisted of 363 people, 122 of whom are male and 241 of whom are female. As a result of the research, it was seen that financial conditions are more motivating for younger age groups, single employees give more importance to financial factors, education and development opportunities, and these factors are more important source of motivation for individuals with low education level. In addition it has been seen that, because of the access of employees to a certain level of financial income and living standards, the characteristics of the future are trying to come to the forefront, the psychological factors such as the feeling of success on the motivation of the individuals increase as the working time increases, the motivating effect of working on the individuals has not observed for the staff who work for a long time in the institution less than the individuals who have been working since less time. On the other hand, for the individuals working in their first job, doing the job fondly, getting praise from the supervisor and guarantee of work are important motivation



factors, while it is concluded that the relationship between colleagues and managers is not a motivating factor.

Keywords: Motivation, Human Resources Management, Wage, Wage Management

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xv
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI ÖNEMİ VE KONUSU.....	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	6
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu.....	7
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE FELSEFESİ.....	9
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi .....	10
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI .....	11
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....	11
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	13
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ FAYDALARI ....	14

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	15
1.5.1. Liyakat İlkesi.....	16
1.5.2. İnsana Saygı İlkesi .....	16
1.5.3. Eşitlik İlkesi .....	16
1.5.4. Kariyer İlkesi.....	17
1.5.4.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	17
1.5.4.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi .....	17
1.5.5. Güvence İlkesi.....	18
1.5.6. Açıklık İlkesi.....	18
1.5.7. Bilimsellik İlkesi.....	18
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE FONKSİYONLARI ...	19
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	20
1.6.2. İş Analizi .....	21
1.6.3. İşgören Seçimi.....	22
1.6.4. Performans Değerlendirme .....	24
1.6.5. Kariyer Yönetimi ve Planlanması .....	25
1.6.6. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	26
1.6.7. Eğitim.....	27
1.6.8. Endüstriyel İlişkiler.....	28

## 2. BÖLÜM

### ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1. MOTİVASYONUN KAVRAMI.....	30
2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	32
2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	32
2.2.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	33
2.2.3. Örgütsel Açısından Motivasyonun Önemi .....	34
2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	35
2.3.1. İç Motivler.....	35
2.3.2. Fizyolojik Motivler .....	35
2.3.3. Sosyal Motivler .....	36
2.3.4. Psikolojik Motivler.....	36
2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	37
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	37
2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	37
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	39
2.4.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi .....	41
2.4.1.4. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi.....	43
2.4.6. Süreç Teorileri.....	44
2.4.6.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı .....	44
2.4.6.2. Beklenti Teorileri .....	45
2.4.6.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	48
2.4.6.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	49
2.5. MOTİVASYON SÜRECİ.....	51
2.6. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME NEDENLERİ.....	53

2.6.1. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılmak.....	53
2.6.2. İşgücü Devir Hızını Düşürmek .....	54
2.6.3. Verimliliği Artırmak .....	55
2.6.4. Karlılığı Artırmak.....	55
2.6.5. Örgütsel Etkinliği Artırmak .....	56
2.7. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	57
2.7.1. Ücret Politikası.....	57
2.7.2. Kendini Gerçekleştirme .....	60
2.7.3. Teşvik.....	63
2.7.4. İlerleme ve Gelişme İmkânları.....	65
2.7.5. Gelecek Güvencesi.....	66
2.7.6. Çalışma Koşulları.....	66
2.8. KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	67

### **3. BÖLÜM**

#### **İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ UYGULAMALARININ MOTİVASYONA ETKİSİ: AMPİRİK ANALİZ**

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	70
3.1.1. Araştırmanın Tipi.....	70
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	70
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları .....	70
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.2. VERİLERİN ANALİZİ .....	75
3.3. BULGULAR .....	77
3.3.1. Demografik Bilgilere Ait Bulgular .....	77
3.3.2. Demografik Bilgilere Göre Çalışan Motivasyonun Karşılaştırılmasına Ait Bulgular.....	78

3.4. TARTIŞMA .....	86
---------------------	----

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	92
---------------	----

EKLER.....	99
------------	----

ÖZGEÇMİŞ .....	103
----------------	-----

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Motivasyonlarına Etki Eden Faktörlere Ait Anket Formunun Tanımlayıcı İstatistikleri .....	76
Tablo 2. Demografik Bilgilere Ait Bulgular .....	77
Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	78
Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	79
Tablo 5. Medeni Duruma Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	80
Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	81
Tablo 7. Unvana Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	82
Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	83
Tablo 9. Şirkette Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması	84
Tablo 10. Çalışılan İşin Bireyin Çalıştığı Kaçınıcı İş Olduğuna Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması .....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	38
Şekil 2. Alderfer'in Erg Teorisine Göre İhtiyaçlar .....	42
Şekil 3. Vroom Motivasyon Modeli .....	46
Şekil 4. Lawler Porter Motivasyon Modeli.....	47
Şekil 5. Motivasyon Süreci .....	52



## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri  
ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü  
İK : İnsan Kaynakları  
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi  
İKP : İnsan Kaynakları Planlaması  
vd. : ve diğerleri

## GİRİŞ

Kuruluş veya şirketlerin en temel hedefi mevcut kaynakların optimum kullanılarak tesisi olabildiğince verimli seviyeye çıkarmak olmuştur. Fakat işgörenleri bir makine olarak görmek yerine onların da düşünebilmelerini, faaliyetlere katkı sağlamalarını ve en alt konumdaki işgörenin bile verimliliğe katkı sağlayabileceğini ön gören günümüz yönetim yaklaşımları, verimlilik etkinliğini oldukça artırmaktadır. Bu anlayıştaki kuruluş ya da şirketlerde verimlilik, bu anlayışta olmayanlara nazaran daha fazla olmuştur.

Günümüzde, dünya genelindeki ekonomik rekabet ortamı; işletmeleri, insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni arayışlara sevk etmiştir. Üretilen hizmetleri müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde farklılaştırmak ve yeniden tasarlamak önem kazanmış durumdadır. Bu çerçevede işletmelerin uyguladıkları özendirme araçlarının işgörenleri motive etmeleri ve bu bağlamda işgörenlerin yaptıkları işten de haz duymalarının sağlanması önem taşımaktadır.

Önceden belirlenen amaçları elde etme yönünde şirket içinde çalışanları isteklendirme, teşvik etme ve gayretlerini bu yönde birleştirme faaliyetleri motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin motive edilmesi amacıyla özendirici enstrümanlar kullanılmaktadır. Özendirici araçların etkili olması değer yargılarına, çevre faktörüne, sosyallığe, eğitim düzeyine ve toplumsal yapılara bağlı olmaktadır. Motivasyonla ilgili evrensel özellik taşıyan özendirici bazı araçların varlığı bilinse de, her toplum ve her birey için uygun olan bir motivasyon modeli geliştirilmesi mümkün olamamaktadır.

Özendirici araçlar genel anlamda, sosyo-ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç temel başlıkta toplanmıştır. Psiko-sosyal araçlar kapsamında bağımsız çalışma, sosyal katılım, öneri sistemleri, psikolojik güvence, değerler, statü ve sosyal aktiviteler yer almaktadır. Organizasyonel ve yönetsel araçlarda, ortak amaç, yetki-sorumluluk dengesinin kurulması, eğitim ve yükselme olanakları, kararlara katılım, iletişim ve yaratıcılık faktörleri bulunmaktadır. Üçüncü grup olan sosyo-ekonomik araçlar ise, güvenlik, sosyal güvenlik, ödüllendirme ve ücretler gibi faktörleri kapsamaktadır.

Kurum, kuruluş ya da şirketlerin temeli taşıyan insanlar oluşturmaktadır. Bireyin etkili, verimli ve istekli çalışmasının sağlanması motivasyonla mümkün olmaktadır. Motive edilmiş her birey kurumun başarısını artırmaktadır. Bunun tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Çalışanlarda motivasyonun eksik olması, verimliliğin düşmesine dolayısıyla da kurum ya da şirketin zayıflamasına neden olabilmektedir. İşletmeler insan kaynaklarını doğru değerlendirebilmek amacıyla farklı insan kaynakları yönetim uygulamaları kullanmaktadır.

### **Problem**

Küreselleşen dünyada yüksek teknoloji ve bilgi çağının getirilerinden birçok işletme faydalanabilmektedir. Ancak bu koşullarda işletmeler arası rekabetten üstün çıkabilmenin yolu üretim ve hizmet sektöründeki teknolojik ilerlemeleri kullanmakla birlikte eldeki insan kaynağını doğru değerlendirebilmekten geçmektedir. Bu sebeple günümüzde üretimin bir değeri olarak kabul gören insanın; geliştirilmesi, motive edilmesi, işletmede yaşadığı sorunların ivedilikle çözülmesi gerektiği kabul edilmektedir.

İnsanların ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve nitelikleri vb. açılardan birbirlerinden oldukça farklılık taşır. İş imkânları da: zaman, fiziki ortam, ekipler, sosyal imkanlar idare şekli vb. değişik durumlara göre değişebilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon etkenlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle motivasyonu sağlayacak, değişmeyen belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça güçtür. Fakat, belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyleri veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir. Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyon, insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilebilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla: etkili verimli ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerde

çalışma fırsatı elde edilebilir. Böylece örgütsel ve kişisel amaçlar daha uyumlu hale getirilerek istenilen başarılarla ulaşılabilir.

### **Amaç**

Hızlı bir teknolojik gelişimi içinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimine, özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye paralel olarak motivasyon teorileri de giderek daha büyük bir önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedeni, motivasyon insan davranışları ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Pek çok örgüt için insan gücü, en önemli üretim unsurudur. Araştırmanın amacı çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin ne derece etkili olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

### **Önem**

Günümüzde teknolojiye gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarıların artması ve bireylerin ekonomik düzeydeki refah seviyesinin artmasına bağlı olarak bireylerin yaşam standartları geçmişe göre daha iyi bir düzeye gelmiştir. Bunların etkisiyle ilk başlarda insanları motive eden yalnızca temel fizyolojik gereksinimler iken, son zamanlarda daha farklı türde gereksinimler belirmiştir. Bu yüzden motivasyon, bireyleri iş yaşamına adapte edebilmek için gereken en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. İşverenler çalışanlarını motive ettiği ölçüde işlerinde başarı elde eder. Onun için işverenler çalışanlarını motive etmeli ve onların iş tatminini artırmak için yollar aramalıdır. Her birey farklı farklı motivasyon araçlarından motive olduğu için çalışanların profillerini iyi incelemelidirler. En etkili motivasyon aracı ücrettir fakat her zaman illaki ücret ile motive etmeye çalışmak şart değildir. Diğer motivasyon faktörleri ile de motivasyon ve iş tatmin düzeyi artırılabilir.

### **Varsayımlar**

Konya ilinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev alan personel, uzman, müdür yardımcısı, müdür ve genel müdür yardımcısı ve üstü olarak çalışanlara yönelik uygulanan anketle yer alan önermeler, söz konusu çalışanların motivasyonuna

etkisine bakış acılarını ortaya koymak için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma anketin uygulandığı il (Konya) ve erişilen çalışanlarla sınırlı olup, farklı bir bölge veya farklı bir sektörde uygulandığında farklı sonuçlar verebilir. Tüm çalışanlara uygulanması sonuçlarda değişikliğe yol açabilmektedir. Araştırma kapsamında toplanan veriler 2018-2019 yılında motivasyona etki eden faktörler üzerine bir araştırma yapmaya yöneliktir. Bundan dolayı araştırmada elde edilen bulgular sonraki dönemleri kapsamamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynaklarıyla ilgili temel bilgiler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise motivasyon kavramı ve çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ele alınmış ayrıca araştırmayla ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise işletmelerde ücret yönetimi uygulamalarının motivasyona etkisine yönelik yöntem kısmına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları ele alınmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırmaya yönelik sonuçlar ve tartışma kısmı incelenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI ÖNEMİ VE KONUSU

Bu bölümde insan kaynaklarıyla ilgili yönetiminin tanımı ve önemi üzerinde durulacaktır.

#### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyonda rekabet ortamında üstünlük sağlanabilmesi amacıyla gerekli olan personel ihtiyacının karşılanması, yerleştirilmesi ve sistemin geliştirilmesi konularında plan yapma, yöneltme, siyaset geliştirme, denetim ve organizasyon etkinliklerini kapsayan bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2007: 8-9). Farklı bilim dallarında yaşanan hızlı değişimler ve bu alanlarda geçerli bir tanımın yapılmaması sebebiyle İKY'ne yönelik literatürde değişik tanımlamalara da sıkça rastlanmaktadır (Tortop vd., 2010: 15-16).

İnsan Kaynakları Yönetimi bir işletmede işgören ihtiyacının tespit edilmesi, uygun çalışanın seçilmesi ve kurum kültürüne alıştırılması, işgörenlerin motivasyon etkinliğinin artırılması, performanslarının ölçülmesi, çatışmaların çözülmesi, kişi ve gruplar arası ilişki ile iletişim kurulumu, tekrar yapılanma, işgören eğitimi ve gelişimi gibi faaliyetleri kapsayan bir disiplindir (Fındıkçı, 2009: 13-14). Farklı bir tanıma göre, İKY; işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan fonksiyonları yerine getirecek vasıflı ve yeterli sayıda personelin istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemleri olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan-Kozak, 2004: 13).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün yayınlarında İKY'nin tanımlanmasında aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir (Özgenç, 2012: 3233):

-İşgören ve idareciler arasındaki bağlantının yönetsel tasarımıdır.

-İşgören ile işletme sahibinin benzer düşünceye sahip olması ve aynı hedeflere odaklanmasıdır.

-İş kurallarını teminat altına alan bir idare biçimidir.

-İletişim odaklı idare biçimidir.

-Verimlilik artışı sağlanırken işgörenlerin çalışma memnuniyetini yükseltmeye yönelik uygulamalardır.

Başka bir tanımlamaya göre İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonlar açısından en uygun personeli bularak, geliştirme ve devamlılığını sağlama sebebiyle yapılan faaliyetlerin tamamı şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda günümüzde İKY'nin üç alanda gerçekleştiği bildirilmektedir. Bunlardan birincisi, tüm işlevsel kademede ve bölümlerdeki yöneticilerin her biri insan kaynağı idarecisi şeklinde ifade edilmektedir. Burada belirtmek istenen her idarecinin çalışan gelişimi ve iş tatmini ile yakından ilgilenmesidir. Örnek olarak ast-üst hiyerarşisindeki yöneticiler çalışanlarla ilgili araştırmalar yapmakta, kariyerlerini planlamakta, performansını ölçmekte ve katılımı sağlayıcı ve destekleyici davranışlarda bulunmaktadır. İkinci olarak ise bütün çalışanlar rekabet üstünlüğü sağlayan birer organizasyonel değer şeklinde kabul görmektedir. Üçüncü aşamada ise, çalışanların işletme ile benzer memnuniyet seviyesine ulaşmalarının gerçekleştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2011: 9).

Bütün tanımlar incelendiğinde İKY'nin, işletmede çalışan tüm personeli kapsadığı; yönetici, mühendis, uzman, satış elemanı, sekreter, vasıflı veya vasıfsız işçi ya da diğer tüm çalışanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu yönüyle işletmeler açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Aşağıda İKY'nin önemi daha ayrıntılı ele alınacaktır.

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Günümüzde şirketlerin rekabete ayak uydurabilmeleri ya da daha fazla gelişme gösterebilmeleri sebebiyle teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri, mali yapılarını güçlendirmeleri gereklidir. Fakat tüm bu önlemler genel olarak yeterli

görülmemektedir. Şirketlerde insan odaklı olmak, takım anlayışı, katılım gibi düşüncelerin egemen olduğu zamanlarda rekabet gücünün arttığı görülmektedir. Nitekim insan kaynaklarının etkili şekilde kullanımı diğer etkenler üzerinde de tesirini göstermekte ve organizasyonlar açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda geleneksel personel yönetim usulleri ve işgören ilişkilerinden farklı olarak, insan kaynağının en etkili şekilde kullanılmasını amaç edinen bir yaklaşım görülmektedir (Çalış, 2000: 74-75).

İşletmelerin işgören seçiminde dikkat etmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi işe uygun istihdam edebilmektir. Buna dikkat edilmediği takdirde motivasyon kaybı, verimliliğin düşmesi, çatışma, işgücü kaybı, iş kazalarında artmaya ya da istenmeyen olayların yaşanması kaçınılmazdır. Bunun neticesinde ise hem işgörene hem de şirkete yüksek maliyeti olan işten çıkma ya da çıkarılma durumu ile karşı karşıya kalınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 73-74). İKY'nin etkili bir biçimde uygulanması ve bu konuda izlenen etkili politikalar çalışanların daha özverili iş yapmasını, bu sayede işletme verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Pate, 2006: 322-329). İşletmelerin hedeflerine uygun şekilde yönetilen İKY uygulamaları, aday temin etme, seçme işlemleri ve bu süreçleri hayata geçirebilecek vasıfta çalışanların seçilmesi işletmelerin ekonomik performanslarında olumlu etkiler sağlamaktadır.

### **1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu**

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamındaki bireyi, çalışanların birbirleri ile ve örgütsel yapı ile olan ilişkilerini ele almaktadır. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimin konusu, insan kaynağının etkili bir biçimde sağlanması, istihdam edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yol, yöntem ve metotların araştırılmasıdır. Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkili çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini ne geniş biçimde kullanmalarını, birey ve grup üyesi olarak yaptıkları işlerinden doyum elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Scarpella ve Ledwinka, 1988: 4).



İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini en geniş biçimde kullanmalarını, birey ve grup üyesi olarak yaptıkları işlerinde doyum elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların örgüte kazandırılması, işletme kültürüne alıştırılmaları, çalışanların motivasyonu, bireyler, gruplar ve örgüt arasında uyumlu, sinerjik işbirliği yaratılması ile iletişimin etkili hale getirilmesi, işletmenin yeniden yapılandırılması sürecinde örgüt ikliminin daha sağlıklı hale getirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması gibi güncel konuları ve uygulamaları kapsamaktadır (Kaptangil, 2012: 22).

Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi aşağıda belirtilen konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aykaç, 1999: 33):

- İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması,
- İnsan kaynakları örgütünün yönlendirilmesi,
- İşletmenin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi,
- İnsan kaynakları örgütünün değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi,
- Etkili çalışma ilişkilerinin kurulması ve korunması,
- Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi.

İnsan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuları daha küresel yaklaşımlara sahip olan ve günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler açısından bakıldığında, örgütü sadece ulusal düzeyde statik bir yapı olarak düşünmenin aksine dinamik ve evrensel uygulamalara sahip bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Cascio, 1997: 12).

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE FELSEFESİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve felsefesi üzerinde durulacaktır.

### 1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Aykaç, 1999: 18). Frederick W. Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim araştırmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilmiş olan endüstriyel psikoloji teorisi, insan kaynakları yönetimine yeni anlamlar kazandırmıştır. Bu dönem içinde, Taylor ve iş arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşma göstermiş, Munsterberg, insanlar ve insanlar arasındaki farklılıklar üzerinde durarak insan kaynakları yönetiminin yeni açılımları içerisine girmiştir (Geyik, 2000:27).

Bunlara paralel olarak 1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk kez "Personel Yöneticisi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır. 1946 yılında İngiliz Çalışma Enstitüsü adını "Personel Yönetimi Enstitüsü" olarak değiştirmiştir (Baysal, 1993:60). Amerikan kökenli bir kavram olan insan kaynakları yönetiminin, çeşitli kaynaklar incelendiğinde ise, 1970'lerin başlarından itibaren ya personel yönetimi kavramı yerine ya da personel yönetimi kavramı ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Aynı yıllarda, "İşgören ve Endüstri İlişkileri", "İşgören ve Çalışma İlişkileri" ve "İnsan İlişkileri Yönetimi" kavramlarının, personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi kavramları ile eş anlamlı kullanıldığı da gözlenmektedir (Gök, 2006:16-17).

1980'lerde bir kez daha insan kaynağının sınırsız kabiliyetlerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekleşmesiyle ortaya çıkan olumsuzlukların giderilebileceği anlayışıyla, insan kaynakları kavramı gündeme gelmiştir. Böylelikle geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı insan kaynakları yönetimi anlayışında yönetimin merkezine insan alınmıştır (Argon ve Eren, 2004: 23). Buna göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; insan kaynakları planlarının meydana getirilmesi, iş analizleri, iş

tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim metotları, ücret, güvenlik yönetimi, yan ödemeler, performans yönetimi, kariyer yönetimi, sağlık, motivasyon ve performans yönetimi, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi gibi işlevleri kapsayarak personel yönetiminden daha ayrıntılı ve uzmanlaşmış bir duruma gelmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2007:35). Günümüzde insan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütteki insan ilişkilerini ele alan, oldukça geniş ve kapsamlı bir sahayı temsil eder. Personel yönetimi, işgören ile örgüt, örgüt ile devlet arasındaki ve daha çok işgörenler ile ilgili mali/hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir (Şimşek ve Öge, 2011:23-24).

Yaşanan gelişmeler, değişim ve bilgi toplumu süreçleri insan kaynakları yönetimini de radikal bir biçimde değiştirmektedir. Sonuçta, insan kaynakları yönetimi birimleri kendilerini yenilemek sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri hızla üretime-operasyona devredilmekte, işlem merkezlerine yönlendirilmekte veya ihale edilmektedir (Fitz-Enz ve Philips, 2001:3).

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi**

Gelişen dünyada teknolojik gelişmeler, yeni yönetim ve üretim yaklaşımları, yeni örgütsel yapılar ve bu yeni yapılandırmalar içerisindeki en önemli faktör olan insan ve insan kaynakları yönetiminin dayandığı birtakım felsefeden de söz etmek mümkündür. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel felsefesi şu şekilde açıklanabilir:

a. Örgütler için günümüzde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Dolayısıyla işletmelerde yaratıcılık ve yenilik kavramları bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin bir sonucu olarak oluşacaktır. Bu açıdan, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu insan kaynağından geçmektedir. İnsan işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir. Çalışana sürekli yatırım yapılarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda bireylerin yetenek ve niteliklerini geliştirecek eğitim imkânı sağlanırsa, bireyler örgütün değerini arttıran sürecin bir parçası haline gelirler (Kaptangil, 2012: 23).

b. Örgütsel başarı, bütünleşmiş bir örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ve örgütsel kültürün biçimlendirilmesi ile arttırılabilir. İnsan kaynakları yönetimi her alanda örgüt kültürü ile bütünleştirilmeli ve çalışanların yönetiminde bütünleşmiş bir kültürel yapı ile hareket edilmelidir (Kaptangil, 2012: 23).

c. İnsan karmaşık bir sistem özelliği taşımakta ve aynı zamanda sosyal kültürün, toplumun ve değerlerin içinde bir alt sistem oluşturmaktadır. İnsanın dünü, becerileri, tecrübeleri, kazanımları ve kazandıracakları vardır. Bu yönden örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olanların sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için insanı tanımlamada geçerli ve güvenli kavramlardan hareket etmeleri gerekmektedir (Baysal, 1993: 10).

d. İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanma tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik girişimler kişinin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkân tanıyacak ve çalışanların performanslarını olumlu etkileyecektir (Armstrong, 1992: ).

### **1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI**

Bu bölümde İKY'nin özellikleri ile amaçları üzerinde durulacaktır.

#### **1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

İKY, örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağını; karşılamak, etkili, verimli ve akılcı biçimde faydalanmak, yönlendirmek, motive etmek ve kurum kültürünün bir unsuruna dönüştürmek amacıyla, üst yönetime görev ve sorumluluk yükleyen ana özellikleri barındırmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 21).

İnsan Kaynakları Yönetiminin niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2009: 13-14):

-İşgörenlerin kişisel gelişimlerinin sağlanması için çalışmalar yürütür.

