

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÜCRET DIŞI
FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mustafa ALTINTAŞ

Eskişehir

2018

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN
ÜCRET DIŞI FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

MUSTAFA ALTINTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mustafa ALTINTAŞ'ın "Havayolu İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Ücret Dışı Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezi 28 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ

.....

Üye : Doç.Dr.Dündar KÖK

.....

Üye : Dr. Öğr.Üyesi B.Tuğberk TOSUNOĞLU

.....

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

HAVA YOLU İŞLETMELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÜCRET DIŞI FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mustafa ALTINTAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2018

Danışman: Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ

Bu çalışmanın temel amacı, hava yollarında çalışan kabin memurlarının ücret dışında motivasyonunu etkileyen faktörlerin onların iş tatminlerine etkisinin araştırılmasıdır. Türkiye’de hava yollarında konuyla ilgili bir çalışmanın yapılmamış olması çalışmanın yapılmasındaki en önemli etkidir.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde motivasyon kavramı, motivasyonun benzer kavramlarla ilişkisi, motivasyon kuramları, motivasyona özendirici araçlar ve motivasyonun iş tatminine etkisi incelenmiştir. İkinci bölümde hava yolu taşımacılığı kavramı, motivasyonun çalışan performansına ve verimliliğine etkisi ve ücret dışındaki motivasyon faktörlerinin havayolu çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son bölümde ise, oluşturulan model çerçevesinde, çeşitli demografik unsurların ve ekonomik araçlar dışında motivasyonda özendirici araçların çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik bir uygulamaya yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Hava Taşımacılığı, Motivasyon, İş tatmini,

ABSTRACT

THE EFFECT OF NON-WAGE MOTIVATION FACTORS ON JOB SATISFACTION: A STUDY IN THE AIRLINE INDUSTRY

Mustafa ALTINTAŞ

Department of Business Management

Management and Organization

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, March, 2018

Advisor: Associate Professor Dr. A. Emre DEMİRCİ

The main purpose of this study is to investigate the effect of factors affecting the motivation of airline cabin employees on their job satisfaction. The most important factor in carrying out the study is that there is no research done in Turkey regarding airline companies.

The study consists of three parts. In the first part, the concept of motivation, the relation between motivation and similar concepts, motivation theories, motivational incentive tools and motivational effects on job satisfaction are examined. In the second part, the concept of airline transportation, the effect of motivation on employee performance and productivity, and the effect of motivation factors on airline employees are examined. In the last section, there is an application to measure the motivational incentives of employees on job satisfaction, except for various demographic factors and economic instruments, in the framework of the created model.

Keywords: Civil Aviation, Air Transportation, Motivation, Job Satisfaction,

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hava yollarında çalışan kabin memurlarının ücret dışında motivasyonunu etkileyen faktörlerin onların iş tatminlerine etkisi araştırılmıştır. Ücret dışı motivasyon faktörleri psiko-sosyal motivasyon faktörleri ve örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinden meydana gelmektedir. Yani ekonomik faktörlerle ilgisi olmayan faktörler ücret dışı motivasyon faktörlerini oluşturmaktadır.

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.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ ve çalışma arkadaşım Arş. Gör. Burcu CANÖZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa ALTINTAŞ

28.03.2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Mustafa ALTINTAŞ

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ, TEORİLERİ VE ARAÇLARI	1
1.1.Motivasyonun Kavramı.....	1
1.2.Motivasyonun Önemi	2
1.2.1.Motivasyonun yönetici açısından önemi	2
1.2.2.Motivasyonun çalışan açısından önemi.....	2
1.3.Motivasyonun Amaçları.....	3
1.4.Motivasyon Süreci.....	5
1.5.Motivasyonun Sınıflandırılması	6
1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	7
1.6.1. Ekonomik faktörler.....	7
1.6.2. Psiko – sosyal faktörler	10
1.6.3. Örgütsel ve yönetsel faktörler	14
1.7. Motivasyon Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	17
1.7.1. Ekonomik faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri.....	17
1.7.2. Psiko-sosyal faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri.....	18
1.7.3. Örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri	19
1.8. Motivasyon Teorilerine Bilimsel Yaklaşımlar	20
1.8.1. Kapsam teorileri.....	20