- İKY, birey odaklı fonksiyonları içerisine alan bir yönetim anlayışıdır.
- İKY'nin gayesi, şirketin hedeflerine istenilen biçimde ulaştırılmasıdır.
- Şirketteki bütün bölüm ve birimlerin tamamına katkı sağlayan işlevleri kapsar.
- Kurum kültürünün gelişmesine, paylaşılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunur.
- Genel felsefesinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi yer almaktadır.
- İşgörenler ve kuruluşu ortak amaçlar kapsamında bir araya getirir.
- İnsan ilişkilerini bir bütün olarak incelemeye çalışır.
- Organizasyonel değişimi yerine getirecek en önemli güç olan insan kaynağını değişime arzulu ve hazır olması için sürekli motive eder.
- İletişimin olumlu şekilde işleminde ortamını geliştirerek bilgi akışının sürekliliğini sağlar.
- İşgörenlerin tamamının en uygun performans seviyesine çıkmalarını hedef alır.
- Şirketteki tüketicileri personel düşüncesiyle değerlendirir.
- Sosyal değişimin işletme ve bireysel seviyede oluşmasına bağlı uygulamalar gerçekleştirir.
- İhtisas alanı, birlikte çalışma ve ekip çalışmasını göz önünde tutar.
- Bilgiyi meydana getirecek personel ihtiyacının giderilmesine katkı sağlar.

Yukarıda belirtilen özelliklerin gerektireceği görev ve sorumluluklar, örgütsel yapının farklı düzeylerinde yer alan yöneticilerin hiyerarşik pozisyonlarına bağlı olarak artabilecek ya da azalabilecektir. Bu açıdan İKY'nin belki de en belirgin özelliği, örgütün her kademesindeki yöneticinin, insan kaynakları ile ilgili sorunlarda görev ve sorumluluk üstlenmesidir.

### 1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Uluslararası düzeyde bakıldığında İKY amaçlarından ilk olarak dört amaç ön plana çıkmaktadır. Söz konusu olgular insan kaynaklarının fonksiyonlarını gerçekleştirmesinde yönlendirici olmaktadır (Ertürk, 2011: 8-9):

-Toplumsal Amaç: Toplum cephesinden yansıyan talep, beklenti ve baskıların kurum ya da şirket üzerindeki negatif etkilerini minimuma indirerek, toplum ihtiyaçlarıyla ilgili sosyal ve ahlaki sorumluluk bilincine sahip olmaktır. İnsan kaynaklarını toplumsal gereksinimleri de düşünerek göz önüne alır. İşletme ve şirketler gelir kullanma noktasında sosyal faydada başarı gösteremezlerse, hukuki düzenlemelerle bazı kısıtlarla karşılaşabilirler.

-Organizasyonel Amaç: İKY'nin organizasyonel faaliyetle işbirliği içinde bulunması sebebiyle, insanın varlığını kavraması gerekmektedir. Kuruluş veya işletmenin hedeflerine ulaşmasında organizasyona fayda sağlayacak ve işbirliğinde yer alacak insan faktörü, bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesiyle kuruluşun amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

-İşlevsel Amaç: Kurumun gereksinimlerini en faydalı biçimde ve seviyede yerine getirmek için ünite faydasını sürdürmesidir. Kurum veya şirketteki insan kaynağı faktörü, kuruluşun ihtiyacından daha az ya da daha fazla olduğu durumlarda kaynaklar savurgan olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple kompleks insan kaynağı ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi gerekir. İnsan kaynaklarının fonksiyonel amacı; şirketlerin gereksinim duyduğu vasıflı personel ihtiyacını sağlama, yetiştirme, yerleştirme ve en ideal biçimde bunlardan verim almaktır.

-Kişisel Amaç: Çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerinde, beceri ve yeteneklerini artırmada, yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmada yardımcı olunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu alanda insan kaynağını sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek durumundadır. Bu nedenle işgörenlerin işletmede mutlu olması ve motive edilmesi şarttır.

İKY'nin genel amaçları şu şekilde açıklanabilir (Palmer, 1993: 25-26);

-İnsan kaynaklarının işletmenin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda etkili biçimde kullanılması,

-Çalışanların taleplerini yerine getirmek ve meslek açısından gelişim göstermelerini sağlamak,

-Organizasyonel değişimi yerine getirmek ve sürekliliği sağlamak,

-Organizasyonu düşünebilen ve öğrenebilen bir duruma getirmek,

-Organizasyona karşı sadakati aşılmasıdır.

Sonuç olarak; İnsan Kaynakları Yönetiminin genel amacı, organizasyonun insanlar veya çalışanlar aracılığıyla başarıya ulaşabilmesini sağlamaktır. İKY bu amacı yerine getirebilmek için organizasyonel etkinliğin (effectiveness) sağlanması, bilgi ve ödül yönetimi, personel ilişkilerinin düzenlenmesi, farklı insan gruplarının değişik gereksinimlerinin karşılanması ve hedeflenen teorik durum ile gerçekleşen durum arasındaki sapmanın belirlenerek, gerekli önleyici ve düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesidir. Bununla birlikte İKY'nin gerek işletme gerek organizasyona gerekse çalışanlara oldukça önemli faydaları bulunmaktadır.

#### **1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ FAYDALARI**

İKY uygulamalarının çalışana, işverene ve işe yönelik faydaları şunlardır (Özgenç, 2012: 32-33):

Çalışana Faydaları:

-Çalışanın emeğinin karşılığı adaletli olarak belirlenmektedir.

-İşgörene eğitim ve gelişim olanakları sağlanmaktadır. Bu sayede işte daha çok uzmanlaşma imkanı bulurlar.

-İşyerindeki barış ve huzura katkı sağlar.

-İşgörenler kararlara katılım şansı kazanır.

- İşgörenlerin kazanımları güvence altına alınır.
- İşgörenlerin kendilerini ifade edebilmeleri için ortam sağlanır.
- Çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilir.
- Personelin işbirliği yapması ve dayanışmasını sağlanır.

#### İşverene Faydaları:

- Kuruluşta ortaya çıkan problemlerin çözülmesi için kurumsal yaklaşımlar gösterilir.
- İnsana yakışan bir iş ortamı oluşturulur.
- İşyerindeki performans ve verimlilik artar.
- Daha iyi eğitim verilmesinden dolayı personel niteliği artar.
- İşyerine daha nitelikli işgücü çekilir.
- İşyerinde hatalar azalır, üretimin kalitesi ve karlılık artar.

#### İşe Faydaları:

- Yapılan işte sürekli gelişme sağlanır.
- Yeni yöntemlerle işin kalitesi artırılır ve sorunlar azalır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, İKY hem işçiye hem de işverene fayda sağlamaktadır. Bu faydalar birleştiğinde organizasyonun verimliliğinin yükseltilmesinin yanı sıra işletme yönetimine de gerekli kolaylıklar sağlanmaktadır.

### **1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ**

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, çalışma yaşamında karışıklığa yol açmamak ve amaçlar doğrultusunda, gereken birimlere yol gösterme amacı taşıyan ilkelerdir. Bu



ilkeler, örgütlerin yapılarına ve hedeflerine göre farklılık gösterebilmektedir (Dolgun, 2007: 20).

### **1.5.1. Liyakat İlkesi**

Liyakatin birbirine belli ölçülerde benzeyen birçok tanımı mevcuttur. Buna göre ‐liyakat‐; görevi başarıyla yapabilme gücü olarak bir şeylere layık olmayı ve bir şeyleri hak etmeyi içermektedir (Canman, 2000:18). Geniş anlamda ise etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamaların bütünü olarak ifade edilebilir. Bu anlamıyla liyakat ilkesi sadece örgüte girişı değil örgüte girdikten sonraki etkinlik yaratıcı uygulamaları da içermektedir (Çetin ve Özcan, 2014:5). Liyakatin uygulanabilmesi için, göreve en uygun ve o görevi yapabilecek güce sahip kişilerin seçilerek işe alınması önem taşımaktadır(Ergun, 2004:243).

### **1.5.2. İnsana Saygı İlkesi**

İnsanı organizasyona dahil etmeden önce sürdürülen halkla ilişkiler çalışmalarından başlanarak, işe başvurma, iş görüşmeleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme çalışmaları, terfiler, nakiller ve işten ayrılma kararları insanları etkileyen önemli kararlardır (Fındıkçı, 2000:59). Çalışanların, kişiliklerine, haklarına ve fikirlerine gösterilecek saygı, onları motive etmede önemli bir araçtır. Bu nedenle işletmeler, misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için motivasyon faktörlerini iyi kullanmalı ve insana, insan ilişkilerine gereken önemi vermelidir (Tunçer, 2011:17-18).

### **1.5.3. Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi; dil, din, inanç, mezhep, cinsiyet, siyasal düşünce, ırksal köken, yaşanılan bölge, deri rengi gibi faktörlere bakılmaksızın herkese eşit iş fırsatları, ödüllendirme fırsatları sağlanması anlamına gelir (Akdemir ve Demirkaya, 2016:19). Hukukun genel geçerli bir ilkesi olan eşitlik kavramı, özünde tüm insanların eşit yaratıldığı, birbirine benzeyen, birbirini andıran ve birbirleriyle aynı hakları olan, özdeşliğe dayalı bir durumu ifade eder (Kaya, 2007:1). Eşitlik insan hakları kavramının ve demokrasi düşüncesinin temelini meydana getirir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım,2009:28). Örgütlerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği

tanınmalı, personelin bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir (Tunçer, 2011:17-18). Cezalandırma söz konusu ise, suçla orantılı ve herkese karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Aynı zamanda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:18-19).

#### **1.5.4. Kariyer İlkesi**

Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 91). Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2003:117).

Bu sistemde birey atanacağı görevin gerektirdiği tüm özellikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademedan girilebilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım,2009: 29). Kariyer ilkesi işe veya kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir (Tunçer, 2011: 19).

##### **1.5.4.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi**

Bu sistemde iş önemli olup, ön plana çıktığı için, işe girişte kişinin yaşı yada kıdemi değil, işle ilgili geliştirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık yada deneyim önemlidir (Argon ve Eren, 2004:66). Diğer yandan; ayrıntılı iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi emek ve uzmanlık isteyen çalışmalara dayalı olduğundan pahalı bir sistem olması, ayrıntılı çalışmalar nedeniyle bazı suni görev ayrımlarına gidilmesi, personel hareketliliğini kısıtlaması, yükselme yada ücret artışının mutlaka kadroya bağlı olması gibi sakıncaları sayılabilir (Dolgun, 2007:22).

##### **1.5.4.2. Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi**

Rutbe sistemi de denilen bu sistemde; birey işe alınırken belirli bir görev için değil, belirli belirli bir meslek yada kariyerde yükselmek için seçilir (Tortop vd., 2006:52). Bu sistemde, kişinin kendisi önem taşımaktadır. Her iki sisteminde yararlı ve

sakıncalı yönleri olduğundan dolayı, birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez (Tortop vd., 2007:69-70).

#### **1.5.5. Güvence İlkesi**

Günümüz insan kaynakları stratejilerinin başında gelen güvence ilkesi, işgörene verimli çalışma, işinin amaçlarını yerine getirme ve yüksek motivasyon sağlarken, işletmeye de üretimde verimlilik ile bütünleşik bir işletme anlayışı sağlar (Dökünter, 2006:69). Güvence ilkesi, çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakla birlikte örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesine, yönetsel etkinliğin azalmasına ve baş edilmez bir bürokrasiye yol açmaktadır (Yüksel, 2007: 28). Aynı zamanda iş güvencesiyle ilişkili olan güvence ilkesi gereğince, işçinin çalışma haklarının korunması ve işinin devamlılığının sağlanması gerekir (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 20).

#### **1.5.6. Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. Meydana getirilebilecek politikanın tespit edilme sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamanın ardından da işgörenin katkı ve desteği ancak açıklık ilkesiyle benimsenebilir. Bu sebeple uygulanacak politika hakkında bütün yöneticilere ve bütün işgörene bilgi verilmelidir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler yada sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Ayrıca verilen bilginin kesin, tam ve doğru olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 19).

#### **1.5.7. Bilimsellik İlkesi**

Yapılan araştırma, çalışma ve uygulamalarda bilimsel metotlar kullanılmadığı zaman hem kaynak hemde zaman kaybı yaşanmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 44). Yönetim alanında bilimsel araştırmalar ve genel kabul gören, teori ve bilgi haline gelen kavram, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar, yönetimin öğretilerini yönünü oluşturmaktadır (Koçel, 2011: 6). Liyakat, eşitlik, yansızlık gibi ilkeler hayata geçirilmek ve taraflar (çalışanlar, çalıştıranlar, sendikalar, düzenleyiciler, halk) tatmin edilmek isteniyorsa bilimsellik ilkesine sarılmak gerekir (Aydemir ve Demirkaya, 2016: 20).

## 1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE FONKSİYONLARI

İKY, işgören ihtiyacının belirlenmesi, ilanların yapılması, ihtiyaca uygun nitelikli elemanların seçilerek kuruma kazandırılması, çalışanların motivasyonu, bireyler ve gruplar arası koordinasyonun sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi, yeniden yapılanma, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, kurum kültürünün gelişmesi, işgörenlerin eğitimi, kariyer gelişimi ve yönetimde etkili olunması gibi konuları içermektedir. Ayrıca hem kamu hem de özel işletmelerin yönetiminde disiplin, ödül, ceza, emeklilik gibi mal ve hizmet üretimini doğrudan etkileyen alanları kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 13-14).

İnsan kaynakları işletmeler için bir taraftan maliyet unsuru, diğer taraftan da üretkenlik unsurudur. Özellikle insan emeğinin yoğun olduğu kurumlarda işgücünün maliyet içindeki oranı arttığından, maliyet unsuru olma özelliği daha da ağırlık kazanmaktadır. İnsan kaynaklarının üretkenlik unsuru özelliği ise daha önemli bir boyuttur; çünkü insanlar işletmenin hedeflerinin ne olacağına karar verir, makineleri çalıştırır, yeni tasarımları hazırlar, mal ve hizmetleri pazarlar, finansal kaynakları bulur ve harcarlar. O halde organizasyon içinde etkin bir İKY olmazsa, organizasyon da etkin olamaz. Bir işletme toplumun ihtiyaçlarına yanıt verdiği oranda etkin olmaktadır. İşyerinde çalışanlar kendilerinininkiyle beraber örgütün ihtiyaçlarını da karşılayabiliyorlarsa etkin olurlar. İKY fonksiyonları, insan kaynağıyla ve dolayısıyla da örgütün etkinliğinin artırılmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünü olarak da ifade edilebilir (Yüksel, 2007: 29-40).

İnsan kaynakları fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır (Ataay vd., 2010: 8-9),

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- İş Analizi,
- İşgörenlerin Seçilmesi,
- Performansların Değerlendirilmesi,

-Kariyer Yönetimi ve Planlanması,

-Ücretlerin Yönetimi,

-İş Sağlığı ve Güvenliği,

-Eğitim,

-Endüstriyel ilişkiler.

### **1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması (İKP); kuruluşta istihdam edilecek çalışanları, nicelik ve nitelik açısından belirgin bir düzen içinde temin etmek şeklinde ifade edilebilir (Bingöl, 2014: 195-196). İKP, işletmenin verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyen bir etkinliktir. Bu etkinlik, sadece işgören sayısından tasarruf ederek gider azaltıcı bir rol oynamamakta, aynı zamanda işin özelliğine uyan çalışanın belirlenmesini ve bunların göreve yerleştirilmesini sağlayarak üretim sürecinin etkinliğini de artırır. İKP bütüncül bir şekilde değerlendirilirse; işgücü gereksiniminin, işgören sağlanmasının, geliştirilmesinin, yetiştirilmesinin, yerleştirilmesinin ya da işten çıkarılmasının planlaması gibi konulardan oluşmaktadır (Ertürk, 2011: 61).

Genel olarak İKP, gerekli miktarda ve gerekli nitelikte personeli, ihtiyaç duyulan birimde ve durumda bulundurmak şeklinde ifade edilir. Buradaki amaç personel kaynağının özellik ve sayı açısından gereken kadar belirlenmesi ve personelden azami verim sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 73). İKP, kuruluş yönünden verimliliğe, bu kapsamda da karlılığa tesir eden ve belirginleştiren temel eleman olarak görülür. Zira planlama, buradaki anlamıyla, sadece işgören sayısından tasarruf edilmesini sağlamaz, aynı zamanda işin özelliğine uygun personelin seçilerek istihdam edilmesinin de gerçekleştirilmesiyle etkili üretimin yapılmasında temel faktör olur. Bu sayede, işletme bakımından verimlilikte artış, dolayısıyla karlılıkta da artış sağlanacaktır (Kaynak, 1996: 7).

### 1.6.2. İş Analizi

İş analizi; işle ilgili güvenilir bilgilerin belirli bir sistem içerisinde toplanması ve değerlendirilmesi şeklinde ifade edilir (Yüksel, 2007: 81-86). Diğer bir ifadeyle iş analizi, bir işin çeşidinin, işle alakalı sürenin ve çalışmada kullanılacak araç ve gerecin tespit edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanında bir organizasyonda yapılan görevlerin, işlerin ve mesuliyetin sistemli şekilde incelenip, araştırıldığı bir sistem şeklinde de tanımlanabilir (Erigüç ve Tekeş, 2003: 25). Farklı bir tanımlamada ise iş analizi çalışmanın önem düzeyi yüksek taraflarını meydana çıkarmak, çalışmayı ifade ve analiz etme süreci şeklinde nitelendirilmektedir. Çalışma içeriğinin analizi yapılmak şartıyla, o çalışmanın yapıldığı sırada çalışmaya tesir eden bütün faktörler iş analiziyle tespit edilir (Akçakaya, 2010: 230-231).

İş analizi, gözlem ve incelemelere dayandırılarak belirli bir işin kendisi ve yapısıyla ilgili bilgilerin belirlenmesi sürecidir. Bu belirleme, işgörenin başarılı bir performans göstermesini ve yaptığı işin diğer işlerden ayırt edilmesini sağlamak üzere yapılır. Çalışanın görevlerini, kendi becerisi, bilgisi, yetenekleri ve sorumlulukları çerçevesinde saptar (Kaynak, 1996: 140). İş analizi çalışmaları, örgüt içinden bir grup tarafından yapılabileceği gibi, örgüt dışından bir firmaya da yaptırılabilir. Eğer iş analizi çok sık olmayan bir zamanda tekrarlanıyorsa, dışarıdan bir firmaya yaptırılabilir. Eğer sık ve kısa aralıklarla iş analizi yaptırılıyorsa, iş analizi çalışmasının örgüt içinden görevlendirilen bir ekip tarafından yapılmasında fayda vardır. Gerek örgüt içinden, gerekse örgüt dışından iş analizi çalışması yapılmasının üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Dışarıdan ve organizasyon içinden birer ekibin birlikte iş analizi çalışmaları yapmasında yarar vardır (Ertürk, 2011: 32).

İş analizi çalışmaları ile (Bingöl, 2014: 195-196);

-Yapılan iş ve bu işi yapanın sahip olması gereken beceri, bilgi düzeyi, sorumluluk, niteliklerine dair veriler elde edilir.

-İşlerin bütünüyle yapılabilmesi için düzenli bilgiler toplanır ve hedeflenen temel performans belirlenir.

-Standardı yakalamak amacıyla işin ne şekilde yapılacağı belirlenir.

-Etkin bir başarı açısından gerekli olan bilgi ve beceri şeklindeki nitelikler saptanır.

-Eğitim noksanlığından ortaya çıkan sorunlar saptanır.

### **1.6.3. İşgören Seçimi**

İnsan kaynağına ulaşma süreci gereken özelliklerdeki adayları aramakla başlamaktadır. Arama ve bulma faaliyetleri kapsamlı araştırmalar gerektirir. Bulma faaliyetlerinin çeşidinin ve kapsamının belirlenmesinde maliyet unsuru etkili olur. Örgütün politikaları da işgören bulma kararını etkiler. Politikalar karar almada çerçeveyi oluşturan kurallardır. Örgütte mevcut resmi veya gayri resmi politikalar işgören bulmada, hangi kaynaklara başvurulacağı konusunda yol göstericidir. İşgören bulma için örgüt içi ya da örgüt dışı kaynaklardan yararlanılır. Örgüt içinden kaynak bulmada halen örgütte mevcut insan kaynaklarından yararlanılırken, örgüt dışından insan kaynağı sağlanması ise örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin kazandırılmasına katkı sağlar (Yüksel, 2007: 102-105).

Kurum, kuruluş veya şirketlerin tamamı doğal olarak en iyi elemanlarla çalışmayı arzu ederler. En iyinin seçilmesi için ihtiyacın belirlenmesi, başvuru yönetimleri, seçme ve yerleştirme süreçleri planlanır. Personel ihtiyacı tespit edildikten sonra, açık duyuru, gazete ilanı, elektronik ortam, insan kaynakları birimi, üniversite organları gibi yöntem ve sistemler kullanılarak adaylara ulaşılması sağlanır. Ulaşılan adayların seçme ve yerleştirilmesi için ön eleme, sayısal ya da sözel testler, kişilik durumunun değerlendirilmesi, mülakatlar ve simülasyon uygulamaları gibi işlemler gerçekleştirilerek karar verilir. Adayın da işi kabul etmesiyle iş sözleşmeleri ve işe başlama gerçekleşir (Yarımkaya, 2011: 21-24).

Kurum içi ve dışı kaynaklardan işgörenliğe alma; kurumda ihtiyaç duyulan birimlere, örgüt içinden ve örgüt dışından personel temin edilmesi, örgütte alınan üst düzey bir karar durumundadır (Şimşek ve Öge, 2012: 133-134). İşletme içinden yükselme, genel olarak üstün başarının ödüllendirilmesi bakımından olumlu bir faktör olarak değerlendirilmekte ve bazı işletmeler bunu etkin olarak kullanmaktadır. Fakat

yalnızca anılan yöntemle başvurulursa, uygulamada eski metotların devam etmesi biçiminde bir dezavantaj oluşturabilmektedir. Ayrıca, kurum bünyesinden işe almayı benimsemiş olsa da örgüt yapısı bünyesinde alttan üste doğru kadroların kurumdan tamamlanması örgüt yapısında alt kadrolarda yine dışarıdan personel teminini zorunlu kılmaktadır. Harici kaynaklardan istihdam kuruluşu yeni fikirleri katmaktadır. Ayrıca, daha az vasıflı insanları kurum bünyesinde geliştirmek yerine dışarıdan profesyonellerin istihdamını sağlamak daha maliyetsiz olabilmektedir. Harici kaynaktan istihdam sebebiyle doğan dezavantaj ise mevcut adayların terfi etmesi yerine harici kaynaktan işe alım gerçekleştirilmesinin hali hazırdaki çalışanlar bakımından olumsuz etkilerinin bulunmasıdır (Geylan, 2013: 1-244).

İnsan kaynağının organizasyon içerisinde temini işlemlerinde aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Yüksel, 2007:104-105):

-İhtiyaç duyulan pozisyon örgüt içinde duyurulur ve niteliği uyan ve istekli olan personelin başvurması sağlanır. Bu yöntemde şeffaf olunmalı ve çalışanların tamamına eşit hak tanınmalıdır.

-Çalışanların kendileri gelerek üst seviye bir pozisyon için talepte buldukları takdirde bu istekler değerlendirilir.

-Organizasyonda yetenek envanteri tutulur. Boş bir pozisyon bulunduğu anda bu envanter taranarak en ideal aday işe seçilir.

-Organizasyonda belli bir kariyer sistemi varsa boş iş pozisyonu için adaylar değerlendirilebilir.

-Örgütte çalışan personel boş pozisyonlar için kendi arkadaşlarını ya da yakınlarını önerebilirler. Önerilen adaylar örgüt içinden ya da dışından olabilir. Önerilenlerin, organizasyonda tanıdıklarının olması sebebiyle kurumun olumlu ve negatif yönlerini daha kolay tanıyacaklardır. Bu sayede kurumdan beklentileri daha gerçekçi olacak, daha kısa zamanda da işe uyum sağlayabileceklerdir.



#### 1.6.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, kişinin iş başarma gücünün işin gerekleri ve özelliklerine hangi derecede uyduğunu ya da uymadığını inceleyen veya işteki başarısını belirlemeye çalışan nesnel tahlil ve incelemeler şeklinde tanımlanmaktadır. Farklı bir ifadeyle, çalışanın işinde elde ettiği gelişme ve başarı yeteneğinin detaylı araştırılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 184). Erdoğan'a göre ise performans değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenen standartlarda, çalışanla ilgili elde edilen rapor ve bilgilere göre, işe yönelik davranışlarının analiz edilerek, performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Erdoğan, 1991: 153-154).