1.8.1.1. Abraham Maslow'un hiyerarşi teorisi.....	21
1.8.1.1.Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi	23
1.8.1.3. David Mc Clelland başarı ihtiyacı teorisi	25
1.8.1.4.Clayon Alderfer'in E.R.G. teorisi	26
1.8.2. Süreç teorileri	27
1.8.2.1. Vroom'un beklenti teorisi.....	27
1.8.2.2. Edwin Locke'nin amaç teorisi.....	28
1.8.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi.....	29
1.8.2.4.Skinner'in şartlandırma ve pekiştirme teorisi.....	31
2. HAVA YOLU TAŞIMACILIĞI	33
2.1.Hava Yolu Taşımacılığı Kavramı.....	33
2.2.Hava Yolu Taşımacılığının Özellikleri.....	33
2.3. Hava Yolu Taşımacılığı İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	34
2.5. Hava Yolu Taşımacılığının Ekonomik ve Sosyal Faydaları.....	36
2.6. Havayollarında Motivasyonun Performans ve Verimliliğe Etkisi	37
2.6.1. Havayolu taşımacılığında çalışan kavramı	37
2.6.2. Havayollarında motivasyonun çalışan performansına etkileri.....	38
2.6.3. Havayolu taşımacılığında motivasyonun işletme verimliliğe etkileri ...	38
2.7. Havayollarında Motivasyonunu Etkileyen Ücret Dışı Faktörler	39
2.7.1. Motivasyonu etkileyen psiko-sosyal faktörler ve hava yolu çalışanları	39
2.7.2. Motivasyonu etkileyen örgütsel – yönetsel faktörler ve hava yolu çalışanları.....	43
3. YÖNTEM VE UYGULAMA.....	48
3. 1. Araştırma Yöntemi.....	48
3.1.1. Araştırmanın amacı ve konusu	48
3.1.2. Araştırmanın varsayımları.....	49
3.1.3 Araştırmanın hipotez testleri ve modeli.....	49
3.1.4.Araştırma metodolojisi	50
3.1.5. Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü	51
3.1.6. Anketin geliştirilmesi	51

3.1.7. Araştırma verilerinin analizi.....	53
3.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	53
3.2.1. Betimleyici özellikler	53
3.2.2. Araştırmanın güvenilirlik analizi	55
3.2.3. Psiko – Sosyal motivasyon faktörlerinin analizi.....	56
3.2.4. Örgütsel – Yönetmel motivasyon faktörlerinin analizi	61
3.2.5. Çalışanların iş tatmini analizi	66
3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	71
SONUÇ	74
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri	54
Tablo 3.2. Katılımcıların Motivasyonu Etkileyen Faktörler Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	55
Tablo 3.3. Örgütsel - Faktörler, Psiko - sosyal ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 3.4. Katılımcıların Psiko-sosyal Faktörler Betimleyici İstatistikler	56
Tablo 3.5. Psiko-sosyal Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 3.6. Psiko-sosyal Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	58
Tablo 3.7. Psiko-sosyal Faktörlerin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	58
Tablo 3.8. Psiko-sosyal Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	59
Tablo 3.9. Psiko-sosyal Faktörlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	60
Tablo 3.10. Psiko-sosyal Faktörlerin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	60
Tablo 3.11. Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Faktörler Betimleyici İstatistikler...	61
Tablo 3.12. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 3.13. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	63
Tablo 3.14. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	63
Tablo 3.15. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	64
Tablo 3.16. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	65

Tablo 3.17. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 3.18. Katılımcıların İş Tatmini Betimleyici İstatistikler	66
Tablo 3.19. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	68
Tablo 3.20. İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	68
Tablo 3.21. İş Tatmininin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	69
Tablo 3.22. İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	69
Tablo 3.23. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	70
Tablo 3.24. İş Tatmininin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	70
Tablo 3.25. Psiko-Sosyal Faktörler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları	71
Tablo 3.26. Psiko-Sosyal Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 3.27. Örgütsel-Yönetmel Faktörler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları	72
Tablo 3.28. Örgütsel-Yönetmel Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Motivasyon Süreci	5
Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	21
Şekil 1.3. Çift Faktör Teorisi.....	23
Şekil 1.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Kıyaslaması	24
Şekil 1.5. Maslow'un Teorisi ile Aldfer'in Teorisinin Karşılaştırılması	26
Şekil 1.6. Vroom'un Beklenti Teorisi	28
Şekil 1.7. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar Teorisi	29
Şekil 1.8. Adams'ın Eşitlik Teorisi	30
Şekil 1.9. Pekiştirme tipleri	31
Şekil 2.1. Hava yolu işletmelerinin sınıflandırılması.....	35
Şekil 3.1. Araştırmanın Metodoloji.....	50

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ATAG	:Air Transportation Action Group (Hava Taşımacılığı Eylem Grubu)
DHMI	:Devlet Hava Meydanları İdaresi
IATA	:International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAO	:International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı)
SHGM	:Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SMS	:Safety Management System (Emniyet Yönetim Sistemi)
THY	:Türk Hava Yolları

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ, TEORİLERİ VE ARAÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon kelimesinin kökenine değinilerek, motivasyonun tanımı yapılmış, motivasyonun önemi, motivasyonun amaçları, motivasyon yönetimi ve motivasyonun benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra motivasyonla ilgili kuramlar ve motivasyonu etkileyen araçların neler olduğu üzerinde durulmuştur.