Performans değerlendirme işleminin amaçları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005:185186):

- İşlerin planlanması amacıyla personel envanteri hazırlanması,
- Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Tayin ve terfilerde objektif kriterlere göre hareket edilmesi ve seçim yapılması,
- Yeterliliği temel alan ücret artırımları hususunda yöneticilerin aldıkları kararlara katkı sunmak,
- Ödüllandirme ve cezalandırma sistemlerinde kullanılmak üzere performansı izlemek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,
- Personeli zayıf oldukları konularla ilgili bilgilendirerek, bu hususlarda gelişim göstermelerini sağlamak ve bu doğrultuda motivasyonlarını artırmak,
- Kurumda başarı gösteremeyen çalışanların işten uzaklaştırılmasını sağlamak

Performansların değerlendirilmesi, önceden belirlenen standartlar çerçevesinde periyodik olarak; personelin bağlı olduğu üstleri ya da amirleri tarafından, müşteriler tarafından, iş arkadaşları veya astları tarafından, bir komite veya grup tarafından, ya da

işgörenlerin kendileri tarafından yapılabilmektedir (Akçakanat, 2009: 1819). İşgörenin iş başarımını belirlenmesi ve geliştirilmesi sebebiyle yapılan çalışmaların tamamı olarak da tanımlanan performans değerlendirmesi ile çalışanlarla ilgili bireysel karar verme imkanı elde edilir. Ayrıca, çalışanın performansı ve başarısıyla ilgili bilgiler de elde edilir. Söz konusu bilgiler ilgili birimlerde değişik yaklaşım ve amaçlar için kullanılabilir. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre yetersizliği saptanan çalışanların eğitimi, başka bir işe kaydırılması, işten ayrılması ya da terfi etmelerinin engellenmesi, yeterli ve başarılı olanların ise ödüllendirilmesi gibi uygulamalara gidilebilir (Erdoğan, 1991: 153-154).

### **1.6.5. Kariyer Yönetimi ve Planlanması**

Kariyer; bir bireyin iş yapabileceği dönem boyunca herhangi bir işte kademeli ve sürekli olarak ilerleme kaydetmesi, tecrübe ve kabiliyet kazanmasıdır. Bunun sonucu olarak daha fazla para kazanmayı, sorumluluk üstlenmeyi, statü, güç ve saygınlık elde etmeyi ister (Adıgüzel, 2009: 278-279). Kariyer, çalışanlarca yalnızca dikey ilerleme olarak algılanmamalı, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşması olarak tanımlanmalıdır (Erdoğan, 2013: 33).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlamasıyla kariyer gelişim planının ilişkilendirilmesi ve bütünlüğün kurulması, iş imkanlarının ve iş analizlerinin yapılarak, açık iş pozisyonlarının tespiti, bu pozisyonların ilanı, işe alınacak adayların veya kurum içi adayların değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanması ve uygulanması, kariyer olgusunun çalışanlara kazandırılması ve bu hususta danışmanlık yapılması, çalışanların kurum içinde kademe atlama yolları ve basamakları olan kariyer ve gelişim planlarının hazırlanması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2013: 33). Daha basit bir ifade ile kariyer yönetimi, bireylerin iş hayatına yönelik planlar yapmaları şeklinde ifade edilmektedir (Geylan, 2013: 141).

Kariyer yönetimi süreci; potansiyel adayların belirlenmesi, gelişim ihtiyacının belirlenmesi, gelişim programının uygulanması ve sonuçların izlenmesi aşamalarından oluşur. Bu aşamaların titizlikle yapılarak uygulandığı kariyer yönetimi sürecinden elde edilecek faydalar şu şekildedir (Yarımkaya, 2011: 21-24):

- Kişisel motivasyonu artırır,
- Kişisel gelişimi sağlar,
- Çalışan memnuniyetinin artırılmasını sağlar,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesine katkı sunar,
- Performans artışını sağlar,
- Kaynakların verimli kullanılmasına olanak tanır,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılmasına katkı sunar.

Kariyer planlaması; personelin fırsatlar, seçenekler ve sonuçların farkında olması, kariyeriyle ilgili hedeflerini belirlemesi, bu hedeflerine ulaşmak için yön tayin etmesi ve zaman yönetimi yapmasını sağlamak üzere iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerini planlamasıdır (Ersen, 1997: 112-113). Günümüzde kariyer planlaması sürecinde başvurulan yöntemlerin içerisinde; seminerler, kurslar, kişisel gelişim kitapları, kariyer planlamasıyla ilgilenen danışmanlık kuruluşları, işletmenin kültürüne göre işletme içerisinde hazırlanan dergiler, kitaplar, ilgi ve yetenekleri ölçmek için hazırlanan testler yer almaktadır (Erdoğan, 2013: 34).

#### **1.6.6. İş Sağlığı ve Güvenliği**

İş sağlığını en genel ifadeyle, bireyin çalışma ortamında fiziki, toplumsal ve psikolojik açıdan tam anlamıyla iyi konumda olması şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir tanımlamaya göre de iş sağlığı, bireyin iş ortamında fizyolojik ve psikolojik iyi olma derecesi olarak ifade edilmektedir. İş güvenliği ise bir kişiye yönelik tehlike ya da hasar riskinin kabul edilebilir düzeyde olması durumudur. Ancak kimi uzmanlara göre, hiçbir riskin kabul edilebilir olması söz konusu olamayacağı için, kabul edilebilirlik ifadesi yerine “tolere edilebilirlik” ifadesinin kullanılması daha uygun olduğu düşünülmekte ve tanım bu şekliyle ifade edilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş sağlığı ve iş güvenliği birbirlerine çok yakın iki kavram olmalarına rağmen birebir aynı şeyler değildir. İş güvenliği daha çok, işyerinde, kısa vadede, aniden ve çok hızlı gelişen tehlikeler, yani yaralanma veya iş kazaları ile ilgiliyken, iş sağlığı, daha az yoğun ancak,

uzun sürelerle maruz kalma durumunda olumsuz etkiler ortaya çıkarabilecek meslek veya iş hastalıklarıyla ilgilidir (Türkmen, 2016: 12).

İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, iş yerlerinde çalışıldığı süreçte değişik nedenlerle gerçekleşen ve çalışanların sağlığında zarara yol açabilecek hallerden kurtulmak ya da korunabilmek amacıyla gerçekleştirilen bilimsel ve sistemli çalışmalardır. Başka bir ifadeyle işyerinin olumsuz etkilerinden çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarını korumak, meslek hastalıkları veya iş kazalarına karşı tedbirler almaktır. Bu çalışmalar işgörenleri hastalık, iş kazası veya tehlikelerinden korumayı, çalışma ortamının güvenli olmasını sağlamayı amaçlar. Personelin iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, işgücü kayıplarının azaltılması, çalışma barışının sağlanması ve verimlilik artışı ile birlikte, iş kazaları ve meslek hastalıklarının neden olacağı maddi ve manevi zararlar en aza indirilecektir (Yüksel, 2007: 235-237).

İnsan doğası gereği topluluklar içinde yaşamaktadır. Bu topluluklar kimi zaman aile ve arkadaş grupları gibi doğal gruplar, kimi zaman da çalışılan işletmeler gibi biçimsel topluluklardır. Doğal veya biçimsel her bir topluluğun, içinde yer alan bireyi korumak için geliştirilen birtakım hak ve kurallar söz konusudur. İnsanın sahip olduğu bu hakların en temel ve önemli olanı, yaşamını devam ettirebilme hakkıdır. Bu yönüyle iş sağlığı ve güvenliği insanın yaşam hakkının korunması amacıyla sosyal ve etik açıdan oldukça önemli bir konudur. Çünkü iş sağlığı ve güvenliğinde en değerli ve kutsal hak olarak söz konusu olan şey yaşama hakkının korunmasıdır (Türkmen, 2016: 21).

### **1.6.7. Eğitim**

Hiç şüphesiz insana eğitim verilmesi öğrenme işleminin yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç verilen eğitimdeki süreklilik ve kalıcılık faktörlerini etkilemektedir. Nitekim öğrenmenin sağlanamadığı eğitim programları hedeflenen değişim ve gelişime ulaşamamaktadır. Bu aşamada, verilen eğitimlerin hedeflenen amaçlar haricinde hangi etkilerinin bulunduğu, yetiştirme, gelişim ve öğrenim olgularının hangi ölçüde uygulandığıyla alakalıdır. Gerçekte alınan eğitimler, sonuçta olumlu, olumsuz veya etkisiz olabilmektedir (Kaptangil, 2012: 55).

Üretim ve işgücü maliyetlerini düşürmek ve verimlilikle kaliteyi yükseltmek eğitimle mümkün olmaktadır. Personel niteliğinin artırılması için teknolojik gelişmelere ayak uydurulmasına da gereksinim duyulmaktadır. Çalışanların niteliklerini eğitim sayesinde geliştirerek şirkete olan katkıları artırılmış olur. Böylece işletmeye artı değer kazandırılır. Şirketlerde, sosyalleşme eğitimi, değişimlere uygunluk eğitimi, bilgiyi yenileme eğitimi ve üst kademedeki görevlere hazırlanma eğitimi şeklinde hizmet içi eğitim sistemleri yapılabilmektedir (Yüksel, 2007:200).

### **1.6.8. Endüstriyel İlişkiler**

Endüstriyel ilişkiler, üretimin gerçekleştirildiği her ortamda iktisadi ve toplumsal şartlara göre değişen özelliğe sahip, işçilerle işgörenler kapsamında gerçekleştirilen ve temelinde ücret sistemine ait pazarlıklar yer alan kurumsal bağlantıların tamamıdır. Bu ilişkiler temelde sendikalarla, toplu pazarlık ve ücret pazarlığı şeklinde sürdürülür (Önsal, 2010: 18).

Endüstriyel ilişki uygulamalarının amaçları şunlardır (Aksu, 1993: 1134):

-Uyumlu bir işveren ve işgören ilişkisi sayesinde güven duygusunu hem işgörene hem işverene vermek,

-İşgören ve işverenin örgütlerin ortak amaçlarına yönelik birlikte hareket etmesini sağlamak,

-İşgören ve işveren açısından maddi ve manevi gerçekleştirilecek noksanlıkları yok etmek,

-İşgörenin iş hayatına katılımını sağlamak,

-İş hayatında rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Endüstri ilişkileri ile insan kaynakları politikaları işletme verimliliği ve karlılığında çok önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu sebeple bahse konu politika ve uygulamalardaki farklılıkların bir şirketin başarısında önemli etkilerinin bulunduğu kabul edilmektedir (Miner, 1995: 19-20). Endüstriyel ilişkiler işgören, işveren ve sendika arasında ortak olarak yürütülen ilişkileri kapsamaktadır. Genellikle toplu

pazarlık şeklinde yapılan, süreci kısaltan, pazarlık esaslı ve stratejik olmayan bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Bunun haricinde endüstriyel ilişkiler faaliyetleri işgörenlere nazaran sendikal faaliyetleri kapsar. Fakat endüstriyel ilişkiler hızla stratejik değeri olan faaliyetlere dönüşmelidir (Kağnıcıoğlu, 2000: 38).

Yukarıda sıralanan İKY fonksiyonlarının her biri ayrı bir uzmanlık alanı oluşturmaktadır. Personel seçimi süresiyle başlayan ücret politikası, işe başlama sonrasında devam etmektedir. Bununla birlikte İKY ile ilgili pek çok sürecin başarısını yakından etkilemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN MOTİVASYONU

#### 2.1. MOTİVASYONUN KAVRAMI

Motivasyon kelimesinin İngilizce karşılığı olan “Motivation” sözcüğü, Latince hareket etmek anlamındaki “mot” kökünden türetilmiştir. Psikoloji alanında ise “içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedef doğrultusundaki maksatlı davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Keser, 2006: 1). Türkçe diline “motivation” kelimesinin karşılığı olarak giren motivasyon kavramı; güdü, saik, isteklendirme, memnuniyet, şevk, heves, istek, arzu, özlem, dürtü ya da harekete geçirici anlamında kullanılmaktadır. Bu nedenle güdü; harekete geçiren ihtiyaca verilen isimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 120).

Motivasyon kavramı, tanımlanması güç ve karmaşık bir olgudur. Motivasyon kavramı günlük hayatta yapılan işin neden yapıldığıdır. Kurum veya şirketlerde bazı işgörenler kendileriyle ilgili işleri büyük bir zevk ve şevkle yapmakta bazıları yalnızca yapmış olmak için yaparlar. Bu durumlarda motivasyonu artıran önlemlerin uygulanması gerekmektedir. Güdüler şeklinde nitelendirilen “motivasyon” olgusu bireyleri harekete sevk eden güç durumundadır. Şirketlerde işgören motivasyonunun sağlanmasının hayati önemi taşımaktadır. Bütün çalışanların istekli ve uyumlu biçimde iş yapmaları tamamen motivasyonla ilgilidir (Demir, 2018: 45).

Motivasyonla ilgili yapılan birçok tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlar arasında en kapsayıcı olanı: İnsanlara belirledikleri amaçları gerçekleştirme şansı sunan, istek ve arzuları kapsamında davranış sergilemelerini ve gayret göstermelerini sağlayan etkidir. İnsanların belirli bir konuyla ilgili gösterecekleri çaba miktarı açısından birbirleri ile gerçekleştirecekleri gayret ve tanımlamalara yönelik odaklanma ihtiyacı duymaları, motivasyonun kavramsal olarak anlaşılmasını sağlamaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2015: 29).

Motivasyon, “örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Can vd., 2009: 362). Motivasyon bir ihtiyacın giderilmesi ve sıkıntı veren durumlardan uzaklaşmayı ifade eder (Yılmaz, 2010: 134). Bu ihtiyaçlar; içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört gruba ayrılır. İnsanların bir ihtiyacı uyarıldığında bu kişinin davranışının yönü bu ihtiyacı karşılayabileceği yön ve istikamette olmaktadır (Kaya, 2002: 16-17).

Motivasyon kavramıyla bir şeylerin şevk içinde yapılması esnasında onunla ilgili hissedilen duygu anlatılmaktadır. Motivasyonun aynı anda itici ve engelleyici olabilmesi söz konusudur. Bireyin gerçekleştirdiği her işin arkasında olması sebebiyle ilgi çekmektedir. Bir çocuğun okula gitmesi, bir üniversite öğrencisinin mühendis olma gayreti örnek olarak verilebilir. Her davranışın arkasında yatan güdünün belirlenmesi için gayret harcanmıştır. Bu tespit sırasında bazen hataya düşülmektedir. Bu sebeple motivasyon bazı durumlarda engelleyici olmaktadır (Keser, 2006: 1).

Güdü bireylerin belirli davranışlara neden olan etkenleri açıklayıcı ve bir davranış doğuran dürtü veya itici güçtür. İnsanların bir ihtiyacının uyarılması durumunda bu ihtiyacın giderilmesi için belli bir davranış yapılacaktır geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacın karşılanması için bir amaç veya istek şeklinde olabilmektedir. Örneğin açlık hissi duyan bir kişinin yiyecek ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla yiyecek temin etme eylemini gerçekleştirecektir. Parası varsa bir lokantaya gidebilecek, yoksa dilenecek ve ya da ekmek çalmaya girişebilecektir. Ancak, bunu karşılamamanın ana yöntemi para kazanma amacıyla bir işe girme şeklinde olmaktadır (Can, 2005: 234).

Motivasyon, enerjilenmiş ve bir hedeften yönlendirilen davranışları açıklamak için kullanılan psikolojik bir yapıdır (Hyland, 2001: 1828). Motivasyonu, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” biçiminde de tanımlayabiliriz (Koçel, 2011: 619). Motivasyon en bilinen şekli ile bireyi davranışa iten içsel bir güç olmaktadır (Keser, 2006: 3). Ayrıca, bireyleri özel bir tavırla hareket etmeleri ve istenilen yönde davranmak üzere teşvik eden, çevre



ya da kendinden kaynaklanan isteklendirme süreci olarak da ifade edilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 38).

Kısacası, motivasyon, insanın bir amaç doğrultusunda harekete geçmesine neden olan güçtür. Motive işlemi harekete geçiren, hareketin devamını sağlayan ve olumlu yöne yönelten, üç temel özelliği bulunan bir güçtür. “Motive” kavramından türetilmiş olan motivasyon, bir ya da daha çok insanın, belirlenen bir amaç doğrultusunda sürekli olarak eyleme geçmek amacıyla yaptığı çabalar toplamıdır (Eren, 2010: 498). Tanımlara bakıldığında, motivasyon etkinliğinde ihtiyaçların arzu ve istekli olarak karşılanmasına yönelik hususlarda verimliliğin azalmasını sağlayan ya da üretim artışına engel olan karmaşık süreçler dikkate alınmalıdır.

## **2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

Motivasyon çalışanlar, yöneticiler ve kurum bakımından değişik önem ifade etmektedir. İşgörenler başarılı olmak ve kuruma katkı sağlamak için, yöneticiler işlerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamak için, kurumlar da piyasada belirlediği hedeflerine ulaşmak bakımından motivasyona ihtiyaç duyarlar (Aydın, 2013: 5). İnsan motiveleleri çok çeşitlidir. Motivelelerin önemli olmasının nedeni ihtiyaç olma durumlarına göre değişmektedir. Ayrıca motivelelerin iş yaşamında önemi büyüktür. Giderilmeyen bir ihtiyaç gerilim yaratmaktadır. Gerilim bireylerdeki dürtülerin harekete geçmesini sağlamakta, bu dürtülerde bireyleri belirli amaçları gerçekleştirmeye sevk etmektedir. Bu amaçlara ulaşıldığında ise birey ihtiyacını gidermekte ve gerilimi azalmış olmaktadır (Keser, 2006: 4).

### **2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Bireylerin nasıl motive edildiğini anlamak için çevrelerinin ve davranışlarının da anlaşılması gereklidir. Bu kapsamda bireyler gözlemlemeyle çevresini tanımaya çalışırlar. Birbirini iyi tanıyan kişilerin arasındaki sorunlar kolaylıkla giderilmektedir. Bu kapsamda yönetici ile işgörenler arasında daha iyi ilişkiler kurulmalıdır. İşgörenlerin çalışma isteklerinin artırılması ve kurumda verimlilik içinde çalışmaların sağlanması neticesinde bireysel ihtiyaçlarının en etkin düzeyde karşılayabileceklerine inandırılmalarının sağlanması işlemi motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Sarihasan, 2014: 6).

Çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olabilen, işini layıkıyla yapabilen, kurumla bağı kuvvetli olan bireyler, sosyo-psikolojik gereksinimlerinin bir bölümünü karşılayabilenlerdir. Bazı motivasyon kuramlarına göre bu bireyler sonraki gereksinimlerini gidermeye hazır olmaktadır. Bir işgörenin kariyer gelişimine öncelik vermesi iyi bir motivasyonu olmasıyla ilişkilidir. Çalışanlar kişisel gelişimini sürdürerek organizasyonda üst makamlara gelmeyi hedefleyebilirler. İşgörenler maddi olanaklara sahip olmanın yanı sıra sosyo-psikolojik açıdan da kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Çolak Alsat, 2016: 7).

Çalışanların işe motive edilmesi, her bakımdan kazanım elde etmelerini sağlar. Çünkü motivasyon işgörenin asıl hedefine ulaşmasına katkıda bulunan tek itici güç olmaktadır. Kurumun veya çalışanların hedeflerinin gerçekleştirilmesi bu itici güç zamanında ve iyi biçimde kullanılmasıyla sağlanır. İşgörenin motivasyonu iyi değilse başarı sağlayamamaktadır. Çalışan hedefini belirlemişse motive edildiği takdirde bu hedefine ulaşabilir. Etkili bir motivasyon sağlanması işgörenlerin hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2013: 6).

### **2.2.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, farklı ihtiyaçlara sahip olmaktadır. Bu ihtiyaçların bazıları somut bazıları da soyut ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşılamadıkça iç dengesizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin temel görevi; ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin maruz kaldığı dengesizlikleri ortadan kaldırmaktır (Şahin, 2004: 525). Yöneticilerin akılda tutması gereken en önemli unsur, her davranış durumunun bir sebebinin bulunuyor olmasıdır. Modern yöneticilerin davranışların neden ortaya çıktığını anlaması gereklidir. Kişileri hareket için yönlendirecek etkin bir iş ortamı yaratmak yöneticinin asıl sorumluluklarından biri olmaktadır. Bu sayede yöneticiler çalışanları motive ederken onların verimli ve ortak amaca katkı sağlayan bireyler olabilecekleri ortamı da sağlamış olacaktır. Bu sebeple bir yönetici, öncelikle insanların doğasında yatan bazı bilgileri bilmelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 297).

Yöneticilerin çalışma ekibinin kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmaları, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde tam olarak kullanmaları, motivasyonla

ilgilenmesini zorunlu kılmaktadır. Bir başka ifadeyle motivasyon ve performans arasında yakın ilişki olmaktadır. Motive edilmeyen personelden performans alınması beklenemez. Bireylerin farklı davranışlar göstermesinin farklı sebepleri olmaktadır. Bireylerin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışları yöneticiler için esas olan konudur (Koçel, 2011: 619). Liderleri yöneticilerden ayıran önemli niteliklerden birisi, çevrelerine enerji ve heyecan verebilmeleridir. Bu etki motivasyonla gerçekleşir. Etkili liderler çevrelerine ilham kaynağı olmaktadır. Bu niteliklerin çalışanların harekete geçmesini sağlaması için liderlerde bulunması gerekmektedir. Lider olan yöneticiler çalışanları, kendilerinin bile fark etmedikleri potansiyel unsur olarak görmelidir. Lider yöneticiler, çalışanların yeteneklerine ve potansiyeline olan güvenlerini her fırsatta vurgulamalıdır (Tutar ve Erdönmez, 2007: 157).

### **2.2.3. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi**

İşletmelerin temel amacı kar sağlamaktır. Karlı olmayan işletmelerin hayatta kalması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruhları da bulunmamaktadır. Bu nedenle işletme sahipleri yüksek miktarlarda para harcayarak yöneticiler çalıştırmaktadır. Küçük ya da büyük, üretim ya da ticari şirket olmanın önemi olmadan yöneticilerin kurum amaçlarına ulaşabilmesi için, emirleri altında çalışanları, etkinlik ve verimlilik prensiplerine göre çalıştırmaları gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için personelin moralinin ve motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve işgörenlerin kalitesiyle ilgili sorunları bulunan ülkeler bakımından motivasyonun çok önemli bir yeri olmaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2007: 159).

Başarıya ulaşmanın temel aracı motivasyondur. Bu sebeple örgütlerde başarıyı sağlamak amacıyla ilk olarak personeli başarılı olma yönünde motive etmek gerekmektedir. Örgüt çalışanları maddi, finansal, fiziki ve psiko-sosyal açılardan motive edilmezlerse işlerinde başarılı ve verimli olamazlar. Hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak amacıyla gereken gücü sağlayan unsur kişinin motivasyonudur. Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sisteminin örgütlerde sağladığı yararlar aşağıda gösterilmiştir (Kılıç Aksoy, 2016: 6);

-İşletmelerin ve çalışanların verimliliğini sağlar. Ayrıca toplumun ve ekonomik refah unsurlarının geliştirilmesine imkan tanır.

-Değişen finansal, teknolojik ve toplumsal koşullardan ötürü şirketleri “esnek motivasyon” sistemlerine uyumlu olmaya iter.

Motivasyon, çalışanların ve örgütün amaçlarında uyumu sağlamak için uygulanan yöntemleri kapsamaktadır. Motivasyon hem şirket verimliliğinin artmasını hem de işgörenlerin örgütten umdukları doyumun artırılmasını amaçlamaktadır.

### **2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ**

Bu araştırmada motivasyonun dört temel türü üzerinde durulacaktır. Bunlar sırasıyla iç motiv, fizyolojik motiv, sosyal motiv ve psikolojik motiv olarak gruplandırılır.

#### **2.3.1. İç Motivler**

İnsanları doğal özellikteki davranışlara ve ihtiyaçlara yönlendiren olgu veya tepkiler olarak adlandırılan iç motivler, rasyonel olmayan motiv grubu içerisinde değerlendirilmektedir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel biçimde nitelendirilmesi için gereken olan nitelikler aşağıda belirtilmiştir (Taşpınar, 2006: 18-19):

- Kesin bir fizyolojik nedeni olmalı,
- Hayvanlar aleminde evrensel özelliği bulunmalı,
- Öğrenme süreci bitince değişmemelidir.

İç motivler, bilinçsiz olmakta ve bazı refleksler ve doğal davranışlar sonucunda evrensel bir düzeni yansıtmaktadır. Yalnız, bireylerin bilinçli davranışlarını iç motivler açıklayamamaktadır (Kılıç Aksoy, 2016: 15).

#### **2.3.2. Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik motivler, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken temel ihtiyaçlarla ilişkilidir. Maslow” un hiyerarşisinde, fizyolojik motivler ilk sırada yer almaktadır. Örneğin, Maslow” un tespit ettiği, beslenme, barınma, giyinme, ısınma vb. ihtiyaçlar gösterilir. Fizyolojik ihtiyaçlara dayanan motivler, her insanda değişik etkide var olmaktadır (Birkan, 2009: 5-6).

### **2.3.3. Sosyal Motivler**

Sonradan öğrenme yoluyla kazanılan sosyal motivler çevremizdeki diğer kişileri de ilgilendirmektedir. Sosyal motivler yalnızca insan türüne ait olmakla beraber, insanın birçok özel davranışının da nedenini oluşturmaktadır (Silah, 2005: 91). Kişiler, içinde yaşadıkları toplumların değer verdiği birtakım sosyal motivlere ulaşmaya çalışmaktadır. Bir gruba katılmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek vb. duygu ve düşünceler kişinin harekete geçmesini sağlayan sosyal içerikli motivlerdir. Sosyal motivler, insanların kişilik yapısına, durum ve zamana göre farklı biçimlerde olabilmektedir. Ayrıca toplumun özellikleri de sosyal motivleri etkilemektedir. Sosyal motivler genel olarak öğrenme ve alışkanlıklar sayesinde edinilmektedir (Birkan, 2009: 6). Toplum düzenini oluşturan kurallar, fizyolojik motivlerin oluşmasını etkileyerek, daha farklı biçimde görünmelerine sebep olabilmektedir. Bazen sosyal motivler, fizyolojik motivlerin önüne geçebilirler. Örneğin savaşta manevi unsurların etkilemesiyle “ölürse şehit, kalırsa gazi olmak” motivi insanın fizyolojik yönünden daha etkin olabilmektedir. Bu da sosyal motivlerden kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 125).

### **2.3.4. Psikolojik Motivler**

Psikolojik motivler, kişinin ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Doğuştan ya da sonradan kazanılan psikolojik motivler, sosyal motivlere de benzemektedir. Fizyolojik ve sosyal motivlerden farkı; psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanması sebebiyle bu motivlerin takip edilmesi ve nedenlerinin anlaşılması oldukça zordur. Psikolojik motivler, kompleks olmaları sebebiyle olaylar ve farklı kişilikteki bireylere göre değişiklik göstermektedir. Nitekim bir olay her durumda aynı biçimde algılanmamaktadır. Bunun dışında farklı kişilerin algıları da farklı olabilmektedir. (Silah, 2005: 9293).

Yukarıda da görüldüğü gibi motivasyon türleri iç motiv, fizyolojik motiv, sosyal motiv ve psikolojik motiv olarak sıralanmaktadır. Bunlardan iç motiv bireyin doğal nitelik taşıyan tavır ve gereksinimlere ileten olguları ve tepkileri nitelendirir. Fizyolojik motivler, bireylerin hayatlarını sürdürmelerinde önemli rol oynayan gereksinimlerle ilişkilidir. Sosyal motivler ise bireyin pek çok özel davranışının

sebebini meydana getirmektedir. Son olarak psikolojik motivler, insanın düşünce ve psikolojik gereksinimlerinden meydana gelmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıda görüleceği üzere motivasyon teorilerinin temel aldığı önem sırasına göre, bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır. Bireyin bir aşamadaki ihtiyacı, ancak daha alt aşamadaki ihtiyacının belirli bir dereceye kadar doyuma getirilmesiyle meydana gelir.

## **2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ**

İnsanları motive eden unsurları tespit etmek ve motivasyonu sürekli kılmak için yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler; “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere başlıca iki grupta toplanmaktadır (Güney, 2001: 226).

### **2.4.1. Kapsam Teorileri**

Bireyin özünde olan ve belli şekillerde davranmaya sevk eden unsurları anlamaya önem veren teoridir. Bu teorinin arkasındaki varsayım; eğer yönetici, çalışanları belirli türdeki davranışlara zorlayan etkenleri anlar ve kavrar ise, bu etkenlere hitap ederek çalışanları daha iyi yönetebilmektedir. Kapsam kuramları, kişilerin davranışlarını motive eden farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirlenir ve doyurulursa kişilerin iş hayatında motive olabileceklerini varsaymaktadır. Kapsam kuramları, aşağıdaki başlıklar altında daha detaylı olarak açıklanmaktadır (Akın Acuner, 2010: 38).

#### **2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham Maslow, insan motivlerinin hayvan motivlerinden bazı açılardan fark gösterdiğini savunmuştur. Ayrıca insan davranışlarını yönlendiren en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğu sayılıştısından hareketle motive etme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow’un modeli, farklı güdüsel ihtiyaçların hiyerarşik biçimde somuttan soyuta doğru sıralanabileceğini ve alt düzeydeki ihtiyaçların doyurulmadan üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanamayacağını öne sürmektedir (Argon ve Eren, 2004: 119). Maslow, teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır (Keser, 2006: 14):

-İnsanların ihtiyaçları, onların davranışlarını belirlemektedir. Ancak davranışları, doyurulmamış ihtiyaçlar etkilememektedir. Doyurulan ihtiyaçlar davranışları etkilememektedir.

-İhtiyaçlar önem seviyelerine göre sıralanmaktadır. Basitten karmaşığa doğru hiyerarşik biçimde sıralanmaktadır.

-İnsanın bir ihtiyaç aşamasından diğerine geçebilmesi için; bir altta yer alan ihtiyacın en az asgari derecede doyurulmuş olması gerekmektedir.



**Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi**

**Kaynak:** (Argon ve Eren, 2004: 120).

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşik yapı aşağıdaki gibidir (Silah, 2005: 94):

-Fizyolojik İhtiyaçlar: Hava, su, yemek, uyku vb. ihtiyaçlar,

-Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden korunmak, can ve iş güvenliği vb. ihtiyaçlar,

-Sosyal İhtiyaçlar: Bir grubun bireyi olmak, benimsenmek, sevmek/sevilmek, arkadaşlık kurmak vb. ihtiyaçlar,

-Saygınlık İhtiyaçları: Öz saygı ve güven duymak, işi başarma vb. iç saygınlık faktörleri, tanınmak, statü ve itibar kazanmak vb. dışsal saygınlık faktörleriyle ilgili ihtiyaçlar,

-Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yaratıcılığı kullanabilmek, beceri, kabiliyet ve potansiyeli göstermek, bireysel gelişim ve ilerleme göstermek vb. ihtiyaçlar.

Maslow'a göre insan, ilk olarak alt seviyedeki ihtiyaçları gidermek için davranış gösterir. Karnı aç bir çalışanın ödül verilerek motive edilmesi mümkün değildir (Güney, 2001: 227).

#### **2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu teoride, bir işgörenin işteki davranışı için faydalı olan tamamen farklı iki boyutu olduğuna inanılmaktadır. İlk boyut işe yönelik tatminsizlik faktörlerini açıklayan hijyenik faktörler, diğer boyut ise iş tatminini oluşturan üst seviyedeki gereksinimlerin bulunduğu motive edici faktörler yer almaktadır (Barutçugil, 2004: 376).

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2010: 510);

- İşletme politikası ve yönetiminin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve gözetimin az olması,
- Amir ile insani ilişkilerin kötü olması,
- Çalışma ortamının fiziki şartlarının kötü olması,
- Ücretler ya da maaşlar ile bunlardaki artışların yetersiz olması,
- Aynı konumdaki iş arkadaşlarıyla geçimsizlik yaşanması,
- İşgörenin bireysel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi,
- İstihdam güvenliğinin yetersiz olmasıdır.

Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları çalışanı teşvik eden, kuruma daha çok bağlayarak doyuma ulaşılmasını sağlayan etkenleri şu şekilde ifade etmektedir;

- Bir çalışmayı başarı ile bitirmenin getirdiği mutluluk,
- İş ortamında başarılarla tanınmak, bunun için takdir ve ödül elde etmek,
- Arzularına, tutkularına, yeteneklerine ve bilgilerine uygun bir işte çalışmak,



-Çalışırken yeterli seviyede yetki ve sorumluluk sahibi olmak,

-Terfi alabilme imkanlarına sahip olmak,

-İşinde kendisini geliştirerek yeni bilgiler öğrenmek ve yaptığı çalışmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmekdir.

Herzberg'in araştırmalarına göre, hijyenik etmenler sağlandığı zaman doyumsuzluk ortadan kalkmaktadır. Ancak hijyenik etmenlerin varlığı motive edici olmamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere motive eden unsurların tamamı işe yöneliktir. Motive eden faktörler doğruca işin içeriği, bireyin başarı derecesi, sorumluluğu ve bu iş sayesinde elde edeceği tanınma ve gelişmeyle ilgili olmaktadır. Hijyen etmenleri işin çevresiyle ilişkili olmaktadır. Bu sebepten ötürü Herzberg, motive eden faktörleri hijyen faktörlerinden ayırarak sınıflandırmıştır (Argon ve Eren, 2004: 123-124).

**Tablo 1.** Herzberg Modeli

MOTİVATÖRLER (GÜDÜLEYİCİ ETMENLER)	HİJYEN FAKTÖRLER (KORUYUCU ETMENLER)
Başarılar Tanınmak Terfi etmek İşin Kendisi Sorumluluk Gelişim Varlığında birey güdülenir, yokluğunda tatmin üzerinde etkisi olmaz	İşletme Politikaları Amirler ile İlişkiler Denetim Ücretlendirme İş Güvenliği Fiziki Çalışma şartları Varlığında güdüleme etkisi oluşturmaz, yokluğunda tatminsizlik yaratır

**Kaynak:** <http://haber.buroasistanlari.com/buro-yonetiminde-motivasyon-araclari/>

#### 2.4.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in öne sürdüğü bu kuramda Maslow'un açıkladığı veriler itibariyle iş hayatının temel alınması ve iş hayatının ihtiyaçları kapsamında bir çalışma alanının ortaya konması söz konusu olmuştur. Kuramda bahsedilen üç ihtiyacın kısaltmaları ERG kuramının çıkış noktası olmuştur. Kuram, Maslow tarafından ortaya atılan kuramın desteklenmesi ve eksikliklerinin giderilmesi amacını taşımaktadır. Bu kapsamda İhtiyaçlar hiyerarşisinin değişik bir bakış açısıyla ele alındığı söylenebilmektedir (Kırel, 1996:169).

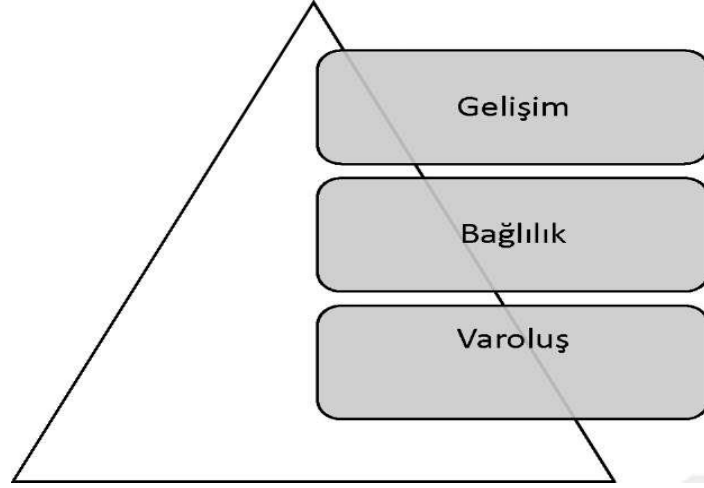
Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un İhtiyaçlar teorisi sadeleştirilerek geliştirilen motivasyon metodudur.

ERG yaklaşımı üç tür ihtiyacı barındırmaktadır (Koçel, 2011: 628);

-Varolma (Existence) İhtiyacı

-Aidiyet-İlişki kurma (Relatedness) İhtiyacı

-Gelişme (Growth) İhtiyacı



**Şekil 2. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar**

**Kaynak:** (Keser, 2006: 29).

ERG teorisinde ihtiyaçlar üç gruba ayrılmaktadır. Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denktir. İlişki ihtiyaçları, Maslow'un sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarından "dışsal saygınlık" faktörlerini içermektedir. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleri ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Güney, 2001: 228).

ERG teorisinde; ihtiyaçlar her zaman birbirine sıralı bir şekilde bağlı olmamaktadır. İhtiyaçlar hem yukarıya hem aşağıya doğru hareket edebilmektedir. Bu hareket, kişinin ihtiyacına ve yeteneğine göre farklılık göstermektedir. Eğer kişi üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta sorun yaşıyorsa, bu sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama arzusunu da etkilemektedir. Bu bağlamda, ERG teorisinde belirlenen üç ihtiyaç sınıfı arasında dinamik etkileşim oluşmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon problemleri üzerinde durmalarına yardımcı olması bakımından önemli olmaktadır (Barutçugil, 2004: 376). Kuramın yapısı itibariyle ihtiyaçlar aynı anda ve çok sayıda ortaya çıkabilirken, tatmin edilen ihtiyaçlar üst basamaklarda yer alan ihtiyaçlar üzerinde direkt bir etki göstermeyerek o ihtiyaçların ortaya çıkmasını sağlamaz.

#### 2.4.1.4. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland, Maslow'dan farklı olarak motivlerin öğrenme ile kazanılacağını savunmaktadır. Bundan dolayı motivlerin olgunluk aşamasında bile değiştirilebileceğini ifade etmektedir. Mc Clelland (1962)'a göre, yüksek seviyede bir başarıma ihtiyacı bulunan bir birey (Argon ve Eren, 2004: 126):

-Sonuç için bireysel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmektedir.

-Ulaşılabilecek özellikteki amaçları belirlemekte ve hesaplanan risklere girmektedir.

-Başarısı ve başarısızlığıyla ilgili kesin geri dönüş istemektedir.

-Bireysel ilişkilerinin yerine, yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir.

D. Mc Clelland tarafından ortaya konan bu teoride birey üç grup ihtiyacın etkisiyle davranış göstermektedir. Bu davranışlar (Koçel, 2011: 628):

-İlişki kurma İhtiyacı

-Güç Kazanma İhtiyacı

-Başarma İhtiyacı

İlişki Kurma İhtiyacı: Eğer bir kişi vaktinin büyük bir kısmını diğer kişilerle nasıl daha yakın ve dostça ilişkiler kurulabileceği hususunda düşünerek harcıyorsa, bu kişi psikologlara göre "bağlanma ihtiyacına" sahip bir kişi olmaktadır. Bağlanma ihtiyacı insanlarla bağ kurmayı, bir grubun üyesi olma ve sosyal ilişkiler kurmayı temsil etmektedir (Silah, 2005: 96-97).

Güç Kazanma: Bir kişi vaktinin büyük bir kısmını nasıl daha güçlü olabileceği, diğer kişilerin nasıl kontrol altına alınabileceği yönünde düşünerek geçiriyorsa bu birey güç kazanma ihtiyacına sahip bir kişi olmaktadır (Izgar, 2003: 97). Çok fazla güç ihtiyacı hisseden kişiler, gücün nasıl kullanılması gerektiğini bilmekte ve bu yetenekleri

sayesinde işlerini tamamlayarak olumlu yönde fark yaratmaktadırlar (Akın Acuner, 2010: 41).

**Başarma İhtiyacı:** Bir birey vaktinin büyük bölümünü, işleri daha iyi nasıl yapacağı konusunda düşünmeyle geçiriyorsa bu kişinin başarılı olma ihtiyacı yüksektir. Başarı motivisi güçlüklerin üstesinden gelmek, ilerlemek ve gelişmek arzularını içerir. Başarı ihtiyacı yüksek bir kişi, genellikle hedeflerini gerçekleştirmesi zor, aynı zamanda anlamlı olacak şekilde seçmektedir. Bu anlamlı hedefe ulaşmak için çok fazla gayret sarf etmektedir (Izgar, 2003: 96-97).

#### **2.4.6. Süreç Teorileri**

Süreç teorilerinde odak nokta, bireylerin hangi amaçlarla ve ne şekilde motive edildikleri oluşturmaktır. Süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel soru, belli bir davranışı sergileyen bireyin aynı davranışı tekrar göstermesi ya da göstermemesinin nasıl sağlandığıdır. Bu teori kapsamında ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendiren faktörlerden sadece bir tanesidir. İçsel faktörlere ilaveten çok sayıda dışsal faktör de bireyin davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir. Süreç teorileri altında dört çeşit motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 2011: 628-629);

-Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

-Beklenti Teorisi

-Eşitlik Teorisi

-Amaç Teorisi

##### **2.4.6.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı**

Şartlanma teorileri literatürde klasik ve işlevsel şartlanma teorileri olarak iki grupta incelenmektedir. Birincisi Rus psikolog Pavlov tarafından geliştirilen klasik şartlanma teorisidir. Pavlov, köpek zil deneyini uygulayarak şartlı öğrenme teorisini ortaya koymaktadır. Bu teoride Pavlov, köpeğine yiyecek verirken her seferinde zil çalmış, bir süre sonra yiyecek vermediği halde zili çaldığında köpeğinin ağzından salyalar aktığını gözlemlemiştir. Köpek, zil sesini duyduğu zaman yiyecek verileceğini

öğrenmiştir. İkincisi psikolog Skinner tarafından geliştirilen işlevsel şartlanma teorisidir. Teori içsel faktörlerin yerine, çevresel faktörler üzerinde durmaktadır. Ödüllendirilen davranışın tekrar edeceğini öne sürmektedir (Tortop, vd. 2010: 132).

Kısacası davranış şartlandırma olgusu, bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Eğer çalışanın davranışı organizasyon bakımından istenilen bir davranış ise, yönetici çalışanın bu davranışını tekrar etmesini talep edecektir. Çalışanın talep edilen bu davranışı tekrar etmesi ancak ödüllendirmeye mümkün olacaktır. Bu sebeple organizasyon bakımından talep edilen davranışlar ödüllendirilirse tekrarlanma olasılıkları artacaktır. Eğer davranışlar organizasyonun istemediği davranışlarsa, yöneticiler bu davranışları cezalandırarak ve tekrarlanma olasılıklarını azaltılmış olacaktır (Koçel, 2011: 519).

#### **2.4.6.2. Beklenti Teorileri**

Beklenti teorileri iki başlık altında incelenecektir. Bunlar (Koçel, 2011: 632):

-Vroom' un Beklenti Teorisi

-Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi'dir.

##### **a. Vroom' un Beklenti Teorisi**

Victor H. Vroom' un beklenti modeli birey davranışlarını, bireyin amaç ve tercihleriyle, bu amaçlarına ulaşmaları beklentisi açısından açıklamaya gayret etmektedir. Bireyler hangi sonuçları seçeceklerini belirlerler ve o sonucu elde etmek için gerçekçi tahminler yapmaktadırlar. Beklenti teorisini daha iyi anlayabilmek için Vroom'un kullandığı birkaç kavramı açıklamak gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 306).

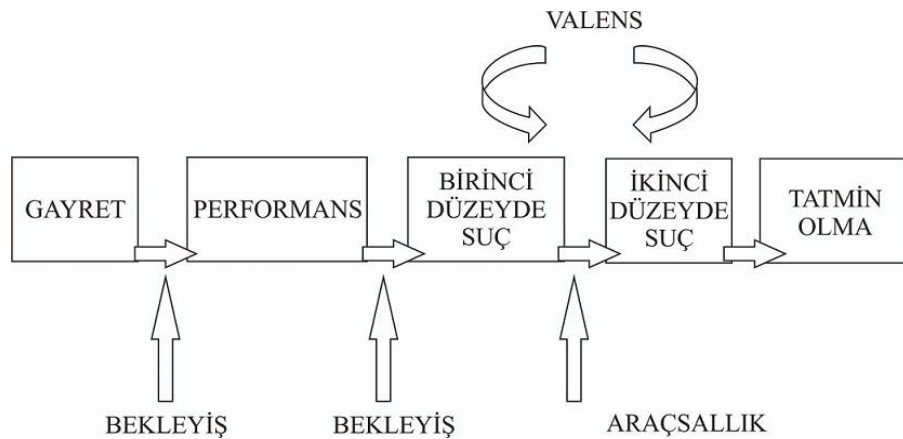
Valens, bir bireyin belli bir gayret harcaması neticesi kazanacağı ödülü arzulama şiddetini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin bir amacı elde etme isteğinin derecesi anlamındadır (Silah, 2005: 99). Bir ödül farklı bireylerce değişik biçimlerde arzulanmaktadır. Bazıları ödülü çok fazla arzularken, bazıları hiç önemsememektedir. Hatta bazı kişilerce bu ödül, gayret sarf etmeye bile değmemektedir. Bu bireyler için

Valens olumsuz bir değer atfetmiştir. Valens, -1 ile +1 arasında değişen girdiler olmaktadır. Bireylerin bir ödüle atfettikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini göstermektedir (Koçel, 2011: 632-633).

Beklenti kavramı; kişinin bir davranışa yönelmesiyle sonuç elde edebileceği yönündeki inancı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle beklenti olasılıkları belirlemektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 306). Bu açıdan beklenti, 0 ve +1 arasındaki bir değerle ifade edilmektedir. Eğer birey belli bir çaba ile belli bir ödül arasında ilişki göremezse, beklenti 0 değerini almaktadır. Bireyin motive olabilmesi için hem valensi hem de beklentisi fazla olmalıdır (Akın Acuner, 2010: 46-47).

Araçsallık kavramı; kişinin belli bir gayretle belli bir miktar performans sergilemesidir. Bu performansta belirli bir şekilde ödüllendirilmektedir. Örnek olarak; ödül olarak bireyin maaşının artırılması birinci derece sonuçtur. Gerçekte bu sonuç ikinci kademe sonuçları elde etmek ve ücret, statü ve saygınlık kazanmak için bir araç olmaktadır (Silah, 2005: 99-100).

Sonucun ilk kademesi kişinin yöneldiği faaliyetle ilgili elde edeceği sonuçların olumlu ya da olumsuz biçimde değerlendirilmesiyle beklenen sonuçların elde edilmesine ilişkin belirlenmiş bir seviyedir. Sonuçlara yönelik kademenin ikinci düzeye geçmesi halinde kazanılmış değere yaklaşmak ve sonuçların seçimine yönelik bireysel gereksinimlerin ön plana çıkması olarak bulmaktadır (Özkalp, 2001: 152-154).



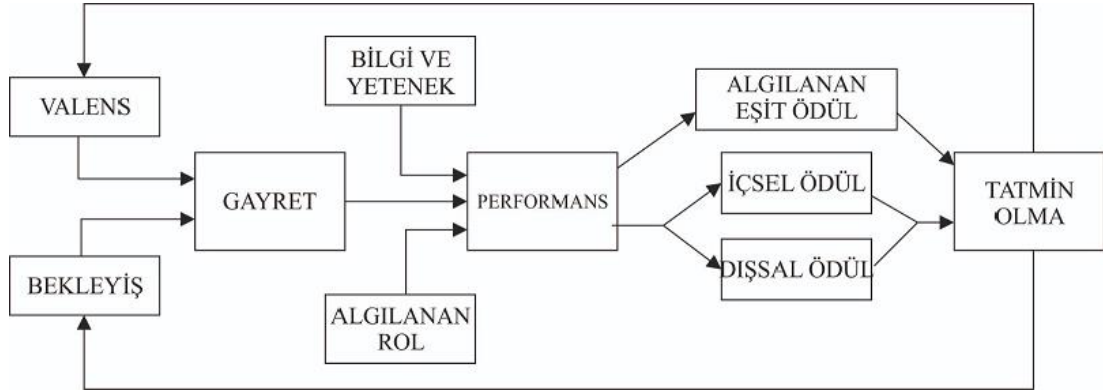
**Şekil 3. Vroom Motivasyon Modeli**

**Kaynak:** (Koçel, 2011: 634).

Bu modeldeki ana hedef, yöneticiler tarafından çalışanların asıl beklentilerinin ve neleri cazip bulduklarının anlaşılmasıdır. Bu sebeple yöneticiler, personelin geçmişini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini detaylı biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2018: 206).