1.1.Motivasyonun Kavramı

Motivasyon (güdüleme), Latince “movere” den gelmektedir. İngilizce ve Fransızca kökenli “Motive” sözcüğünden türetilmiştir. “Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, duygu ve düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000, s.373).

Türk Dil Kurumunun (TDK) tanımına göre, motivasyon, insanların, işinin yönünü, gücünü ve önceliklerini belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile harekete geçmesi (TTK Türkçe Sözlük, 1992) olarak tanımlanmaktadır. Türkçedeki en yakın karşılı ise “güdüleme” kelimesidir. Güdülerin harekete geçmesiyle güdülenme ortaya çıkar. Böylece güdüler motivasyonun ortaya çıkmasında aktif rol oynar

En basit manada motivasyon, belli bir hareketi ya da işi yerine getirmek için insanın kendinde bulduğu veya çevresinden almış olduğu güçle davranışlarında azimli ve istekli olmasını, bir amacı gerçekleştirmek için atılım yapmasını ifade eder. Yani motivasyon bizim davranışlarımızı etki eden etkili bir güçtür; bizleri bir hedef veya amaca ulaşmak için güdüler.

Motivasyonun, arzular, istekler, gereksinimler, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi çok fazla olguyu içinde barındıran genel bir ifade olduğu söylenebilir. Motivasyonun anlamı, bir ya da daha fazla insanı, belli bir hedef veya amaç doğrultusunda devamlı olarak yönlendirmek için yapılan gayretlerin bütünüdür. Motivasyon daha geniş bir ifadeyle işletmenin ve işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılıklı doyuma ulaştırmak için bir çalışma atmosferi yaratarak kişinin isteklendirilmesi ve uygulamaya dönmesi için etkilenme süreci olarak da tanımlanabilir.

1.2.Motivasyonun Önemi

Günümüzde teknolojiadaki 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.

1.2.1.Motivasyonun yönetici açısından önemi

Başarıyı amaçlayan bir yönetici, idaresindeki çalışanlarının gücünü ve yeteneğini en üst düzeye çıkarmakla yükümlüdür. Yöneticinin başarısıyla, çalışanların başarısı doğru orantılıdır. Bundan dolayı yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarını etkin hale getirmek ve motive etmekle yükümlüdür.

Çalışanların nasıl teşvik edilip güdülendiğini, nasıl teşvik edilip isteklendirileceğini ve nasıl teşvik edilip motivasyonunun artılacağını 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. Bu yüzden yöneticilerin bu konuya daha bilimsel bir yaklaşım göstererek, işletmenin kendi politikalarını göz önünde bulundurarak yaklaşması gerekmektedir. Ancak çalışan davranışlarını etkileyen faktörleri saptayıp her çalışan için farklı bir özendirme aracı kullanan yöneticiler bu konuda başarı elde edebilirler.

1.2.2.Motivasyonun çalışan açısından önemi

Bir iş yerinde çalışanları nelerin motive ettiğinin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması çoğunlukla uzun bir gözlemleme ve uğraş gerektirmektedir. Kurumda görev yapan çalışanların hepsinin farklı farklı niteliklerinden dolayı her çalışan aynı motivasyon araçlarından aynı ölçüde motivasyon sağlayamaz. Örneğin; bir kurumda çalışan bir kişi motivasyon araçlarından ücreti daha çok önemsemekteyken başka bir

alışan kurum içindeki statüsünü daha çok onemsiyor olabilir. Yani insanların farklı niteliklerinden dolayı motive edici faktör her zaman aynı olmayabilir.

“Bütün tavırların temelinde bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçları gerçekleştirmek için işletmenin temel yapı taşı olan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar hem bireyin kendi oluşturduğu içsel gereksinimler olabilir veya hem de çevrenin oluşturduğu dışsal gereksinimler olabilir” (Kaplan, 2006, s.14). Bu sebeple işletme iç ve dış evre şartlarını, çalışanların tavırlarını belirleyen ana sebepleri saptayıp, daha yumuşak bir motivasyon yöntemi uygulamalıdır.