### b. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini destekleyen çalışmalar yapmıştır. Vroom'un modeli geliştirilerek performansla doyum arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Eğer birey, göstereceği gayret ile performansının artacağına ve bu durumda bir sonuca ulaşabileceğine inanıyor ise, gayret harcamak için güdülenecektir. Fakat bu gayret, performans için yeterli olmamaktadır. Vroom'un teorisine ilave olarak bireyin başarı gösterebilmesi için yeteri bilgi ve kabiliyete de sahip olunması gereklidir. Birey başarılı olmak için hangi ölçüde istekli ve gayretli olursa olsun, gereken yetenek ve bilgiye sahip değilse başarı şansı olamamaktadır (Keser, 2006: 40). Lawler ve Porter'in modeli Vroom'un modelinden yola çıkılarak ve bazı katkılarla hazırlanmıştır. Bu modelle ilgili grafik aşağıdaki gösterilmektedir (Koçel, 2011: 634).



Şekil 4. Lawler Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: (Koçel, 2011: 634).

Bu teoride önemli olan husus, Vroom teorisine ek olarak algılanan ödül değişkeninin adaletine ilişkindir. Bu bağlamda birey kendi başarısını başkalarınınkini ile kıyaslayarak ne tür ödül elde edeceği konusunda bir düşünce edinmektedir. Eğer bireyin gerçekte edindiği ödül, düşündüğü ödülünden az ise kişi tatmin olmamaktadır. Beklenti ve



valens, kişinin tatmin olma düzeyine göre etkilenmekte ve süreç yeniden işlemektedir (Silah, 2005: 100-101).

Kurumlarda rol çatışmaları işgörenlerden beklenen davranış kapasitesini azaltmakta bu bağlamda işgörenin çabası ve başarısı olumsuz biçimde etkilendiği öne görülmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu organizasyonda görev tanımının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği durumlarda başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmalarıyla karşılaşmaktadır (Eren, 2010: 541-542).

#### **2.4.6.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi; diğerleriyle eşit performans sergileyen bireyin eşit şekilde ödüllendirilme ya da ödüllendirilmemelerine göre motivasyon sağlanması esasına dayanır (Çolak Alsat, 2016: 19).

Teori dört temel kavramdan oluşmaktadır (Güney, 2001: 234):

-Kişi: Eşitlik veya eşitsizlik durumunu algılayan birey,

-Diğer Kişi: Ödüllendirme bakımından karşılaştırılan birey,

-Ödüller (Çıktılar): Bireyin iş yapması neticesinde aldığı ücret, ek gelir, statü, tanınma, iyi iş şartları vb. olanaklar,

-Katkılar (Girdiler): Bireyin işinde sarf ettiği emek, eğitim, tecrübe, beceri, zeka vb. özelliklerdir.

Bireyin örgüte getirdiği girdilerin karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki oran, benzer işi yapan kişilerle aynı ise eşitlik sağlanmaktadır. Bu iki grup arasındaki oranlardan biri diğerinden küçük veya büyükse, eşitlik ortadan kalkmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 308).

Adams, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için, bireyin bazı yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bunlar (Keser, 2006: 42-43);

-Birey, kendi girdilerini değiştirebilmektedir. Girdilerini ister arttırabilmekte isterse de azaltabilmektedir.

-Birey, kendi çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır.

-Birey, diğer bireyin girdi veya çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır. Örneğin, o bireye daha fazla iş yaptırmak gibi.

-Birey, kendisini kıyasladığı diğer bireyi değiştirebilmektedir.

-Birey, savunma mekanizmaları geliştirebilmektedir. Örneğin; bireyin gelecekte eşitsizliğin ortadan kalkacağı hususunda kendini inandırması.

-Birey, eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda ya işini terk etmekte ya da işe ara vermektedir.

Yöneticiler, alışanların kazandığı ıktıları diğerlerinin kazandığı çıktılarla kıyasladığını fark etmeli ve eşitsizlik şeklinde değerlendirilecek davranışları yapmamaya zen göstermelidir. Ödüllendirme, eğer bir eşitsizlik algısı oluşturuyorsa bazen motivasyon aracı olarak algılanılmamakta bazen de motivasyon bozucu bir etkiyi yaratmaktadır. Bu bağlamda, akıllı yönetici eşitlik duygusunu sağlayarak ve ıktıları dengede tutarak çalışanlarını motive ederler (Barucuğil, 2004: 378).

#### **2.4.6.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Hedeflerle yönetim teorisi olarak amaç teorisi E. A. Locke tarafından geliştirmiştir. Bu teori, insanın amaçları uğruna, bilinçli bir şekilde çaba gösterebileceği davranışlarda bulunabileceğini ne sürmektedir. Bu teoriye göre çalışan, işiyle ilgili uygun hedefler belirlemekten, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli çabayı göstermekten ve hedefini gerçekleştirmekten zevk almaktadır. Bu haz, çalışanın kendi belirlediği amaca ulaşması için onu motive etmektedir. alışana rgtsel amaçlara ulaştığı zaman, yönetim tarafından ödül verildiği ve yöneticiler de önderlik yaptığı takdirde, çalışanın hedef belirlemesi ve bu hedefi gerçekleştirme gayretleri hem özendirilecek hem de pekiştirilecektir (Başaran, 2008: 108).

Bireyin amaçlarını elde etmek için en önemli görevi istekli olmaktır. Bireyin amaçlarını yerine getirebilmesi için azimli bir Şekilde alıŐması gerekmektedir. Bireyin duyduğu isteğin, çaba sarf etmeye yöneltecek düzeyde yoğun olması arzulanmaktadır (Izgar, 2003: 116).

Locke amaç belirlemek için beş aŐama olduğunu söylemektedir. Birinci aŐama; kişinin, organizasyonun veya teknolojinin amaç belirlemek için uygun koşullarda olup olmadığını belirleme aŐaması olmaktadır. İkinci aşamada amaç belirlemek için uygun koşullar saėlanmıŐsa; işgörenler, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve uygulama planları sayesinde hedef belirlemeye hazır olmaktadırlar. Üçüncü aşamada amaçların özelliklerinin, yöneticiler ve astları tarafından anlaŐılmaları üzerinde durulmaktadır. Dördüncü aŐama belirlenen amaçlara gereken düzenlemelerin yapılması için ara değerlendirmeler yapılmaktadır. Son aşamada, ortaya konan hedeflerin deėiŐtirilmesi ya da başarıya ulaŐmasını kontrol etmek için son kez gözden geçirilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 309).

Daha fazla motivasyon sağlamak için aşağıdaki özelliklerde amaçlar oluşturulmalıdır (Güney, 2001: 235):

-Amaçların açık ve belirgin bir biçimde olması ve genel amaçlardan kaçınılması gerekmektedir.

-Amaçların, o amaca ulaşmak isteyen kişiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

-Amaçların, zor ama ulaşılabilir olması gerekmektedir.

-Amaçların ne kadarının gerçekleŐtirildiėine yönelik geribildirim sağlanması gerekmektedir.

Yukarıda ayrı ayrı ele alınan motivasyon teorilerinin amacı kişileri motive eden faktörleri belirleyerek motivasyonu sürdürmeye yardımcı olmaktır. İnsanı fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, duygu, istek, tutum ve düŐüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin

davranışlarını yorumlayarak ve bu yapıya hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir. Motivasyon teorilerinin bir kısmı da içsel faktörlerden çok kişinin dışında çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu görüşlere göre kişilerin davranışları dışsal faktörler tarafından kontrol edilmektedir. Bu görüşleri savunanlar kişiyi motive etmenin kişinin çevresinde bulunan, kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak yoluyla sağlanacağını iddia etmektedirler.

## 2.5. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon sürecinin tam anlamıyla kavranabilmesi için, bireyleri belirli davranışlara iten nedenlerin, bireylerin hedeflerinin, davranışları sürdürme imkanlarının değerlendirilmesi ve insanların birbirinden farklı olduklarının farkında olunması gerekmektedir. Yöneticiler, motivasyonu ve insan gereksinimlerini kavramanın, kurum hedeflerinin ancak işgörenlerle birlikte yerine getirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır (Ünlü, 2013: 4).

Motivasyon; içerisinde değerlerin, güdülerin, ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin bulunduğu bir olgudur. Diğer bir ifadeyle motivasyon birey davranışlarının şekillendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim fonksiyonudur (Kaplan, 2007: 4). Motivasyon, birey faaliyetlerinin ve gayretlerinin devamlılığını sağlayan ve bireyleri harekete sevk eden güçlerin tamamıdır.

Özgener (2000)'e göre motivasyon sürecini ifade ederken aşağıda yer alan üç önemli hususa dikkat edilmelidir (aktaran; Ögüt vd. 2004: 286):

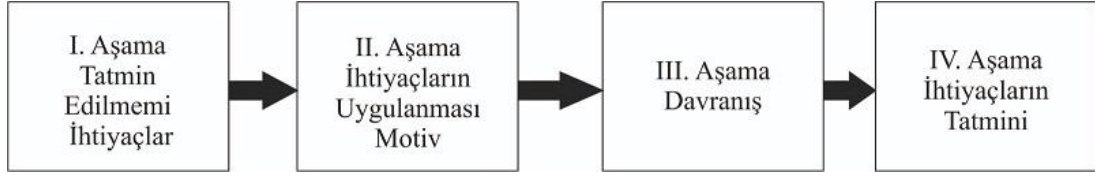
-İnsanları bir davranışı yapmaya zorlayan veya davranışın nedeni olan güç

-Davranışın belirli bir istikamette gelişmesine etki eden güç

-Bir davranışın ortaya çıkmasından itibaren, bu davranışın korunmasını ve devamlılığını sağlayan güç

Motivasyon sürecinin başlamasını sağlayan unsur insanların gereksinimleridir. Bir gereksinim ortaya çıktığı zaman, kişi bu gereksinimi gidermek istemekte ve bu sayede itici bir güçle uyarılmaktadır. İç ve dış faktörlerle uyarılan insan çeşitli

şekillerdeki davranışlara yönelirler. Motivasyon sürecinin amacı gereksinimlere duyulan isteğin doyumudur (Pekel, 2001: 7). Bu süreç çok karmaşık olmasına karşın, basitleştirilerek aşağıdaki gibi modellenenir.



**Şekil 5. Motivasyon Süreci**

**Kaynak:** (Sütçü, 2007: 160)

Kişiden kişiye önem dereceleri değişmekle birlikte, her kişinin çeşitli ihtiyaç, istek ve beklentileri olmaktadır. Bunların karşılanmaması ya da gerçekleşmemesi durumunda, kişide içsel bir dengesizlik durumu ya da bir dengesizlik hissi ortaya çıkar. Sonuç olarak kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik durumu motivasyon açısından enerji kaynağı ya da hareketi başlatan unsur haline dönüşür. Kişi, belirli davranışların bu ihtiyaçları, istek veya beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunu azaltacağını tahmin edip ona göre davranır. Bu tahmine dayalı davranma, motivasyonun yönlendiren veya amaca yönelik fonksiyonunu oluşturur (Semerci, 2005: 8).

Genel anlamda motivasyon kavramının ana unsurları, gereksinim, beklenti, davranış, amaç ve geri besleme (feedback) olmaktadır. Motivasyon bu olguların karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı üzere insanların farklı yoğunluktaki arzuları, amaçları ve ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Davranışların altında yatan bu etkenlerin uyarılmasıyla birey harekete geçmekte ve belli yönlerdeki enerjilerinin yoğunlaştırılması motivasyon aracılığıyla sağlanmaktadır (Kaplan, 2007: 4).

Sonuç itibariyle motivasyon kelimesi eski zamandan günümüze kadar ki bir zamanda her zaman önemini korumuştur. Bu sebeple de çokça konusu geçmiş, üstünde araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bir bireyin işini yapabilmesi için güdüleyen itici güce motivasyon denilmektedir. Motivasyonlar insanlar açısından önemlidir. Bilhassa

çalışma yaşamında amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için oldukça önemli bir konumda durmaktadır. Bu ise motivasyon süreciyle ve motivasyon araçlarıyla gerçekleşmektedir.

## **2.6. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME NEDENLERİ**

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için birtakım yöntemler denemektedir. Bunların bir kısmı çalışanlara yönelik, bir kısmı da işletmelerdeki uygulamalara yönelik olmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsur çalışanlar olmaktadır. İşletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı elde etmeye çalışması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını iyi motive etmelidir (Aydın, 2013: 77-78).

Yönetim faaliyetlerinin temelinde insan faktörü bulunmaktadır. İşgörenlerin kendi fiziksel, fikir ve ruh gücünü üretime daha çok aktarmasını sağlamak ise başarılı bir yöneticinin varlığına bağlıdır. Yöneticilerin, işgörenleri aktif biçimde ve çabalarının tamamını üretim sürecine aktarabilmesini sağlaması, motivasyonun gerekli olduğu hususunu ortaya koymaktadır. Modern yönetimlerin ana fonksiyonu; etkili ve verimli bir kurum oluşturmaktır (Tuğrul Torun, 2013: 49).

Araştırmalar neticesinde işgörenler hangi ölçüde motive edilirse edilsin o oranda üretken, yaratıcı ve kurumlarına bağlı buldukları görülmektedir. Ancak, çalışanların motivasyonlarını sağlayarak sürekli kılmak tahmin edildiği ölçüde kolay değildir. İşgöreni belli biçimlerdeki davranış nedenlerinin, amaçlarının, davranışlarının süreklilik durumlarının incelenmesi ve bu incelemenin neticelerine göre onları motivasyonu sağlayacak sistem ve faaliyetler geliştirmekten sorunlu olan yöneticinin, motivasyon süreçlerini tam anlamda kavrayabilmesi gerekmektedir (Keskin, 2008: 43).

### **2.6.1. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılmak**

İşletmelerin en temel amacı ayakta kalmak ve yaşamlarının devamlılığını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yol ve stratejilerin ayrıntılı olarak hazırlanması işletme için hayati önem taşımaktadır. Doğru işte doğru kişiyi çalıştırmayan kuruluşların yaşamlarını sürekli kılmaları mümkün olamamaktadır. Bu durum işin gereklerinin, çalışanın niteliklerine uygun olması gerektiğini göstermektedir (Keskin, 2008: 44). Şirketlerin, kar elde etme ve topluma fayda sağlama hedeflerini

uygun biçimde yerine getirmek bakımından, her iki amaç arasında bir denge kurmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dengenin sağlanmasıyla işletmenin yaşamını sürekli kılma amacı yerine getirilmiş olmaktadır (Tuğrul Torun, 2013: 50).

### **2.6.2. İşgücü Devir Hızını Düşürmek**

İşletmedeki işgücü devir oranlarında çok sık meydana gelen değişiklikler, işletme yönetimi bakımından istenmeyen ve maliyet yönünden de işletmeye ilave yük getiren bir durum olmaktadır. İşgücü devir oranının fazlalığı işletmelerde bazı problemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerin bir kaçı aşağıdaki belirtilmiştir (Çakıcı, 2014: 26):

-İşletmeden her ayrılan personelin yerine yeni bir personel alınması zaman kaybını doğurmaktadır.

-İşletmeye yeni gelen personelin uyum sağlaması kolay değildir.

-İşgücü devir oranının büyüklüğü, şirkete iş kazası oranında artış olarak yansiyabilecektir.

-İşletmeye katılacak her yeni işgörene verilecek oryantasyon eğitimleri sebebiyle zaman ve para harcanacağı için bu yeni eğitim ekonomik kayıp olarak değerlendirilecektir.

-İşgücü devir oranı büyük olan işletmelerde elde edilen ürün standardı ve kalitesi sorunlu olabilmektedir.

-İşletmeden çok sayıda çalışanın ayrılması diğer personel üzerinde işletmeye karşı, güvensizlik ve dolayısıyla moralsizlik şeklinde yansiyacaktır.

Bir organizasyonun başarı seviyesi işgücü devir oranının düşüklüğü ile ilişkilidir. İşgücü devir miktarı ile etkili çalışma veya çalıştırmanın varlığı, işgören miktarı ve çalışmalarının tatmin edici seviyede olup olmadığı anlaşılabilir. İşgücü devir oranını negatif yönde etkileyen faktörleri yok etmek ya da azaltmak amacıyla, etkili insan kaynakları planlaması ve iş analizi yapılmalı, güçlü bir yönetim sistemi kurulmalı, uygun bir iş ortamı yaratılmalı, iyi bir ücretlendirme sistemi kurulmalı, terfi etme

olanakları sunulmalı, iş garantisi ve sosyal güvence hakları verilmelidir. Ayrıca işgörenlerin işten çıkarılmaları ya da buna sebep olan etkenlerin de iyi değerlendirilmesi gerekmektedir (Tuğrul Torun, 2013: 51).

### **2.6.3. Verimliliği Artırmak**

Verimlilik; bir işletmede belli bir dönem içinde üretimden edinilen üretim çıktısının, bu çıktının elde edilebilmesi için sarf edilen faktörlerin tutarına oranlanması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda verimlilik artışı, belli bir dönem içerisinde mevcut üretim faktörlerini daha iyi kullanılarak, üretim miktarının artırılması anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle verimlilik; sermaye, emek, hammadde gibi üretim unsurlarının maksimum üretimi gerçekleştirecek biçimde kullanılmasıdır (Yazıcı, 2009: 21). Günümüzde işletmeler; verimliliği, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma, çevreyi koruma, çalışanlara en iyi hayat standardını ve iş şartlarını sağlama ve üretim faktörü başına üretim miktarını artırma gayretleri olarak değerlendirmektedir. Mevcut verimlilik anlayışı, bireyin refah düzeyi ve mutluluğunu aynı yönde artıran, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören bir noktaya gelmiştir (Keskin, 2008: 46).

Çalışanların etkin ve verimli iş yapması, maddi ve manevi bakımdan tatmin edilmesine veya motivasyonun artırılmasına bağlı bulunmaktadır. Bu sebeple yönetimin çalışanlar üzerinde önemle durması gerekmektedir. Bunun için, yönetici çalışanını her yönden iyi tanması ve verimli biçimde çalıştırması gerekmektedir (Kılıç Aksoy, 2016: 18). Verimlilik, işverenlere aynı zamanda da işgörenlere önemli olanaklar tanımaktadır. Bu kapsamda işverenler, yeni yatırım olanakları elde edebilecek kaynaklara sahip olmaktadır. İşgörenler ise daha iyi çalışma şartlarında, daha az iş yaparak daha çok ücret, ödül, ikramiye vb. finansal kazanç sağlarlar. Böylece her ikisinin de motivasyon ve performansları artmaktadır (Çakıcı, 2014: 27).

### **2.6.4. Karlılığı Artırmak**

Karlılık; işletme faaliyeti neticesi elde edilen net karın, bu kara ulaşmak amacıyla sarf edilen sermaye miktarına oranını temsil etmektedir. Diğer bir şekilde, sarf edilen sermaye miktarıyla bir işletmenin dönem içinde kazanç sağlama olanağı anlamında da kullanılmaktadır. Karlılığın artırılması; belli bir tutardaki sermaye ya da



yatırımdan ne oranda gelir sağlandığıyla bağlantılıdır. Bu kapsamda karlılık, sermayenin yüzdesel olarak çalışma düzeyini göstermiş olmaktadır (Yazıcı, 2009: 22).

Bir ticari kuruluşun başarılı olup olmadığı, dönemin sonunda hesaplanan karlılıkla hesaplanmaktadır. Hesaplanan bu karlılık neticesi, şirket faaliyetlerinin denetlenmesi mümkün olmaktadır. Bunun haricinde, şirketin diğer amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kar elde etmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, her ticari kuruluşun belirlediği amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde karlılığın olduğu ifade edilmektedir (Kılıç Aksoy, 2016: 20).

Şirketlerin ana ve en önde gelen amaçlarından olan; minimum maliyet ile çalışarak maksimum karlılığı sağlamaktır. Şirket sahiplerinin, kurumdan daha çok çıkar edinmeyi amaçlayan yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon unsuru kar sağlamaktır. Şirket uygulamalarında planlama, eşgüdüm, teşkilatlanma, eyleme geçirme ve kontrol mekanizması vasıtasıyla şirketin daha karlı, verimli ve etkin olması sağlanmakta, edinilen kar da şirket sahiplerinin, yöneticilerin ve işgörenlerin motivasyonuna katkı sağlamaktadır (Tuğrul Torun, 2013: 52).

### **2.6.5. Örgütsel Etkinliği Artırmak**

Etkinlik; bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirme seviyesi şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, şirketlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla kaynaklarını en akılcı şekilde kullanması biçimde de nitelendirilmektedir (Kılıç Aksoy, 2016: 17).

Etkinlik kavramı kuruluştaki üretim için kullanılacak hammadde, malzeme, işçilik vb. girdilerin kurum için belirlenen hedefler doğrultusunda ne ölçüde kullanıldığını ortaya koyan analiz unsurlarındandır. Minimum maliyetle üretim yapılmasını müteakiben, bu ürün ya da hizmetin satılmadığı gibi bir durum şirketin ana hedefini gerçekleştiremediğinin delili olacaktır. Bu kapsamda ortaya işin rasyonel olmasının yanı sıra hedefi gerçekleştirme özelliklerinin de olması gerekmektedir. (Yazıcı, 2009: 24).

İşletmeler etkili biçimde çalışma amacıyla bazı enstrümanlardan yararlanmaktadır. Bunlar; insan gücü, etkin araç, gereç ve hammadde kullanımı, teknolojik yenilikler, enerji tüketimi vb. faktörlerdir. İşletmenin faaliyetleri işgörenlerce

yerine getirildiği için işgörenlerin motivasyonu da etkinlik bakımından oldukça önemlidir. Motivasyonu yüksek işgören, kurum amaçlarının yerine getirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Çalışanların bireysel ya da grup olarak etkinliğini arttırmak için motivasyon araçlarının kullanılması zorunludur (Güven, 2004: 19).

Örgütler kişi ve gruplardan oluşurlar. Örgütlerin etkin olması; birey veya grup etkinliğinin tamamını kapsar. İşlerin doğruluğu “verimlilikle” ilişkilendirilir; doğru işler “etkinlikle” ilişkilidir. Verimlilikle ilgili üretim girdileri, ürün ya da hizmetlerle ilgilenir. Etkinlik ise üretim veya hizmetlerin sonucu ya da ortaya çıkardıkları etkilerle ilgilenir (Çakıcı, 2014: 27).

## **2.7. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışanların motivasyonuna etki eden bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu bölümde çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **2.7.1. Ücret Politikası**

İnsanın iş yapma amaçlarının temelinde bazı gereksinimlerin karşılanması yatmaktadır. Sosyal, fiziki ve psikolojik özellikleri olan insanın ihtiyaçları, çağdaş yaşantıda ancak belli seviyede bir gelirin kazanılmasıyla karşılanabilmektedir. Rant ve sermaye sahipleri hariç, günümüzde çoğu bireyin tek gelir kaynağı ücretli çalışma olmaktadır (Çakır, 2006: 14).

İnsanların çalışmayı istemelerinin önemli bir sebebi harcadıkları emek karşılığında alacakları ücret ve ödemelerdir. Ücret, insanların kendi ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olmakta ve bireyin tanınması, statü kazanması gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir etken olmaktadır. Bu sebeple uzun zamandır hem çalışanlar hem de işverenler bakımından ücret prensipleri ve yöntemleri titizlikle yürütülmektedir. Bu husus gittikçe daha kompleks bir problem olmakta, önem ve güncelliği devam etmektedir (Yılmaz, 2010: 164).

Üretim faktörleri arasında doğrudan insanla ilgili olan faktör emektir. Bir üretim sürecine beden ve düşünce olarak emek harçayarak katkı sağlayan bireye emeğinin

karşılığı, üretim miktarı, zaman ya da diğer kriterlere göre belli bir metotla hesaplanarak ödenen paraya ücret denilmektedir. Buna göre ücret emeğin fiyatı olmaktadır (Kavuzlu, 2007: 88). Dar anlamda ücret, bir hizmetin karşılığı olarak emeğe ödenen bedeldir. Daha geniş ve yaygın tanımla ücret, tabiat, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerinin en önemlilerinden birisi durumundaki iş çabasının bedeli ya da fiyatıdır (Erdem, 2007: 12).

Ücret kavramı, ekonomi, hukuk ve yönetim bakımlarından farklı olguları ifade etmektedir (Bilecen, 2007: 43);

-Ekonomik bakımdan ücret, tabiat, sermaye ve teşebbüs unsurları ile üretime katkı sağlayan emeğin ölçütü, yani emeğin fiyatıdır.

-Hukuki bakımdan ücret, bir işveren için yerinde getirilen hizmet karşılığı elde edilen menfaatleri belirtir.

-Yönetim açısından ise ücret, çalışan kişilerin içgüdülerinin tatmininde aktif ve verimli yapan temel araç ve etkin bir motivasyon unsuru şeklinde tanımlanabilir.

Ücret genel olarak işgörenin, bir işi yapmak için zihni, bedeni veya her iki biçimde de sarf ettiği emeğin karşılığı olarak edindiği bedeldir. İşin karşılığı olarak ödenen ücret “asıl ücret” i temsil etmekte ve iş gereklerine bağlı şekilde belirlenmektedir. Çalışanlar arasında ülke, şirket ve sektörde “eşit işe eşit ücret” prensibine göre ücret sisteminin oluşturulmasında göz önüne alınan asıl bu ücrettir. Ücret getirisi içinde bulunan diğer paylar, özendirici ücret sistemi kapsamında işgörenin başarısına ya da verimliliğe göre ödenen ücret ile yasa ve sözleşmelere göre işgörenin almaya hak kazandığı sosyal içerikli ödemelerden oluşur (Çakır, 2006: 14).

Genel anlamıyla; “çalışanın bir ekonomik faaliyete katılması neticesinde elde ettiği gelir” şeklinde ifade edilen ücret kavramı, ekonomik bakımdan emeğin fiyatı; sosyal-siyaset bakımdan ise işgörenin bedenen ve fikren yaptığı faaliyetlerin bir karşılığı şeklinde tanımlanır. Ücret olarak alınan bedel, mali ya da ayni (mal ya da menfaat) biçimde de olabilir. Ayrıca hem ayni hem de nakdi ödeme birlikte yapılabilir. Uygulamada görülen sosyal yardım, prim, yan ödeme, fazla mesai veya kök saat ücreti gibi ödemeler bu kapsamdaki ücretler olmaktadır (Erol, 2006: 10).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, ücret olgusu farklı dönemlerde değişik bilim insanları tarafından incelenmiş ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Ücret kavramının her tanımında birbirinden farklı özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm bu açıklamalardan ücret; işverenin işgörene emeği karşılığında verdiği iktisadi faktörler şeklinde tanımlanabilir.

Ücret, çalışan açısından çalışmasına karşılık olarak edindiği maddi getiri olması bakımından, şirket açısından ise üretim maliyetine doğrudan tesir eden bir unsur olması bakımından önem taşımaktadır (Kavuzlu, 2007: 89). Paranın insan hayatındaki önemi, ücretin öneminin belirlenmesinde etkin bir faktör olarak değerlendirilir. Para, yeme-içme, barınma ve güvenlik gibi en temel insani ihtiyaçların karşılamasını sağlayan bir araç olmasının yanında, iş haricindeki zamanları değerlendirmek ve bireysel ilgi alanlarındaki harcamaların kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda ücret, statünün de sembolü olarak önemli bir fonksiyon görmektedir. İşgörenler, aldıkları ücreti, organizasyona yaptıkları katkıların karşılığı olarak değerlendirmektedirler (Çakır, 2006: 16).

Yöneticiler bakımından ücret, yakinen takip edilmesi ve kontrol altında tutulması gereken önemli bir etkidir. Çünkü ücret, işletme maliyetleri içindeki en büyük gider kalemi olmaktadır. Ayrıca, şirket performansını yükseltme ve personel davranışlarını şirket amaçları doğrultusunda yönlendirmede, yöneticilerin kullandığı en önemli enstrümanlardan birisidir (Alayoğlu, 2005: 15). İşverenler bakımından ücret, işgücünün maliyeti şeklinde anlam taşır. Üretime yönelik diğer maliyetlerinin yanında ücretler, şirketler, endüstriler ve uluslararası rekabete tesir eden önemli faktörlerdir. Şirketler ödedikleri ücretin karşılığını tam olarak almak amacıyla, bir taraftan personelin gayretlerini ölçmeye, diğer taraftan da karşılığını belirlemeye çalışır. İşverenlerin ücret miktarıyla ilgili beklentisi “işgücü maliyetlerinin minimuma indirilebilmesini” hedeflemektedir (Çakır, 2006: 18).

Ücretlerin emek karşılığı çalışanların gelir ve yaşam düzeyini belirlemesiyle birlikte toplum hayatını etkileyen tarafları da bulunmaktadır. Ücret, sanayinin gelişimine tesir eden bir maliyet etmeni, milli gelirin farklı kesimlere dağıtılma biçimi

ve toplumda yer alan sosyal adalet olgusunun gerçekleştirilme durumunu gösteren bir ölçü olarak önem arz etmektedir (Balta, 2007: 11).

Sonuç itibariyle, geçmişte olduğu gibi sadece ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal bir vaka olarak düşünülen ücretin sosyal niteliği, gün geçtikçe ağır basmakta; günümüzdeki uygulamalarıyla da, ülkelerin sosyal politikalarını biçimlendirerek yön vermektedir. Çünkü günümüzün toplum yapılarında nüfusun büyük bir bölümünü oluşturan işgörenler, aile üyeleriyle birlikte dikkate alındığında, ücretin etkisi hemen hemen toplumun tamamı üzerinde görülmektedir. Bütün bu boyutlarıyla değerlendirildiğinde, ücretin ne derece hassas ve önemli bir husus olduğu daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır (Alayoğlu, 2005: 16).

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında, ücretin bir taraftan organizasyonun önemli bir gider unsuru olduğu, diğer taraftan da işgörenler açısından önemli bir gelir kaynağı olduğu görülmektedir. Bu ölçüde öneme sahip ücret, her iki tarafı da çok yakından ilgilendiren ortak ve hassas bir konudur. Ayrıca, ücretin önemli bir motivasyon unsuru olduğu da unutulmamalıdır.

Motivasyon unsurlarının en önde olanlarından olan ücret, çalışanların finansal gereksinimlerini karşılamayı sağlayan bir araç olması bakımından önemlidir (Sözer, 2006: 79). Genel müdürler en az yılda bir kendinden bir alt kademedeki yöneticilerin maaşlarını, onların başarıları açısından değerlendirmeli ve maaş dağılımının adil olup olmadığını gözden geçirmelidir. Daha sonra, bu yöneticilerin hepsi ile görüşülmelidir. Bu görüşmede, kendi altlarında çalışanların ücretleri tespit edilmelidir. Bu iş tatsız bir iştir, ama yapılması zorunludur. Birlikte yapılmasının en büyük yararı, bazı bölüm yöneticilerinin kendi elemanlarını kayırmalarının önlenmiş olmasıdır (Gümüş, 2002: 194).

### **2.7.2. Kendini Gerçekleştirme**

Kendini gerçekleştirme kavramını ilk olarak Jung açıklamaktadır. Jung'a göre her insanın amacı, kendini gerçekleştirmektir. Bu amaca ulaşabilmek için, bireyin önce kendini tanıması gerekir. Kendini gerçekleştirebilmek, uzun, güç ve karmaşık bir yolun aşılmasını gerektirir (Akt, Kuzgun, 1972). Kendini gerçekleştirme kavramını önemli bir

şekilde ele alan diğer bir kuramcı da Kurt Goldstein'dir. Bireyin, kendi yeteneklerini sonuna kadar kullanarak, istediği yere gelebilme ve hedeflerine ulaşabilme isteği ve çabasıdır. Yani, doğuştan getirmiş olduğu potansiyelleri davranışa dönüştürme ve ortaya koyma ihtiyacıdır (Maslow, 1970).

Otto Rank ise, kendini gerçekleştirmeyi “kişinin yaratıcılığı” olarak görmüştür. Kendini gerçekleştiren insan bir birey olabilmeye muktedirdir, çevresi ile ahenk halinde olan ve iradeli insandır (Akt, Kuzgun, 1972). Hümanistik psikolojinin kurucularından kabul edilen Rogers'e göre insan, kendini yönetme, yön verme, denetleme gücüne ve kapasitesine sahiptir (Akt, Kuzgun, 1986). Kendini gerçekleştirme kavramı, en iyi insancıl psikoloji içinde ve Abraham Maslow tarafından açıklanmıştır. Maslow, insanların doğuştan kendilerini gerçekleştirme güdüsüne sahip olduğunu ve bu gerçekleştirme kavramını, insanın gizil gücünü kullanması ve geliştirmesi olarak ifade etmektedir (Maslow, 1970).

Maslow, insanı motive eden ve kendini gerçekleştirmesine ulaştıran güdöleri, ihtiyaçları olduğunu savunmuştur. Maslow'a göre insanın motive olmasını sağlayan güdöleri hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu güdöler alt düzeyden, üst düzeye doğru sıralanır. İnsanlar öncelikle, ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt düzeylerinde yer alan temel gereksinimlerini karşılamaya güdülenmişlerdir. Ancak, kendini gerçekleştirmiş bir birey olabilmek için daha alt düzeylerde yer alan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve saygınlık sağlama ile ilgili temel ihtiyaçların karşılanması gerekir. Temel ihtiyaçları karşılanmış birey, kendisinde var olan bütün potansiyelleri açığa çıkaracak ve gerçekleştirecektir (Feist & Feist, 2006). Maslov'a göre bu ihtiyaçlardan bir tanesi de kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Diğer ihtiyaçlar karşılansa bile birey kendisine en iyi uyan şeyi yapmadıkça başka bir tatminsizlik ortaya çıkabilir. Birey ne olabiliyorsa o olmak zorundadır. Kendi doğasına karşı doğru olmalıdır. Bu ihtiyaca kendini gerçekleştirme denir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin bütün potansiyelini gerçeğe dönüştürmesini gerektir (Maslow, 1970).

Maslow (1973), bireyi kendini gerçekleştirmeye ulaştıran davranışların sekiz yolu olduğunu ileri sürmektedir.

1. Kendini gerçekleştirme, tam bir konsantrasyonla hayat dolu, kendilik dolu deneyimler yaşamaktır. Bu deneyimleme aşamasında birey bütün ve dolu olarak insandır. Burada anahtar kelime özveri, kendiliğin az olmasıdır. Birey, öz-bilincinin ve öz-farkındalığının fazla olmasından acı çekmektedir.

2. Hayat, bir seçme süreci olarak düşünüldüğünde, ileriye ve geriye dönük seçimler bulunmaktadır. Savunmaya, güvenliğe, korkmaya yönelik hareket de olabilir, büyümeye yönelik de olabilir. Korku tercihi değil de büyüme tercihi yapmak için her gün kendini gerçekleştirmeye doğru yönelmek gerekir. Kendini gerçekleştirme devam eden bir süreçtir. Bir başka deyişle, doğru ile yanlış, dürüst ile sahtekârı, gerileme ile büyümeyi tercih etmektir.

3. Kendini gerçekleştirme hakkında konuşma, gerçekleştirilecek bir kendilik olduğunu ima etmektir. Birey, boş bir levha değildir. Sonradan olan bir yapı değildir. En azından bir insan, biyolojik dengeleridir. Kendilik oradadır ancak çoğu zaman onu değil başkalarının seslerini dinleriz. Kendiliğin öne çıkması için onu dinlemek gerekir.

4. Şüphe durumlarında dürüst olmak gerekir, aksi değil. Genelde olan şüphede olduğumuzda dürüst olmadığımızdır. Bireyin kendisine bakıp dürüst olmaya çalışmak sorumluluk almaktır. Bu, kendini gerçekleştirmek için büyük bir adımdır.

5. Öz-farkındalık olmadan deneyimleme, büyüme tercihi yapma, kendilik iç sesini dinleme ve dürüst olarak sorumluluk alma kendini gerçekleştirmeye ulaştıran yolların bazılarıdır. Birey, her seferinde bunlardan yaptıkça, kendisi için doğru olanın ne olduğunu ve daha iyi seçimler yapmasını kolaylaştırır.

6. Kendini gerçekleştirme, ulaşılan bir son değildir, ayrıca bireyin potansiyelinin herhangi bir zamanda daha fazla gerçekleştirme potansiyelidir. Kendini gerçekleştirme, potansiyeli artırma ve yaptığı şeyi en iyi şekilde yapmak için çaba gösterme, elindeki ile yetinmeme sürecidir.

7. Zirve yaşantılar, kendini gerçekleştirmenin geçici, kısa süreli durumlarıdır. Bu anlar garantisi olmayan, satın alınamayan anlardır. Ancak birey, bu anları artırmak için koşullar oluşturabilir. Yanlış izlenimlerden kurtulmak, iyi olduğu ve iyi olmadığı şeyleri

fark etmek, potansiyelinin yettiği alanları bilmek gerçekte bireyin ne olduğunu keşfetmektir.

8. Bireyin kim olduğunu, ne olduğunu, neden hoşlandığını ve hoşlanmadığını, kendisi için neyin iyi olduğunu, nereye gittiğini, misyonunun ne olduğunu bulmak, psikopatolojiye maruz kalmak demektir. Savunmaları belirlemek ve savunmalar belirlendikten sonra bunlardan vazgeçmeye cesaret bulmaktır. Bu acılı bir süreçtir çünkü savunma mekanizmalarını terk etmek zor bir durumdur. Ancak savunmalardan vazgeçmek değerlidir.

Sonuç olarak bireyin kendisini gerçekleştirebilmesinin anlamı bireyin iş ve özel yaşamında gerçekleri ve kendisini daha rahat ve objektif olarak algılayabilmesidir. Kendini gerçekleştiren insan yaşadığı andan zevk duyar, yaşantılarını başkalarıyla paylaşır, çevresinde bulunan insanların mutlu olmalarını sağlamaya çalışır. Kendisini diğer insanlara göre daha iyi tanıyabildiği için, karşılaşabileceği olaylara karşı ne tür tepkiler verebileceğini önceden kestirebilir. İçinde bulunduğu öğütün ve kendisinin daha fazla gelişebilmesi için sahip olduğu bütün yetenek ve gizilgüçlerini kullanmaya çalışır. Yeniliklere ve ilerlemelere direnç göstermez, çağdaş olmanın ve çağın gerektirdiği gelişme ve yeniliklere açıktır.

### **2.7.3. Teşvik**

Çalışanların motivasyonunu etkileyen bir başka etken ise teşviktir. Çalışanları teşvik etme ise farklı yöntemlerle olabilmektedir. Çalışanların nasıl teşvik edilip güdülendiğini, nasıl teşvik edilip isteklendirileceğini ve nasıl teşvik edilip motivasyonunun arttırılacağını bilmek zor bir süreçtir. İşletmede çalışan çok farklı nitelikte insan vardır ve hepsi aynı yöntemden motive olmaz. Bunun nedeni her çalışanın farklı önceliklerinin, farklı beklentilerinin ve farklı taleplerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek için bazı motivasyon araçlarından faydalanmak her zaman başarılı bir etki göstermemektedir (Altıntaş, 2018: 2).

Çalışanları işe teşvik etmek, performansını artırmak ve kuruma daha çok bağlamak için başarılı olan çalışanlara ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Eğer bu



ödüllere, çalışanların ihtiyaçları yönelik belirlenmiş ödüller ise motivasyonu artırıcı, onları işe motive edici etki yapmaları beklenir. Çalışanların, yeni yaratıcı bir fikir ortaya çıkarması, performanslarındaki artış, işe devamlılığı, iş kazalarındaki düşük oranlar, işteki yetenekleri gibi unsurlar ekonomik ödüller için değerlendirme niteliğindeki hususlardır. Ekonomik ödül olarak ikramiye, ekstra ücret gibi ödüller verilebilir. Ödül uygulamasını yaparken göz önüne alınması gereken husus, verilecek ödül ile çalışanın elde ettiği başarı arasında orantı olması ve başarı gösteren çalışana ödülün en kısa zamanda verilmesidir. Ekonomik ödül sistemi iyi uygulanmadığı, dengesiz ve adil olmayan ödüllendirmelere neden verdiği takdirde motivasyonu sekteye uğrattır (Karatepe,2005: 32).

Çalışanların elde edecekleri maaştan başka daha çok ve daha çok gayretli çalışmaya motive etmek amacıyla çalışana verilen ek ücrete prim denir. Bazı kurumlar, çalışanlara verimli çalışmaları ve hizmet kalitesini artırıcı çabaları sonucunda prim verirler (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003: 150). Primli ücret uygulaması gerçekten zor ve iyi takip gerektiren motivasyon aracıdır. Üretilen hizmetin ölçülebilir ve hesaplanabilir kıstasları olması gerekir. Örneğin; kabin memurlarına, yurt dışı uçuşlarında yaptıkları yatı süresi ve havada uçtukları süre hesaplanarak prim ücreti ödenmektedir. Kendi net maaşlarının üzerine prim ücreti alarak gelir elde ederler. Böyle bir motivasyon aracı, kabin memurlarında daha fazla uçma isteği yaratarak, daha çok çalışmaya ve daha fazla teşvik olmaya olanak sağlar (Altıntaş, 2018: 10). Motivatörler genel olarak; başarı, çevresince tanınma, takdir görme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, işinde ilerleme ve terfi olanaklarının olması vb. motive edici unsurlar arasında gösterilebilir. Bu unsurların yerine getirilmesi durumunda çalışanların çalışma istekleri ve iş tatminleri yükselirken, olmaması durumundaysa çalışma istek ve iş tatminkarlığı düşebilir (Lundberg vd., 2008: 895).

İşletmenin kuruluş amacıyla işgörenlerin çalışma nedeni özünde ekonomik temeller yatmaktadır. Bu sebeple motivasyon hususunda ekonomik özendirme enstrümanları diğerlerinden etkili olmaktadır. İşgöreni işe özendirmek ve şirketle olan bağımlı kuvvetlendirmek için, başarılı olanlara finansal değerler taşıyan ödüller verilebilmektedir. Ödül iki amaca hizmet eder. Birinci amaç; şirket için maddiyat ya da maneviyat ihtiva eden hizmetlerin kıymetlendirilmesi, diğer amaç; bu davranış

sayesinde işgörenlerin motive edilmesidir. Ödüllendirme, ödül alan çalışanı daha verimli ve başarılı çalışma doğrultusunda motive ederken, bu kapsamda diğer işgörenlerinde motivasyonlarını artırıcı bir özellik de barındırmaktadır (Keskin, 2008: 52). Bireyler hem ödüle ulaşmak hem de ceza almamak için iş yapmayı seçerler. Nihayetinde birey her iki biçimde de motive olurlar. Çok az birey haz duymaya yönelir. Bireylerin çoğunluğu cezadan kurtulma amacıyla kendisini motive eder. Bazıları daha çok para edinme, statü ve güç kazanma hedefiyle motivasyonlarını artırırılar (Durmuş, 2007: 10).

#### **2.7.4. İlerleme ve Gelişme İmkânları**

İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan en önemli etkenlerden birisi de eğitimidir. Eğitim farklı bir ortam, yeni olgular öğrenme, değişik insanlarla iletişime geçme vb. içeriğinde bireyleri motivasyon unsuru bulunan çok sayıda ögeyi kapsar (Önen ve Tüzün, 2005: 83). Eğitim, yöneticiler açısından olumlu bir motivasyon aracıdır. Eğitimin içeriği, yeni bilgiler edinilmesi, tutum ve davranış değişikliği kazanılması ve işgörenlerde iş tatmini oluşturması açılarından önemlidir. Dinamik bir yapısı bulunan organizasyon olağan olarak devamlı yeni bilgi ve prensipler edinmektedir (Ergül, 2005: 74).

Kariyer planlama; bireyin bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, kuvvetli ve zayıf yönleriyle ilgili değerlendirme; kurum içi ve dışı kariyer imkanlarının sağlanması, kısa, orta, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, kariyer olanaklarının planlanması ve planın yerine getirilmesi aşamalarını kapsar. Kariyer planlaması; işgörenlerin değer yargıları, gereksinimleri ile iş fırsatları arasındaki en uygun ilişkinin tesis edilmesini amaç edinen bir problem çözme ve karar verme sürecidir. Personelin işinde daha mutlu ve verimli olmasını sağlar. Bunun yanında, geleceği tahmin edebilen, kendisini bekleyen şeylerin ne olduğunu bilerek hedeflerini tespit eden, motivasyonu iyi ve kendini işine adanmış işgörenler ortaya çıkarılır (Barutçugil, 2004: 320).

Çalışmada bağımsızlık ve inisiyatif alma gereksinimi bireylerin, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme yönünü arttırmak için önemsedikleri bir motivasyon kaynağıdır. “Birey, özgürlük içinde geliştiği zaman, kendisini grubun bir parçası, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir üye olarak algılar”

(Pekel, 2001: 32). “Fazla baskı, çalışanları sıkıntıya sokar” (Akat vd., 1994: 216). Çalışmada bağımsızlık çalışanın her istediğini yapması anlamını taşımaz. Sadece çalışanlar devamlı kontrol ve baskı altında olmayı istemezler. “Otoriter yönetim tarzları çalışanlarda devamlı sorgulanmakta olduğu duygusu hissettirdiğinden çalışanların motivasyonunun azalmasına neden olur. Bu tür uygulamalar çalışanın yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin sekteye uğramasına neden olur” (Keser, 2006: 168). Yöneticiler en azından, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin olduğu alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanırılsa bu çalışanları motive edebilir ve böylece kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkarabilir.

Çalışanlar bir iş yerinde yükselme olanağı olmasını ve yükselmeyi isterler. Bunun içinde gelişim göstermeleri ve başarılı olmaları beklenir. Yapılan iş bireye bilgi ve becerilerini kullanarak ona gelişme olanağı sağlamalıdır. Neticede kendisine gelişme imkanı sunulan işlerde çalışmak çalışanı motive etmekte ve çalışan işinde başarılı olabilmek için gelişmeye daha çok önem vermektedir (Lawyer, 1994: 203).

#### **2.7.5. Gelecek Güvencesi**

Çalışanlar, iş yerinde sosyal güvence kadar psikolojik güvence de duymak isterler. Çalışanlar duygusal güvence duyduğu bir iş yerinde çalıştığında verim ve performansı daha fazla yükselmektedir. Çalışanlar onlara karşı kötü bir eylemin olmayacağından kuşku duymadığı zaman daha fazla motive sağlamaktadırlar (Sevinç, 2015: 960). Psikolojik güvence, insanların çalıştıkları iş yeri ortamı atmosferine de göre de değişmektedir. Çalışma sahasının ortamı, çalışanların psikolojik olarak huzurlu olmalarına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Örneğin; çok gürültülü, havasız, tehlike arz eden ortamlar psikolojik güvence üzerinde olumsuz etki yaparak çalışana motive kırıcı etki yapabilir. Onun için elinden geldiğince en iyi çalışma ortamı oluşturulmalıdır (Altıntaş, 2018: 13).

#### **2.7.6. Çalışma Koşulları**

İş yerinin özellikle fiziksel koşulları ve bu ortamın çalışanların rahatça çalışabileceği bir ortam haline dönüştürülmesi örgüt motivasyonunu yüksek oranda etkileyen bir unsurdur. İş yerindeki fiziksel özellikler; nem, sıcaklık, hava, ışıklandırma, aydınlatma, gürültü gibi unsurlarla çalışan motivasyonu üzerinde pay sahibi olmaktadır.