Beklentileri yerine getirmeyen çalışanların verimli ve üretken çalışanlar olmadığı bir gerçektir. Etkili ve yerinde motivasyon anlayışının uygulandığı bir iş yerinde çalışanlar arasında güzel bir rekabet ortamı olur. Çalışma ortamında gerginlik değil huzur oluşur. Çalışanlar işyerine can atarak gelirler, üretim ve hizmeti severek ve özverili bir biçimde yerine getirirler. “Motivasyon, alışanları teşvik etme ve kurum içinde başarılı bir performansla çalışmaları durumunda bireysel gereksinimlerini karşılayabileceklerine inandırma dönemi şeklinde tanımlanır” (Yüksel, 2000, s. 130). Motivasyon kazanan çalışanlar bu sayde verimlilik ve üretkenlik gösterirler. Gösterilen çaba ve azmin bir karşılığının olduğuna inanmak çalışanın isteğini ve kararlılığını artırır.

1.3.Motivasyonun Amaçları

Etkinlik: Etkililik, örgütlerin yerine getirdikleri faaliyetlerin neticesinde amaçlara ulaşma oranını etkileyen bir performans ölçütüdür (Horngren, vd., 2000, s. 229). Bu görüşe göre; örgütler önceden belirlediği amaçları ne denli elde edebiliyorlarsa, o kadar etkindirler denilebilir. Bir örgüt, hedef ve amaçlarına öngördüğü şekilde ulaşabilmiş ise etkin bir örgüt demektir.

Örgütün, hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla işletme içi ve işletme dışı kaynaklara adapte olabilmesi, mevcudiyetindeki olanakları kullanma yeteneğidir. İşletmeler etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmek için çeşitli araç, yöntem ve metodlardan yararlanır. Bunların başında insan gücü gelmektedir. Araç ve gereçleri etkili kullanma yeteneği, işletme yönetimi ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayıp gelişmelerden faydalanabilme gibi unsurlar insan gücü potansiyeline örnek olarak verilebilir.

Çalışanın, tek başına ya da takım halinde verimini arttırmanın en önemli yöntemi şevk verici veya odaklandırıcı araçların kullanılmasıdır. İşgörenlerin kendi başına ya da grup halinde etkinliğini arttırmak için isteklendirici ya da güdeleyici faktörlerden yararlanılmasıdır (Şengül, 2014, s. 11). Yani çalışan motivasyonu etkinlik ile doğru orantılıdır.

Verimlilik: En geniş manada, üretim faaliyetine sokulan çeşitli girdilerle bu sürecin neticesinde elde edilen çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanan verimlilik, savurgan olmayan biçimde, kaynakları en etkin şekilde değerlendirerek üretmek şeklinde ifade edilir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 4).

Bu sebeple teknik manada verimlilik, "üretimi yapılan ürün ve hizmet çıktısı ile bu ürün ve hizmet çıktısının yaratılmasında kullanılan girdiler arasındaki ölçü olarak ifade edilir ve genellikle bu oran, çıktı ya da girdi şeklinde formülize edilir (Prokopenko, 2005, s. 19).

Çalışan bireylerin performansının artması veya düşmesi durumunda ise örgütlerin verimliliğinin artmasına veya düşmesine neden olacaktır. Örgütler verimlilikleri arttırmak amacıyla çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya, onları motive etmeye çalışmaktadır.

Kalite: Klasik performans yaklaşımında; verimlilik, bir sistem içinde meydana getirilen çıktılarla, elde edilen çıktıları meydana getirmek için faydalanılan girdilerin karşılıklı oranı olarak ifade edilmekte ve kaliteden bahsedilmektedir. Fakat çağımızda çıktıların kalitesini elde etmeden ulaşılabilecek verimlilik pek bir şey ifade etmemektedir. Bu bağlamda kalite de performans ve verimliliğin yükselmesine oldukça yarar göstermektedir (Akal, 2005, s. 48-49).

Buna göre günümüzde örgütler kaliteyi arttırmak amacıyla çalışan performansını arttırmak için onları güdüleyip, motive etme yoluna giderler. Bu da verimliliği arttıracığı için ortaya konan çıktının (ürün ya da hizmetin) kalitesini artırır. Çalışan motivasyonunun düşük olması halinde ise kalite de buna bağlı olarak düşecektir.

Karlılık: İşletmelerin temel amacı para kazanmak, kâr etmek olduğu düşünülürse, kâr işverenlerin en büyük motivasyon sebebidir denilebilir. Yapılacak bir faaliyete konması gereken sermaye ile o faaliyetten elde edilen kâr miktarı arasındaki ilişki o işletmenin kârlılığını oluşturmaktadır. Fiziki miktarların birbirlerine oranı

verimlilik kavramını oluştururken, elde edilmiş kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı kârlılığı oluşturur.