İşgörenlerin evlerinden sonra en fazla zaman geçirdiği yer olan çalışma yerinin güzel ve sağlıklı bir ortam olmasını isterler. Çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi için yapılacak düzenlemeler, kurumdan ziyade çalışanın iyiliği için yapıldığından tatmin edici bir etmen olacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173-174). Bunun yanı sıra çalışma ortamının rahatlığı, kullanılan ekipmanlar, çalışanların dinlenme alanı gibi unsurlar da çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerdir. İşletmeler bu ortamı ne kadar çalışan yararına dizayn edebilirse o kadar çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceklerdir.

Hijyen faktörleri ise; çalışma koşulları, ücret düzeyi, örgüt politikası, personel ilişkileri, organizasyonda ast-üst arasındaki ilişkiler vb. unsurlardır. Hijyen faktörler gerçekleştiği zaman iş tatmini de gerçekleşir ve insanları çalışmaya teşvik eder. Hijyen faktörlerin olumsuz olması durumundaysa, örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, çalışan ilişkilerinin kötü olması, gibi durumlarda motivasyon düzeyi olumsuz etkilenecektir (Lundberg vd., 2008: 895).

## **2.8. KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Ayvazoğlu (2018) yaptığı çalışmada ücret ve iş doyumunun çalışan motivasyonuna etkisini incelemiştir. Çalışmada, motivasyon-iş tatmini ve motivasyon-ücret tatmini arasındaki ilişki, ücret ve iş tatmininin iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde ücret ve iş tatmininin iş motivasyonu ile pozitif bir korelasyonda bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, ücret tatmini-iş motivasyonu arasındaki ilişkide mevcut korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirtilmiştir. Elde edilen bir başka sonuç ise, iş tatmininin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, araştırmaya katılan kişilerin iş tatmini arttıkça iş motivasyonunun arttığı hususudur.

Altıntaş (2018), hava yollarında çalışan kabin memurlarının ücret dışında motivasyonunu etkileyen faktörlerin, onların iş tatminlerine etkisinin incelendiği bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ücret dışı motivasyon faktörlerinin (psiko-sosyal faktörler ve örgütsel – yönetsel faktörler) iş tatminine etkisi ise şu şekilde olmuştur. Psiko-sosyal faktörler ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiş, örgütsel-yönetsel faktörler ile iş tatmini arasında pozitif yönde

çok düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ücret dışında motivasyon faktörlerinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği lakin bu etkinin çok güçlü bir etki olmadığını söylemek mümkündür. Motivasyonun iş tatminine etkisiyle ilgili yapılmış çoğu araştırmada en önemli özendirme aracının ücret olduğu gösterilmektedir. Bu yüzden hipotez testleri neticesinde ortaya çıkan sonuç son derece doğaldır.

Elverir (2016), performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmada; Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan doktorları kapsayan performans değerlendirme sisteminin motivasyona etkisinin ölçüldüğü bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; hekimlerin performansa dayalı ek ödeme sistemi hakkındaki düşüncelerinin genel anlamda olumsuz olduğu, demografik özellikleri itibariyle düşüncelerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Kolaylı (2016) yaptığı tez çalışmasında, performansa dayalı ek ücret sistemini, avantaj ve dezavantajlarını sağlık sektöründeki uygulamaları yönünden incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda; performansa dayalı ek ödeme sisteminin cinsiyet, medeni durum, özel sektörde çalışıp çalışmama, eşin çalışıp çalışmaması, eşin doktor olup olmaması ve doktorların aldıkları sabit maaş etkenleri açısından doktorların motivasyon algılarında bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Yaş ve unvan değişkenleri açısından performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlar bakımından doktorların motivasyon algılarında farklılık yarattığı belirlenmiştir. Hekimlerin elde ettikleri aylık performansa dayalı ek gelir değişkeninin ekonomik araçlar bakımından motivasyon algılarında farklılık yarattığı ancak sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlar bakımından ise farklılık yaratmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Balta (2007) ise rekabetin yoğun olduğu, iş şartlarının zorlaştığı iş yaşamında işgörenleri motive eden şeylerin neler olduğunu bulabilmek amacıyla araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ücretin motivasyondaki etkisinin oldukça önemli olduğu görülmüştür. Ücretin motivasyon üzerindeki etkisine demografik faktörler açısından bakıldığında çalışanlar arasında cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, unvanı ve çalışılan yıl açısından büyük farklılıklar gözlenmemektedir.

Ancak evli katılımcıların bekarlardan farklı olarak ücretle motive olma oranlarının yüksek olduğu, çünkü bekar bir çalışanın çevresinden göreceği destekle yani sosyal ihtiyaçları tatmin edilerek motive olabildiği tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ UYGULAMALARININ MOTİVASYONA ETKİSİ: AMPİRİK ANALİZ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışman bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine değinilmiştir. Bu çalışmaların ardından elde edilen bulgular, sorular ve çözüm önerileri kısmına yer verilecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Tipi

İşletmelerde motivasyona etki eden faktörlerin değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışma nicel bir araştırmadır ve genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bu evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinden yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkiyel taramalar yapılabilir (Karasar, 2005: 15).

##### 3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, evren içinde seçilen örneklemin tesadüfi olmayan yollarda araştırmacılar tarafından belirlendiği yöntemidir. Kolayda örnekleme zamanda, maliyette ve iş gücünde araştırmacılara avantaj sağlamaktadır (Büyüköztür, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Araştırmaya küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev alan personel (n=275), uzman (n=55), müdür yardımcısı (n=16), müdür (n=10) ve genel müdür yardımcısı ve üstü (n=7) olarak çalışan bireyler katılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 122'si erkek, 241'i kadın olmak üzere toplam 363 kişiden oluşmaktadır.

##### 3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum,

eğitim durumu, unvan, çalışma suresi, bulunduğu kurumda çalışma suresi ve şu an kaçıncı işte çalıştığına yonelik sorulardan oluşan kişisel bilgi formu yer almaktadır.

İkinci bolumde katılımcıların motivasyonlarına etki eden ücret, tatil, gelişim olanakları, eğlenme, başarı hissetme, gelecek garantisi gibi faktörleri belirlemek amacıyla oluşturulan 26 maddelik anket formu yer almaktadır (Tablo 1). 26 maddeden oluşan bu anket formu 6 alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; cret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkânları, Gelecek Güvencesi ve alışma Koşulları'dır.

Anket formu; iki bolum soru ve ifadeden oluşmaktadır. İlk bolumde, demografik ve çalışma ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bolum ise Avniye Tuğba Balta tarafından geliştirilen soru formu, toplam 34 soru olmak üzere iki bolumden oluşmaktadır. I. Bolum 8 demografik sorudan, II. bolum Likert lekli 26 sorudan meydana gelmektedir. Herzberg'in ift Etmen teorisine uygun olarak hazırlanmış 26 Likert lekli sorunun 13' hijyen faktörleri, geri kalan 13' ise motive edici faktörleri değerlendirmeye yonelikdir.

#### **3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırma; çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışma motivasyonlarının farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektedir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri:

**H<sub>1</sub>: Katılımcıların alışan motivasyonlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.**

H<sub>1.1</sub>: Katılımcıların cret politikası puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>1.2</sub>: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>1.3</sub>: Katılımcıların teşvik puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>1.4</sub>: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>1.5</sub>: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.



H<sub>1.6</sub>: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.**

H<sub>2.1</sub>: Katılımcıların ücret politikası puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2.2</sub>: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2.3</sub>: Katılımcıların teşvik puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2.4</sub>: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2.5</sub>: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2.6</sub>: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.**

H<sub>3.1</sub>: Katılımcıların ücret politikası puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3.2</sub>: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3.3</sub>: Katılımcıların teşvik puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3.4</sub>: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3.5</sub>: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3.6</sub>: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

**H4: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.**

H4.1: Katılımcıların ücret politikası puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

H4.2: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

H4.3: Katılımcıların teşvik puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

H4.4: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

H4.5: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

H4.6: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık vardır.

**H5: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.**

H5.1: Katılımcıların ücret politikası puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

H5.2: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

H5.3: Katılımcıların teşvik puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

H5.4: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

H5.5: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

H5.6: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında unvana göre anlamlı farklılık vardır.

**H6: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.**

H6.1: Katılımcıların ücret politikası puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H6.2: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H6.3: Katılımcıların teşvik puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H6.4: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H6.5: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H6.6: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

**H7: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.**

H7.1: Katılımcıların ücret politikası puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H7.2: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H7.3: Katılımcıların teşvik puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H7.4: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H7.5: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

H7.6: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında bulunduğu şirketteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>8</sub>: Katılımcıların çalışan motivasyonlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.**

H<sub>8.1</sub>: Katılımcıların ücret politikası puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8.2</sub>: Katılımcıların kendini gerçekleştirme puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8.3</sub>: Katılımcıların teşvik puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8.4</sub>: Katılımcıların ilerleme ve gelişme imkanları puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8.5</sub>: Katılımcıların gelecek güvencesi puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8.6</sub>: Katılımcıların çalışma koşulları puanlarında çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık vardır.

### **3.2. VERİLERİN ANALİZİ**

Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine göre, motivasyon faktörlerinin karşılaştırılması amacıyla parametrik testlerden olan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Analize geçmeden önce parametrik test varsayımlarından olan normallik varsayımı için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Tablo 1’de yer alan değerler incelendiğinde basıklık değerinin -1,45 ile -0,33 aralığında yer aldığı çarpıklık değerinin ise -0,36 ile 0,61 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu değerler normallik varsayımının karşılandığını gösterdiği için parametrik testlerin kullanılması uygun bulunmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Motivasyonlarına Etki Eden Faktörlere Ait Anket Formunun Tanımlayıcı İstatistikleri**

	n	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
1. Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.	363	3.09	1.39	-.12	-1.26
2. Aldığım ücretin hak ettiğimden az olması motivasyonumu düşürür.	363	3.16	1.38	-.19	-1.21
3. Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilmelidir.	363	3.12	1.3	-.12	-1.20
4. Yaptığım satışa/bitirdiğim işe göre ödeme almam beni motive eder.	363	2.57	1.19	.28	-.85
5. Zamanında ve doğru olarak gerçekleştirdiğim işler ikramiye ile ödüllendirilmelidir.	363	2.84	1.25	.11	-1.00
6. Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağlılığımı azaltır.	363	3.11	1.35	-.10	-1.21
7. Çalıştığım işi severek yapmam beni motive eder.	363	3.46	1.06	-.35	-.35
8. İşim, yapabildiğim bir iş olduğundan çok tatmin edicidir.	363	2.92	.84	.55	-.46
9. Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissi işe daha çok eğilmemi sağlar.	363	2.78	.79	.61	-.56
10. İş tanımım üzerindeki sorumluluklar kendimi göstermem için iyi birer fırsattır.	363	3.01	.79	-.01	-1.39
11. Çalıştığım işyerinde kararlara katılmam ve inisiyatif kullanmam beni motive eder.	363	3.16	.82	-.29	-1.45
12. Yaptığım işin takdir görmesi motivasyonumu artırır.	363	3.09	.84	.00	-.95
13. Performansımın düşük olduğunun söylenmesi beni motive etmede etkili olur.	363	2.09	.73	.19	-.37
14. Amirimden övgü almak beni motive eder.	363	3.49	.89	-.07	-.33
15. İş arkadaşlarımla ve yöneticimin sıkıntılı olduğumda benimle ilgilenmesi beni motive eder.	363	2.97	.83	.43	-.57
16. Çalıştığım işte yükselme olanaklarına sahip olmam beni motive eder.	363	2.82	.81	.59	-.54
17. Terfi yerine ücret artışı tercih ederim	363	3.08	.80	-.01	-1.16
18. İş başarı ile tamamladığımda terfi alacağımı bilmek beni motive eder.	363	3.28	.83	-.26	-1.03
19. Yükselmelerin şirket içinden yapılması benim işe daha çok eğilmemi sağlar.	363	3.16	.85	-.02	-.97
20. Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.	363	3.76	.79	.05	-.75
21. İşyerinde geleceğimin garanti edilmesi beni motive eden en önemli faktördür.	363	3.29	.85	.13	-.64
22. İşyerinde çeşitli sosyal ve ekonomik faydalar ve iyi bir emeklilik gibi vasıtalar motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	363	2.96	.86	.46	-.70
23. Çalıştığım işyerindeki fiziksel koşullar benim motivasyonumda etkilidir.	363	3.44	.81	-.17	-.55
24. Çalıştığım işyerindeki ücret dışı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vs.) motivasyonumda etkilidir.	363	2.85	.87	.09	-.72
25. İşyerinde uygulanan çalışma saatleri, tatil ve izin durumu motivasyonum açısından önemlidir.	363	3.70	.79	-.20	-.35
26. İşyerinde iş başarımla ve ilerlememle etkileyecek yetiştirme ve eğitim imkanları beni tatmin eder.	363	3.35	1.17	-.36	-.71

### 3.3. BULGULAR

#### 3.3.1. Demografik Bilgilere Ait Bulgular

**Tablo 2. Demografik bilgilere ait bulgular**

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	122	33,6
	Kadın	241	66,4
Yaş	25-30 Yaş	56	15,4
	31-35 Yaş	92	25,3
	36-40 Yaş	97	26,7
	41-45 Yaş	98	27,0
	46 ve üstü	20	5,5
Medeni Durum	Evli	258	71,1
	Bekar	105	28,9
Eğitim Durumu	Lise	109	30,0
	Önlisans	95	26,2
	Lisans	94	25,9
	Yüksek Lisans	51	14,0
	Doktora	14	3,9
Ünvan	Eleman	275	75,8
	Uzman	55	15,2
	Müdür Yard	16	4,4
	Müdür	10	2,8
	Genel Md Yard ve üst	7	1,9
Çalışma Süresi	0-2 Yıl	62	17,1
	3-5 Yıl	185	51,0
	6-8 Yıl	86	23,7
	9-11 Yıl	20	5,5
	12 ve üstü	10	2,8
Kurumda Çalışma Süresi	0-2 Yıl	87	24,0
	3-5 Yıl	179	49,3
	6-8 Yıl	75	20,7
	9-11 Yıl	18	5,0
	12 ve üstü	4	1,1
Çalışılan kaçınıcı iş	Birinci İş	31	8,5
	İkinci İş	13	3,6
	Üçüncü İş	144	39,7
	Dördüncü İş	102	28,1
	Beşinci ve üstü	73	20,1

Tablo 2’de demografik bilgilere ait bulgular yer almaktadır. Katılımcıların %66,4’ü kadın %33,6’sı erkektir. Diğer demografik bilgilerde yaş gruplarında en çok

%27 ile 41-45 yaş arası birey; medeni durum olarak çoğunluk %71,1 ile evli; eğitim durumunda çoğunluk %30 ile lise; unvanında çoğunluk %75,8 ile eleman; çalışma süresinde çoğunluk %51 ile kurumda çalışma süresinde çoğunluk %49,3 ile 3-5 yıl çalışma süresine sahip ve katılımcıların %39,7'si şu an üçüncü işinde çalışmaktadır.

### 3.3.2. Demografik Bilgilere Göre Çalışan Motivasyonun Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Bu bölümde sosyo-demografik değişkenlere göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan analizlere ait bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

Motivasyon kaynakları	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
Ücret politikası	Erkek	122	3.29	1.05	361	3.445	.00
	Kadın	241	2.82	1.31			
Kendini gerçekleştirme	Erkek	122	3.10	.36	361	1.187	.24
	Kadın	241	3.04	.46			
Teşvik	Erkek	122	2.91	.38	361	.001	.99
	Kadın	241	2.91	.42			
İlerleme ve gelişme imkanları	Erkek	122	3.09	.46	361	.392	.69
	Kadın	241	3.07	.54			
Gelecek güvencesi	Erkek	122	3.41	.42	361	2.109	.04
	Kadın	241	3.29	.54			
Çalışma koşulları	Erkek	122	3.32	.45	361	-.187	.85
	Kadın	241	3.34	.51			

Tablo 3’de cinsiyetlere göre, çalışan motivasyonlarını karşılaştırabilme amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testi bulunmaktadır. Yapılan analiz neticesinde cinsiyete göre; Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken ( $p > .05$ ) Ücret Politikası ( $t=3.445$ ,  $p < .05$ ) ve Gelecek Güvencesi ( $t=2.109$ ,  $p < .05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık görülen bu alt boyutlardan erkeklerin ortalaması kadınlardan daha yüksektir. Sonuç olarak cinsiyetlere göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında Ücret Politikası ve Gelecek Güvencesi alt boyutları için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları ve Çalışma Koşulları alt boyutları için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Yaş	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	25-30 Yaş	56	3.02	1.30	2.982	.02
	31-35 Yaş	92	2.89	1.26		
	36-40 Yaş	97	3.28	1.17		
	41-45 Yaş	98	2.86	1.24		
	46 ve üstü	20	2.38	1.16		
Kendini gerçekleştirme	25-30 Yaş	56	3.08	.41	1.075	.37
	31-35 Yaş	92	3.01	.46		
	36-40 Yaş	97	3.04	.38		
	41-45 Yaş	98	3.12	.44		
	46 ve üstü	20	3.00	.45		
Teşvik	25-30 Yaş	56	2.92	.44	1.818	.12
	31-35 Yaş	92	2.88	.40		
	36-40 Yaş	97	2.87	.40		
	41-45 Yaş	98	2.98	.40		
	46 ve üstü	20	2.76	.28		
İlerleme ve gelişme imkanları	25-30 Yaş	56	3.05	.47	1.894	.11
	31-35 Yaş	92	2.98	.48		
	36-40 Yaş	97	3.13	.51		
	41-45 Yaş	98	3.16	.55		
	46 ve üstü	20	2.97	.55		
Gelecek güvencesi	25-30 Yaş	56	3.32	.47	.436	.78
	31-35 Yaş	92	3.31	.51		
	36-40 Yaş	97	3.32	.50		
	41-45 Yaş	98	3.39	.51		
	46 ve üstü	20	3.28	.60		
Çalışma koşulları	25-30 Yaş	56	3.39	.54	1.526	.19
	31-35 Yaş	92	3.27	.47		
	36-40 Yaş	97	3.40	.45		
	41-45 Yaş	98	3.32	.53		
	46 ve üstü	20	3.17	.42		

Tablo 4’de yaş gruplarına göre çalışanların motivasyonlarını karşılaştırabilme amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda yaş gruplarına göre Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken ( $p > .05$ ) Ücret Politikası alt boyutunda anlamlı farklılık vardır ( $F=2.982$ ,  $p < .05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testlerden Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda 36-40 yaş grubu ortalamasının 46 yaş ve üstünde yer alan bireylerden anlamlı oranda daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak yaş gruplarına göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında Ücret Politikası alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken Kendini



Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutları için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Medeni Duruma Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

Motivasyon kaynakları	Medeni Durum	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
Ücret politikası	Evli	258	2.90	1.26	361	-1.927	.06
	Bekar	105	3.17	1.21			
Kendini gerçekleştirme	Evli	258	3.04	.44	361	-.990	.32
	Bekar	105	3.09	.39			
Teşvik	Evli	258	2.90	.40	361	-.214	.83
	Bekar	105	2.91	.41			
İlerleme ve gelişme imkanları	Evli	258	3.08	.53	361	.111	.91
	Bekar	105	3.07	.47			
Gelecek güvencesi	Evli	258	3.31	.53	361	-1.380	.17
	Bekar	105	3.39	.43			
Çalışma koşulları	Evli	258	3.31	.49	361	-1.492	.14
	Bekar	105	3.39	.49			

Tablo 5'te medeni durumla çalışan motivasyonlarının karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklem t testi yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda medeni duruma göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur ( $p > .05$ ). Sonuç olarak medeni duruma göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Eğitim durumu	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	Lise	109	2.95	1.30	1.408	.23
	Önlisans	95	3.03	1.25		
	Lisans	94	3.15	1.18		
	Yüksek Lisans	51	2.72	1.23		
	Doktora	14	2.58	1.25		
Kendini gerçekleştirme	Lise	109	3.08	.42	.787	.53
	Önlisans	95	3.03	.45		
	Lisans	94	3.02	.39		
	Yüksek Lisans	51	3.13	.46		
	Doktora	14	3.12	.40		
Teşvik	Lise	109	2.93	.42	.935	.44
	Önlisans	95	2.90	.39		
	Lisans	94	2.88	.40		
	Yüksek Lisans	51	2.97	.38		
	Doktora	14	2.76	.40		
İlerleme ve gelişme imkanları	Lise	109	2.99	.47	1.588	.18
	Önlisans	95	3.11	.51		
	Lisans	94	3.11	.54		
	Yüksek Lisans	51	3.07	.54		
	Doktora	14	3.30	.53		
Gelecek güvencesi	Lise	109	3.34	.51	.539	.71
	Önlisans	95	3.33	.48		
	Lisans	94	3.29	.55		
	Yüksek Lisans	51	3.36	.47		
	Doktora	14	3.50	.56		
Çalışma koşulları	Lise	109	3.32	.49	.106	.98
	Önlisans	95	3.35	.47		
	Lisans	94	3.32	.52		
	Yüksek Lisans	51	3.34	.49		
	Doktora	14	3.37	.48		

Tablo 6’da eğitim durumuna göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda eğitim durumuna göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşullar alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Sonuç olarak eğitim durumuna göre çalışan motivasyonlarının

karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7. Unvana Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Unvan	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	Eleman	275	3.04	1.25	1.547	.19
	Uzman	55	2.84	1.21		
	Müdür Yrd.	16	2.90	1.29		
	Müdür	10	2.11	.83		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	3.11	1.50		
Kendini gerçekleştirme	Eleman	275	3.03	.41	1.799	.13
	Uzman	55	3.13	.49		
	Müdür Yrd.	16	3.17	.43		
	Müdür	10	3.26	.29		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	3.22	.46		
Teşvik	Eleman	275	2.89	.40	.521	.72
	Uzman	55	2.97	.42		
	Müdür Yrd.	16	2.87	.46		
	Müdür	10	2.97	.46		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	2.92	.27		
İlerleme ve gelişme imkanları	Eleman	275	3.05	.49	1.682	.15
	Uzman	55	3.14	.57		
	Müdür Yrd.	16	3.18	.68		
	Müdür	10	3.30	.34		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	3.39	.55		
Gelecek güvencesi	Eleman	275	3.29	.49	2.185	.07
	Uzman	55	3.49	.59		
	Müdür Yrd.	16	3.47	.48		
	Müdür	10	3.56	.41		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	3.38	.59		
Çalışma koşulları	Eleman	275	3.32	.49	.249	.91
	Uzman	55	3.36	.55		
	Müdür Yrd.	16	3.31	.43		
	Müdür	10	3.40	.50		
	Genel Md Yrd. ve üst	7	3.46	.46		

Tablo 7’de unvana göre çalışan motivasyonlarını karşılaştırabilme amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda unvana göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme imkânları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur.

( $p > .05$ ). Sonuç olarak unvana göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Çalışma süresi	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	0-2 Yıl	62	3.19	1.37	1.620	.17
	3-5 Yıl	185	3.00	1.19		
	6-8 Yıl	86	2.92	1.24		
	9-11 Yıl	20	2.40	1.29		
	12 ve üstü	10	2.90	1.37		
Kendini gerçekleştirme	0-2 Yıl	62	3.09	.39	1.380	.24
	3-5 Yıl	185	3.03	.43		
	6-8 Yıl	86	3.06	.43		
	9-11 Yıl	20	3.14	.46		
	12 ve üstü	10	3.32	.40		
Teşvik	0-2 Yıl	62	2.95	.41	.427	.79
	3-5 Yıl	185	2.88	.41		
	6-8 Yıl	86	2.92	.40		
	9-11 Yıl	20	2.90	.40		
	12 ve üstü	10	2.97	.32		
İlerleme ve gelişme imkanları	0-2 Yıl	62	3.08	.46	1.694	.15
	3-5 Yıl	185	3.04	.52		
	6-8 Yıl	86	3.11	.50		
	9-11 Yıl	20	3.13	.56		
	12 ve üstü	10	3.45	.63		
Gelecek güvencesi	0-2 Yıl	62	3.40	.46	1.018	.40
	3-5 Yıl	185	3.32	.51		
	6-8 Yıl	86	3.29	.53		
	9-11 Yıl	20	3.38	.52		
	12 ve üstü	10	3.56	.49		
Çalışma koşulları	0-2 Yıl	62	3.37	.49	.873	.48
	3-5 Yıl	185	3.29	.52		
	6-8 Yıl	86	3.38	.45		
	9-11 Yıl	20	3.30	.42		
	12 ve üstü	10	3.50	.50		

Tablo 8’de çalışma süresine göre çalışan motivasyonlarını karşılaştırabilme amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda çalışma süresine göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı

farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Sonuç olarak çalışma süresine göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9. Şirkette Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Şirkette çalışma süresi	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	0-2 Yıl	87	3.09	1.32	1.238	.29
	3-5 Yıl	179	2.98	1.21		
	6-8 Yıl	75	2.96	1.20		
	9-11 Yıl	18	2.38	1.24		
	12 ve üstü	4	3.20	2.01		
Kendini gerçekleştirme	0-2 Yıl	87	3.06	.41	.813	.52
	3-5 Yıl	179	3.03	.44		
	6-8 Yıl	75	3.13	.43		
	9-11 Yıl	18	3.11	.42		
	12 ve üstü	4	3.05	.19		
Teşvik	0-2 Yıl	87	2.92	.42	.834	.50
	3-5 Yıl	179	2.88	.41		
	6-8 Yıl	75	2.98	.40		
	9-11 Yıl	18	2.86	.36		
	12 ve üstü	4	2.93	.23		
İlerleme ve gelişme imkanları	0-2 Yıl	87	3.08	.45	.880	.48
	3-5 Yıl	179	3.04	.53		
	6-8 Yıl	75	3.17	.51		
	9-11 Yıl	18	3.01	.69		
	12 ve üstü	4	3.18	.31		
Gelecek güvencesi	0-2 Yıl	87	3.37	.50	.447	.77
	3-5 Yıl	179	3.32	.52		
	6-8 Yıl	75	3.30	.50		
	9-11 Yıl	18	3.44	.51		
	12 ve üstü	4	3.33	.27		
Çalışma koşulları	0-2 Yıl	87	3.36	.48	.901	.46
	3-5 Yıl	179	3.29	.52		
	6-8 Yıl	75	3.39	.42		
	9-11 Yıl	18	3.29	.48		
	12 ve üstü	4	3.56	.51		

Tablo 9’da bulunduğu şirketteki çalışma süresine çalışan motivasyonlarının karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Yapılan analiz neticesinde şirketteki çalışma süresine göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme İmkanları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt

boyutlarında anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Sonuç olarak şirkette çalışma süresine göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10. Çalışılan İşin Bireyin Çalıştığı Kaçınıcı İş Olduğuna Göre Çalışan Motivasyonlarının Karşılaştırılması**

	Kaçınıcı iş	n	Ort	Ss	F	p
Ücret politikası	Birinci	31	2.85	1.33	.655	.62
	İkinci	13	2.78	.92		
	Üçüncü	144	2.96	1.26		
	Dördüncü	102	3.13	1.22		
	Beş ve üstü	73	2.89	1.26		
Kendini gerçekleştirme	Birinci	31	2.97	.49	.382	.82
	İkinci	13	3.04	.58		
	Üçüncü	144	3.07	.40		
	Dördüncü	102	3.07	.41		
	Beş ve üstü	73	3.07	.45		
Teşvik	Birinci	31	2.84	.42	1.995	.10
	İkinci	13	2.78	.48		
	Üçüncü	144	2.88	.39		
	Dördüncü	102	2.91	.37		
	Beş ve üstü	73	3.02	.45		
İlerleme ve gelişme imkanları	Birinci	363	2.91	.40	.679	.61
	İkinci	31	3.04	.50		
	Üçüncü	13	3.30	.60		
	Dördüncü	144	3.08	.48		
	Beş ve üstü	102	3.07	.55		
Gelecek güvencesi	Birinci	73	3.06	.53	.635	.64
	İkinci	31	3.36	.64		
	Üçüncü	13	3.33	.47		
	Dördüncü	144	3.30	.49		
	Beş ve üstü	102	3.33	.48		
Çalışma koşulları	Birinci	73	3.41	.53	.803	.52
	İkinci	31	3.29	.48		
	Üçüncü	13	3.50	.40		
	Dördüncü	144	3.33	.49		
	Beş ve üstü	102	3.37	.49		

Tablo 10’da çalışılan işin bireyin çalıştığı kaçınıcı iş olduğuna göre çalışan motivasyonlarının karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Yapılan analiz neticesinde çalışılan işin bireyin çalıştığı kaçınıcı iş olduğuna göre Ücret Politikası, Kendini Gerçekleştirme, Teşvik, İlerleme ve Gelişme imkânları, Gelecek Güvencesi ve Çalışma Koşulları alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Sonuç olarak çalışılan işin bireyin çalıştığı kaçınıcı iş olduğuna göre çalışan

motivasyonlarının karşılaştırılmasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamış ve H0 hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.4. TARTIŞMA

Bu çalışmada işletmelerde ücret yönetimi uygulamalarının motivasyona etkisi çeşitli kuramlar ile açıklanmıştır. Motivasyon Abraham H. Maslow tarafından ortaya koyulan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre tanımlanacak olursa; bireylerin davranışlarını yönlendiren en önemli etken, ihtiyaçlardır ve her davranış, bir ihtiyacı gidermeye yönelik olmaktadır. Maslow, farklı durumlarda farklı güdülerin ortaya çıktığını araştırmıştır. Buna göre çalışanların motivasyonun sağlanmasında önemli olan nokta, çalışanın hangi ihtiyaç seviyesinde olduğunu tespit edebilmektir. Böylece çalışanın, o ihtiyaçlarının giderilmesine çalışılmakta ve o ihtiyaç giderildikten sonraki durumlar için planlar yapılmaktadır.

Bazı araştırmalarda ücret sistemi ile çalışanların motivasyon algısında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin çalışma ortamında kendini huzurlu hissetmesi, yaptığı işten keyif alması, işini tam performans ile yerine getirmesi ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri bireyin motivasyonundan etkilenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya 122'si erkek, 241'i kadın olmak üzere toplam 363 kişi katılmıştır. Katılımcıların 92'si 31-35 yaş kategorisinde, 97'si 36-40 yaş kategorisinde, 98'i ise 41-45 yaş kategorisinde yer almaktadır. Unvana ilişkin değişkenlere bakıldığında 275 eleman, 55 uzman ve 16 müdür yardımcısı olarak görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon faktörleri incelendiğinde Kolaylı (2016) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet durumu değişkeni açısından, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ortaya çıkan motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık olmadığını belirlemiştir. Benzer bir çalışmada Çakmak (2019) içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel olarak motivasyon puanlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir. Yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Yaş gruplarına göre çalışanların motivasyon faktörleri incelendiği zaman Kolaylı'nın (2016) yaptığı araştırmada yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar bakımından çalışanların motivasyon algılarında farklılık yarattığı görülmüştür. Baday (2016) ise yaşı 41-50 olanların motivasyon düzeyleri, yaşı 20-30 olanların motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. Yaşı 41-50 olanların motivasyon düzeyleri, yaşı 31-40 olanların motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre çalışan motivasyonları incelendiği zaman Kubar vd. (2017)'in araştırmaları sonucunda medeni durum bağımsız değişkeni ile ücret ortalaması bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına yönelik olarak medeni durum ile ücret ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Eğitim duruma göre çalışanların motivasyonları karşılaştırıldığında Kubar vd. (2017)'in araştırmalarında görülmektedir. Bunun sebebinin ise yapılan iş veya sektörle alakalı olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Çalışanların unvanlarına göre motivasyon faktörleri incelendiğinde Kolaylı (2016) unvan değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar açısından, çalışanların motivasyon algısında farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonucu mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Çalışanların çalışma süresine göre farklı motivasyon faktörleri ön plana çıkarken çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Kubar vd. (2017) araştırmalarında görülmektedir. Kolaylı (2016) ise farklı bir sonuç olarak çalışma sürelerine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu belirlemiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmalardan Kubar (2016) ile mevcut çalışma sonucu örtüşmekteyken Kolaylı (2016)'nın sonucu örtüşmemektedir.



Çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklı motivasyon faktörleri ön plana çıkarken kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Kurumda çalışma süresi ne kadar olursa olsun çalışanları motive eden faktörlerin aynı olduğu ve değişmediği görülmüştür. Bunun sebebinin ise motive edici faktörlerin aynı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların şu ana kadar çalıştığı kaçınıcı işi olduğuna göre farklı motivasyon faktörleri ön plana çıkarken çalışılan kaçınıcı iş olduğuna göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Yani bireylerin şu ana kadar çalıştıkları ilk işi olsa da, daha önce çalıştığı farklı sayıda işleri olsa da çalışma motivasyonları farklılaşmamaktadır. Bunun sebebi olarak mesleklerinin değişmemesi görülebilir.

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran küreselleşme, teknolojik gelişmeler bunlarla birlikte üretim sistemlerinin ve işgücünün yapısal değişimi, verimliliğin önem kazanması gibi faktörler işletmelerin yönetsel anlamda bir gelişim sürecine girmesinde etkili olmuştur. Bu süreçle birlikte işletmeler, insan kaynakları uygulamalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi adına yapılan ilk uygulamalar verimliliği artırmaya yönelik olmuştur. Bundan sonra ise çalışanların ihtiyaçlarının teminine yönelik uygulamalara ağırlık verilmiştir. Çalışan ihtiyaçlarının temini ise yeterli bir ücretle sağlanabilmektedir. Bu şekilde işletme, öncelikli olarak çalışanlarını tatmine ulaştırdığında kendi de hedefine ulaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en hassas ve üzerinde en çok durulan konularından biri olan ücretler; net ve iyi tanımlanmış kurallara dayandığı, yeteneğe ve becerilere göre bir ödeme sistemine göre kurulduğunda işletmelerin başarılı olmasında katkısı büyük olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmalarla çalışan maliyetini dengeleyebilecek şekilde esnek, verimliliği artıran, çalışanın performansını ödüllendiren, bilgi ve becerisine göre belirlenmiş, mevcut çalışana işletmede tutabilecek, nitelikli çalışana ise çekebilecek düzeyde bir ücret sistemi kurulmalıdır.

Belli bir plan dahilinde, belli ilkelere uyularak ücretlendirme yapıldığında çalışanların daha verimli olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca uygun ücret sistemi ve uygulamalarıyla, adilane bir şekilde ücretlendirildiğini ve çalışmasının karşılığı olan ücreti aldığını bilen çalışan motive olduğunda, işletmenin de performansı artmaktadır. İşletmeler temel olarak karlılık sağlamak için kurulmuş organizasyonlardır. İşletmelerin karlılık hedefine ulaşması için teknolojiden faydalanma, insan kaynağını etkin kullanma, finansmanını doğru yönlendirme ve bir yönetim kültürüne sahip olma gibi bazı kritik öğelere önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanlar da tıpkı işletmeler gibi

amaçlarına ulaşabilmek için belli davranışlara yönelmektedirler. Davranışları sonucu hedeflerine ulaştıklarında ise tatmin olmaktadır. Bu motivasyon sürecinin bir sonucudur. Hedeflerine ulaşmak için hareket eden motive olmuş çalışan, işletmede verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

Günümüz rekabet ortamında insan ihtiyaçlarının karşılanmasında yeni arayışlar aranır olmuştur. Tüketicilerin ihtiyaçlarının onları memnun edecek derecede olması önemini arttırmış ve memnuniyet kavramı da bu kapsamda önem kazanmıştır. Memnuniyet sadece dış müşteri açısından değil iç müşteri yani çalışanlar açısından da dikkate alınacak bir kavram olmayı başarmıştır. Bu çerçevede işletmelerin uyguladıkları özendirme araçlarının çalışanları motive etmeleri ve bu bağlamda çalışanların yaptıkları işten de haz duymalarının sağlanması araştırılmaya başlanmıştır. Nitekim işletmelerde ücret yönetimi uygulamalarının motivasyona etkisinin incelenmesi merak edilen konuların başında gelmiştir. Bu kapsamda ele alınan bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada kullanılan hipotezlerin sonucu aşağıya çıkarılmıştır:

- a. Çalışanların motivasyon algılarında cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- b. Çalışanların motivasyon algılarında yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- c. Çalışanların motivasyon algılarında medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- d. Çalışanların motivasyon algılarında eğitim durumuna göre farklılık görülmemektedir.
- e. Çalışanların motivasyon algılarında unvanlarına göre farklılık görülmemektedir.
- f. Çalışanların motivasyon algılarında çalışma süresine göre farklılık görülmemektedir.

g. Çalışanların motivasyon algılarında kurumdaki çalışma süresine göre farklılık görülmemektedir.

h. Çalışanların motivasyon algılarında şu ana kadar çalıştığı kaçınıcı işi olduğuna göre farklılık görülmemektedir.

Bu çalışma sonunda aşağıdaki önerilerin sunulması yararlı görülmektedir:

1. Yaş grupları arasındaki ücret dengesinin iyi ölçülmesi ve buna göre bir uygulama yapılması gerekmektedir.

2. Evli bireyleri ücret politikalarının daha çok motive edebileceği göz önünde tutularak buna göre uygulama teşvik vb. uygulamalar yapılmalıdır.

3. Düşük unvana sahip bireylerin motivasyona daha fazla ihtiyacı olduğu düşüncesiyle ücret politikalarında onlara yönelik ücret politikaları uygulanmalıdır.

4. Çalışma süresine göre ücret politikası, kendini gerçekleştirme, teşvik, ilerleme ve gelişme imkanları, gelecek güvencesi ve çalışma koşulları gibi değişkenlerin ayrı ele alındığı araştırma yapılması önerilebilir.

5. Farklı değişkenlerin incelenip kullanılabilmesi için araştırmalar yapılması önerilebilir.

6. Araştırmanın daha fazla ve daha farklı denek gruplarıyla geniş kapsamlı olarak yapılabilir.

7. Araştırmada t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış olup değişik araştırmalarda farklı analiz yöntemleriyle çalışmalar yapılması önerilebilir.

8. Araştırmanın bir sektör ve tek bir ilde yapılması çalışmanın kısıtıdır. Bu sebeple farklı sektör ve illerde çalışmalar yapılması önerilebilir.

9. İnsan kaynakları departmanlarının buldukları illerde üniversitelerin ilgili alanları ile işbirliği yapmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). İşletme yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akın, Acuner, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Akoğlan-Kozak M. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksu, Ö, A. (1993). Ücretler ve Verimlilik, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2005). Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. ve Eren, A, (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataay, İ. D, Tüzüner L., Dündar G., Uyargil, C vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Nobel Yayınları, Ankara
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Çalışanların İş Güvenesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık, (23): 35-59.

- Balta, A. T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi Motivasyon ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Ekinoks Yayınları
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Yayınları.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cascio, F. W. (1997). Applied Psychology In Human Resource Management, Fifth Edition, Prentice Hall
- Çakıcı, E. (2014). Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çalış, A. (2000). İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, Ankara: İgeme Yayını.
- Çolak, Alsat, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi, Şubat.

- Erdem, E. (2007). İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erigüç, G. ve Tekeş K. (2003). Yönetimsel Düzeylerde İş Analizi ve İş Değerleme: Hastane Yönetimi Açısından Bir Uygulama, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, (1): 21-42.
- Erol, Z. (2006). KOBİ'lerde Ücret Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Feist, J. and G. J. Feist (2006). Theories Of Personality, McGraw-Hill Companies.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, R, Tonus H, Z, Kağnıcıoğlu D, Benligiray S, Baraz A, B ve Özler D. E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Gümüş, M. (2002). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Kitabevi.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- <http://haber.buroasistanlari.com/buro-yonetiminde-motivasyon-araclari/>

- Hyland, M. Motivation and Placebos: Do Different Moccus in Different Contexts?  
Philosophical Transactions: Biological Sciences, c.366(1572), 2001, s.1828-1837.
- Izgar, H. (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaptangil, K. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Kavuzlu, F. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, P. (2002). Türkiye’de İş Güvencesi Sorunsalı ve Bilim Komisyonunun Hazırladığı Yasa Tasarısı Üzerine Düşünceler, İS-GÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 4 (2), <http://dergipark.gov.tr/ isguc/ issue/ 25515/ 269106>.
- Kaynak, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Keskin B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, Aksoy, Ş. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur
- Koçel, T. (2011), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini gerçekleştirme. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi, 10.1
- Lawyer, E.E. (1994). Motivation in work organizations, San Francisco: Jossey Boss Publishers



- Lundberg, C., Gudmundson, A. ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30 (6), 890-899
- Maslow A.(1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed, Harper&Row, Publishers, New York
- Maslow, A. H. (1973). *The Farther Reaches of Human Nature*, New York: Viking Pres
- Miner, J. B. ve Crane, D. P. (1995). *Human Resource Management: The Strategic Perspective*, Harper Collins College: New York.
- Ögüt A, Akgemci T ve Demirsel M, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12.
- Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Önsal, N. (2010). *Endüstri İlişkileri Notları*, Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Bildirisi.
- Özgenç, Ö. Y. (2012). *Çalışma Yaşamında İşbirliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı*, Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü, ss.32-33.
- Palmer, M. & Winters K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pate, J.M., ve Beaumont, P. B. (2006). The European Low Cost Airline Industry: The Interplay of Business Strategy and Human Resources, *European Management Journal*. Vol:24, No:5, pp.322-329.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sarihasan, İ. (2014). Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Scarpella, V. G. & Ledvinka, J (1988). Personnel/Human Resources Management, PWS-Kent Publishing Company
- Semerci, A, S, (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Sevinç, H. (2015). The tools that are used in the motivation of public employees The Journal of International Social Research, 8 (39), 944-964
- Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sütçü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Kamu-İş, Cilt: 11, Sayı:2.
- Şimşek, M, Ş. ve Çelik A. (2018). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M, Ş. ve Öge, H. S. (2012). Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tortop, N. Aykaç, B. Yayman, H ve Özer M. A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008), İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Türkmen, E. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma Fonksiyonu ve Konu İle İlgili Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, S. (2013). İş Yaşamında Motivasyon Kuramları, İş Yaşamında Motivasyon, Edit: Y.Tuna, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2015). Temel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yarımkaya, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Yazıcı, K. (2009). İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Yılmazer, A. (2010). Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

## **EKLER**

### **Soru Formu**

#### **ÜCRETİN MOTİVASYONDAKİ ÖNEMİ ve DİĞER MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SORU FORMU**

Aşağıda yer alan anket formu, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen "İşletmelerde Motivasyona Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi: Konya İli Örneği" adlı tez çalışması için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Soru formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise belirtilen ifadelerin "Tamamen Katılıyorum"dan, "Hiç Katılmıyorum"a kadar giden ölçek üzerinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Formu doldururken isminizi ve çalıştığınız kurumun ismini yazmanız istenmemektedir. Elde edilen veriler, ücretin motivasyondaki önemi ve diğer motive edici faktörlerin belirlenmesi amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Değerlendirmede göstereceğiniz hassasiyet, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

## I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

1. ( ) Kadın 2. ( ) Erkek

2. Medeni durumunuz:

1. ( ) Bekar 2. ( ) Evli

3. Yaşınız:

1. ( ) 25-30 2. ( ) 31-35 3. ( ) 36-40 4. ( ) 41-45 5. ( ) 46-ve üstü

4. Öğrenim durumunuz:

1. ( ) Lise 2. ( ) Önlisans 3. ( ) Lisans 4. ( ) Yüksek Lisans 5. ( ) Doktora

5. Unvanınız nedir:

1. ( ) Eleman 2. ( ) Uzman 3. ( ) Müdür Yardımcısı  
4. ( ) Müdür 5. ( ) Genel Müdür Yrd. ve üstü

6. Toplam kaç yıldır çalışmaktasınız:

1. ( ) 0-2 2. ( ) 3-5 3. ( ) 6-8 4. ( ) 9-11 5. ( ) 12 ve üstü

7. Şu anda çalıştığınız işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız:

1. ( ) 0-2 2. ( ) 3-5 3. ( ) 6-8 4. ( ) 9-11 5. ( ) 12 ve üstü

8. Mevcut çalıştığınız iş kaçınıcı işiniz (aynı işletmedeki birim/fonksiyon değişiklikleri dahil):

1. ( ) İlk 2. ( ) İkinci 3. ( ) Üçüncü 4. ( ) Dördüncü 5. ( ) Beşinci ve üstü

## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyunuz. İş yaşamında bu ifadeler sizi ne ölçüde etkilemektedir? Bu doğrultuda soruları, size en uygun ifadeyi temsil eden rakamı daire içine alarak /renklendirerek cevaplandırınız.

(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum,

(1) Hiç Katılmıyorum

1. Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.....	5	4	3	2	1
2. Aldığım ücretin hak ettiğimden az olması motivasyonumu düşürür.....	5	4	3	2	1
3. Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilmelidir.....	5	4	3	2	1
4. Yaptığım satışa/bitirdiğim işe göre ödeme almam beni motive eder.....	5	4	3	2	1
5. Zamanında ve doğru olarak gerçekleştirdiğim işler ikramiye ile ödüllendirilmelidir.....	5	4	3	2	1
6. Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağımlılığımı azaltır.....	5	4	3	2	1
7. Çalıştığım işi severek yapmam beni motive eder.....	5	4	3	2	1
8. İşim, yapabildiğim bir iş olduğundan çok tatmin edicidir.....	5	4	3	2	1
9. Yaptığım işten dolayı duyduğum başarı hissi işe daha çok eğilmemi sağlar.....	5	4	3	2	1
10. İş tanımım üzerindeki sorumluluklar kendimi göstermem için iyi birer fırsattır.....	5	4	3	2	1
11. Çalıştığım işyerinde kararlara katılmam ve inisiyatif kullanmam beni motive eder.....	5	4	3	2	1
12. Yaptığım işin takdir görmesi motivasyonumu artırır.....	5	4	3	2	1
13. Performansımın düşük olduğunun söylenmesi beni motive etmede etkili olur.....	5	4	3	2	1
14. Amirimden övgü almak beni motive eder.....	5	4	3	2	1
15. İş arkadaşlarımla ve yöneticimle sıkıntılı olduğumda benimle ilgilenmesi beni motive eder.....	5	4	3	2	1
16. Çalıştığım işte yükselme olanaklarına sahip olmam beni motive eder.....	5	4	3	2	1
17. Terfi yerine ücret artışını tercih ederim.....	5	4	3	2	1

18. İŖi baŖarı ile tamamladığımda terfi alacağımı bilmek beni motive eder. ....5	4	3	2	1
19. Yükselmelerin Ŗirket içinden yapılması benim iŖe daha çok eğilmemi sağlar.....5	4	3	2	1
20. Düzenli cret artıŖı yerine alıŖma garantisini tercih ederim..... 5	4	3	2	1
21. İŖyerinde geleceğimin garanti edilmesi beni motive eden en önemli faktördür.....5	4	3	2	1
22. İŖyerinde eŖitli sosyal ve ekonomik faydalar ve iyi bir emeklilik gibi vasıtalar motivasyonumu olumlu yönde etkiler. ....5	4	3	2	1
23. alıŖtıđım iŖyerindeki fiziksel koŖullar benim motivasyonumda etkilidir.....5	4	3	2	1
24. alıŖtıđım iŖyerindeki ücret dıŖı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vs.) motivasyonumda etkilidir. ....5	4	3	2	1
25. İŖyerinde uygulanan alıŖma saatleri, tatil ve izin durumu motivasyonum açısından önemlidir. .... 5	4	3	2	1
26. İŖyerinde iŖ baŖarımı ve ilerlememi etkileyecek yetiŖme ve eğitim imkanları beni tatmin eder. ....5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Merve EKİCİ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Oettingen/Almanya – 25/06/1991

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Ankara Üniversitesi DTCTF  
Yüksek Lisans : İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik / Tezli  
Öğrenimi  
Bildiği Yabancı Diller : Hintçe, Urdu Dili, Peştuca, İngilizce

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : Comdata Çağrı Merkezi

### **İletişim**

E-Posta Adresi : kodiakmerve@gmail.com

**Tarih** : 27/06/2019