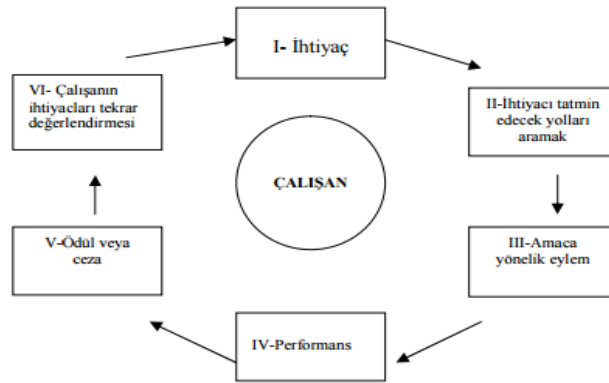
İşletmeler kâr yapmak amacıyla kurulurlar. İşletmenin kârlılık, verimlilik ve etkinliğinin artmasını sağlamak için, faaliyet alanları arasında bağlantı kurma, örgütlenme, etkin planlama yapma, harekete geçirme ve kontrol unsurları olmalıdır.

Kazanılmış kâr, çalışanların, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin motivasyonunu arttıracaktır. Motivasyon yoluyla çalışanların katma değerinin yükseltilebilmesinin yanında, işletme kârlılığını yükseltebilmekte, teknolojik alandaki yenilikleri takip edebilmektedir (Şengül, 2014, s. 11).

1.4.Motivasyon Süreci

Örgütün etkinliğini sağlamak, yönetici için önemli bir görevdir. Üst düzeyde motive olmuş çalışanlarla etkili bir örgüt yaratılabilir. Kurumda çalışanlar kendisine verilen bir işi başarabilmek için uğraş göstermeye hevesli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç almak mümkün değildir. Çalışanlar kendilerine bahşedilen görevleri aktif bir şekilde gerçekleştirme arzusunda olmalıdırlar. Bu arzuyu yaratmak, geliştirmek ve devam ettirmek ise çoğu zaman motivasyon ile alakalıdır. Çalışanlar, işlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için yöneticiler tarafından motive edilmelidir.

Motivasyon süreci, eksikliği hissedilen bazı gereksinimlerin kendini belli etmesi ile başlar. Bu gereksinimler karşılanıncaya kadar kişi işinde motivasyon sağlayamaz işte bu sürecinin nasıl ilerlediği Şekil 1.1.'de açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.1. Motivasyon Süreci (Ivancevich, 1990, s. 123)

Şekil 1.1. de görüldüğü üzere, çalışanlar gereksinimlerini gidermek için farklı yöntemlere başvurular, amaç için harekete geçer, bir müddet sonra üst tarafından performansı değerlendirilir ve ödüllendirilir ya da cezalandırılır, en son, gereksinimler tekrardan gözden geçirilir ve süreç tekrar başladığı yere geri gelir (Ivancevich, Matteson, 1990, s. 120).

1.5.Motivasyonun Sınıflandırılması

Gereksinim ve ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla birlikte dürtüler faaliyete geçerek güdüler (motivler) de ortaya çıkarmaya başlar. Daha sonra bu güdüler güdülenmenin (motivasyonun) ortaya çıkmasında rol oynarlar. Yani motivasyonun ortaya çıkmasının temelinde gereksinim ve ihtiyaçlardan olduğunu söylemek mümkündür. Güdüler araştırmalarda genellikle içsel (birincil) ve dışsal (ikincil) özelliklere sahip güdüler olarak incelenmektedir.

“Motivasyonun meydana gelmesini, devamlılığını ve seviyesini etkileyen faktörler olarak tanımlayabileceğimiz motivasyon için gerekli kaynaklarını, içsel ve dışsal güdüler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür” (<http://egitim.erciyes.edu.tr/~arak/Motivasyon/motivasyonkaynaklari/konuanlatimi/motivasyonkaynaklari.htm>).

Birincil (İçsel) güdüler: İçsel güdüler, öğrenilmemiş birincil hedefleri olan fizyolojik kökenli güdülerdir. Yani insanların doğuştan gelen güdüleridir. Bu davranışlar kendiliğinden ve doğal olarak ortaya çıkarlar. İnsanları kendiliğinden belli bir gereksinimi karşılamaya yönelten dürtülerdir. Açlık hissi, susuzluk hissi, oksijen eksikliği hissetme, gereksiz maddelerin vücuttan atılma gereksinimi, uyuma ihtiyacı, dinlenme gereksinimi uyarılma gereksinimi fizyolojik güdülere sebep olur. Mutlaka tatmin edilmeleri gerekir. Ertelenemezler. Birincil gereksinimler yerine getirilmeden ikincil gereksinimlerin karşılanması beklenemez.

Birincil güdüler üç grupta toplamak mümkündür. İlk grupta açlık, susuzluk gibi tamamen fizyolojik kökenli güdüler. İkinci grupta cinsellik ve analık gibi fizyolojik kökenli güdüler, ancak bu kökenden bağımsız olarak sürebilen güdülerdir. Üçüncü grupta ise araştırma, faaliyet ve kurcalama gibi herhangi bir fizyolojik kökeni olmayan güdüler yer alır (<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1024/unite05.pdf>).

İkincil (Dışsal) güdüler: İkincil güdüler, psikolojik ve sosyal temelli dışsal güdülerdir. Bu güdüler hem öğrenilmiş hem de öğrenilmemiş olabilirler. (sevecen bir yapı, birlikte zaman geçirme arzusu, çevre tarafından onaylanma, benlik değeri ve başarı gibi). Bireyin ileriki yaşlarında daha etkin olan bu güdüler birincil güdülerden daha karmaşıktırlar. Kendini gerçekleştirebilmeyi sağlarlar. Bir gruba ait olmak, güzel bir pozisyonda çalışmak, çevresince tanınmak, rahat ve açıkça düşünmek, diğer insanlar tarafından beğenilmek, birileri tarafından sevmek ve sevilme kişiyi harekete geçiren sosyal içeriği olan duygu ve düşüncelere örnek olarak verilebilir.

Dışsal motivasyonun, cezadan kaçınma, rekabet, ödül, iyi not alma gibi dışsal ödüllerle ilişkili olduğu söylenebilir (Kazusa, 1999, s. 11). Yani dış kaynaklı güdülerin tetiklediği motivasyon türüdür. Dışsal güdü, kaynağı direkt olarak kişiyi alakadar etmeyen, fakat ulaşılmak istenen amaçlarla ilgili olan eylemlere yöneliktir. Dışsal güdü duyan kimse, yapılan işin meydana getireceği neticelerden ve bunların yararlarından ötürü yapmaktadır (Ahmed ve Bruinsma, 2006; Deci ve Ryan, 2000 s. 10). Dışsal güdüde bunlardan ziyada daha fazla dışarıdan gelen övgü, ceza, ödül gibi dışsal uyarıcılar bulunur (Akbaba, 2006, s. 13).

1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Literatürde; araştırmalarda genel kabul görmüş ve örgütlerde motivasyon stratejilerinde başvuru maddi ve manevi motivasyon faktörleri; ekonomik motivasyon faktörleri, psiko - sosyal motivasyon faktörleri ve örgütsel - yönetsel motivasyon faktörleri olarak ele alındığı görülmektedir (Ölçer, 2005, s. 2).

1.6.1. Ekonomik faktörler

Ekonomik faktörler diğer motivasyon faktörlerine oranla daha çok öneme sahiptirler. Çünkü çalışanların çalışma nedeninin temelinde gelir elde etme ve para kazanma isteği vardır. “Ekonomik faktörler genellikle daha az gelişmiş ya da gelişmekte olan uluslarda çalışanlar için ilk önceliği olan motive edici faktörlerdendir. Özellikle başka bir işte çalışma olanağı olmayan bir bireyin endişesi, başlıca gelir elde ettiği işini kaybetmek olduğundan birey, işverenin kendisinden istediğini vermek için uğraşacaktır” (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003, s. 148).

Ekonomik faktörleri; ücret artışı, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal yardımlar ve primli ücret gibi belli başlı motive edici araçlar olarak sıralamak mümkündür.

Ücret artışı: Son zamanlarda yöneticiler tarafından en fazla başvurulmuş motivasyon aracı pozisyonunda olan ücret, işgörenlerin kurumda çalışma sebebi olduğu kadar onun kuruma içten olarak bağlanmasının da ana sebeplerinden bir tanesidir. Ücret, çalışanların emeklerinin karşılığında aldığı en temel ekonomik motivasyon aracıdır.

Ücretin organizasyonlarda özendirici motivasyon aracı olarak başvurulmuş bir yöntem olması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme tarzıyla alakalıdır. Motivasyon sağlaması amacıyla en fazla başvurulmuş yöntem işgörenlerin terfi ettirilmeden aldığı ücretin arttırılması ya da terfi ettirilerek aynı doğrultuda ücretinin yükseltilmesidir. Çalışanın ücretini azaltmak ise tehdit unsuru olarak kullanılır ve çalışana fazla çalışması konusunda baskı yaratan bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

Çağdaş çalışan yönetiminde en son çare olarak başvurulabilecek yöntem daha az ücret verme tehdidi, ücret artışının zıttı olarak uygulanan yöntemdir. Lakin bu yöntemin istenmeyen sonuçlar yaratmaması için gereken tedbirler alınmalıdır (Eren,2010, s. 517).

Kurum içinde çalışanlar arasında ücret dağılımının adil olması da motivasyon sağlanabilmesi için önemli bir unsurdur. Kurumdaki her çalışan sahip olduğu bilgi ve yetenekleri doğrultusunda fayda yapar ve bunun karşılığında adaletli bir ücret almayı arzu eder.

Eğer çalışanlar, gösterdikleri başarı ile elde edecekleri ödüller arasında bir paralellik olduğunu farz ediyorsa, o zaman ücret, bireyleri motive eden güçlü bir araç olmaktadır (Stephen, 2001. S. 145).

Ücret artışı, daima düşünüldüğü kadar etkili bir özendirme yöntemi olmayabilir. Çalışanın elde ettiği ücret gereksinimlerini giderebiliyor ve üzerine ücretinden kalabiliyorsa, çalışanın ücretine yapılacak olan zam motivasyon açısından çok fazla anlam ifade etmeyebilir (Sevinç, 2015, s. 957).

Kâra katılma (kar paylaşımı): Çalışanlara sadece ücret ödemek yerine kâra katılmaları da oldukça eski ve geçerli bir motivasyon yöntemidir. Kâr paylaşımı, işletmedeki çalışanların ve yöneticilerin, performanslarının ve verimliliklerin artması

amacıyla şirketin kârına katılmalarıdır. Bu sistem, örgütün elde ettiği karın bir kısmı yıl sonunda veya belli dönemlerde çalışanlarına bırakılmasıyla işler.

Elde edilen karın çalışanlara dağıtımını üç türde yapılır:

- Nakit olarak dağıtılabilir; elde edilen karın belli bir yüzdesi çalışanlara nakit şeklinde dağıtılır,
- Ertelenmiş dağıtım yapılabilir; dağıtım yapılacak miktar emeklilik yada ölüm halinde çalışanlara verilir,
- Karma dağıtım yapılabilir; nakit ve ertelenmiş ödeme sistemlerinin her ikisinin kullanımından meydana gelen bir ödeme sistemi kullanılır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003, s.152-153).

Lakin kara katılma yönteminin de bir takım sıkıntıları olabilir. Örneğin; o yıl çok iyi bir performans gösteren bir çalışanla, az performans gösteren bir çalışana aynı oranda kar payı ödenirse, bu yüksek performans gösteren çalışan için haksızlık olacaktır. Onun için bu motivasyon aracı kullanılırken, çalışanların performansları da gözetilmelidir.

Ekonomik ödüller: Çalışanları işe teşvik etmek, performansını artırmak ve kuruma daha çok bağlamak için başarılı olan çalışanlara ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Eğer bu ödüller, 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 uğratar (Karatepe,2005, s. 32).

Sosyal yardımlar: Bu ödüllendirme yöntemi kurumun çalışanlarına bir takım sosyal haklar vermesi olarak söylenebilir. Bu sosyal haklar, kira yardımı yapma, giyecek yardımı yapma, doğum yardımı yapma, ölüm yardımı yapma gibi unsurlardan oluşur. Kurumun ekonomik imkanlarının elverdiği oranda, sosyal hakları araştırması ve

Çalışanların iyiliği için uygulamaya koymak daha refah bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur (Sevinç, 2015, s. 958).

Ayrıca işletmelerin yaptığı sosyal yardımlar çalışanların vefa duygusunu da pekiştirecek ve onların işletmeye bağlılığını da artıracaktır. Örneğin; alışan başka bir işletmeden teklif aldığında, kendi işletmesinin sosyal yardımları çalışanın tercihinde belirleyici bir etkiye sahip olacaktır. Teklif yapılan işletmedeki sosyal yardımlar zayıf olduğu takdirde çalışan kendi işletmesinden ayrılmak istemeyecektir.

Primli ücret uygulaması: Çalışanların elde eedecekleri 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, s. 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.

Lakin üretilen hizmetin bir ölçölme kriteri yoksa o zaman çalışanlar arasında adaletsiz prim ödendiği hissiyatı oluşur ve bu da huzursuzluğa ve hoşnutsuzluğa yol açabilir. Bundan dolayı prim ücreti ödenmesi uygun olan çalışma alanlarının iyi belirlenmesi gerekir.

1.6.2. Psiko – sosyal faktörler

Psiko-sosyal araçlar; bireylere ekonomik fayda göstermeden, sosyal ve psikolojik tatmin aracılığıyla çalışanların motivasyonunu arttırmayı amaçlayan motivasyonel faktörlerdir. Bireyler yalnızca ekonomik ihtiyaçları olan ve bu ihtiyaçlar için yaşayan varlıklar değildir. Ekonomik ihtiyaç ve gereksinimlerin yanı sıra insanlar psikolojik ve sosyal gereksinimlere de ihtiyaç duyar ve bu ihtiyaçlar da karşılanmalıdır. Çalışanların psiko - sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi onlar tatmin eder ve böylece yaptığı işte motivasyonunun yükselmesine katkıda bulunur.

Çalışanların motivasyonuna katkıda bulunan psiko - sosyal faktörler şöyledir; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 156-164).

Çalışmada bağımsızlık: 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, s. 32). “Fazla baskı, çalışanları sıkıntıya sokar” (Akat vd., 1994, s. 216).

Çalışmada bağımsızlık çalışanın her istediğini yapması anlamını taşımaz. Sadece çalışanlar devamlı kontrol ve baskı altında olmayı istemezler. “Otoriter yönetim tazzları 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, s. 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.

Sosyal katılma: Sosyal katılma çalışanın çalışma hayatına bir kurumda çalışmaya başlamasıyla başlar. “Çalışan bir iş yerine adım attığında veya yaptığı iş yerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereksinimi duyar. Çalışanların çoğu bir kuruma girdikleri andan sonra çeşitli sosyal gruplara katılmak için çaba harcar. Birey kurum içindeki diğer bireylerle sosyal ortam oluşturmakta ve gruplarla iletişimini devam ettirme durumundadır” (Keser, 2006, s. 168).

İlk başta çalışan, sosyal bir gruba adım attıktan sonra grubun bir üyesi olduğunu kanıtlama gereksinimi hisseder ve bu yönde çabalar. Daha sonra mesleği ile ilgili bilgi edinmeye çalışır. Bu iki aşamayı geçen birey, grubun amaçları için çalışan ve düşüncelerini özgürce açıklayabilen bir çalışan olmuştur ve mutludur. Ayrıca grup değerlerini, kimliğini, kendi değerleri olarak özümser ve grup varlığının devam ettirilmesini sağlamaya çalışır. Ve son olarak belli bir zaman geçtikten sonra grup çıkarları için mücadele eden ve grup için yaşayan bir üye haline gelir.

Değer ve Statü: Statü, bireye toplumda diğer kişilerin gösterdiği değerlerden oluşan bir kavramı ifade eder. Birey böylesine bir değeri elde edebilmek amacıyla her türlü uğraşı sergilemekten geri kalmayacaktır. İyi bir statüye kavuşan bir birey bunun neticesinde etrafındaki kişilerce saygı görür. Yapılan işin değer verildiğini ve takdir edildiğini bilmek her insan için tatmin sağlar (Eren, 2010, s. 521).

Çalışanların iş yerinde elde etmek istedikleri statü ve değer görme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma gereksinimiyle alakalıdır. Çalışanlar çevre takdir edilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak isterler. İş dünyasında var olan herkesçe tanınan bir kurumda çalışmak bireye toplumda bir statü kazandırmaktadır.

Çalışanlara değer vererek yaptıkları işi takdir etmek ve onlara işleriyle ilgili statü vermek, çalışanlar açısından tatmin edici ve motive edici bir motivasyon aracıdır. Bazı bireyler için ise değer ve statü diğer motive edici unsurlardan daha önce gelmektedir. Örneğin; TYH’de çalışan bir kabin memurunun toplumdaki statüsüyle Pegasus’ta çalışan bir kabin memurunun statüsü farklı olacaktır. Çünkü THY global ve büyük bir firmadır.

Gelişme ve Başarı: 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 III, 1994, s. 203).

Çevreye uyum ve danışmalık hizmetleri: Özellikle yeni işe başlayan birey, iş yerlerine uyum, iletişim, stres, depresyon gibi sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunların üstesinden gelmek içinse bir an önce çevreye uyum sağlamak zorundadır. Aksi halde işi ve özel yaşamı arasında sorunlar yaşayabilir.

Çalışanların çalıştığı ortama uyum sağlaması için yeni katıldığı örgütün gelenek ve göreneklerini ve kurallarını en kısa zamanda benimsemeli ve yabancılık duygusundan kurtulmalıdır. Yönetici ise yeni gelen veya yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olup, gerekli bilgileri verip uyum sürecine yardımcı olmalıdır (Keser, 2006, s. 170).

Çalışanlara eğer iş yerine uyum sağlaması için danışmanlık hizmeti verilirse, bu onları işe adapte edici ve motive edici bir motivasyon aracı olacak, çalışanın üzerinden baskıyı kaldıracaktır.

Öneri sistemi: Kurum içerisindeki işgörenin düşüncelerini ve önerilerini açıkça ifade edebilmesini sağlayan bu yöntem, ast ile üst arasındaki karşılıklı ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur. Öneri sistemi işgörenleri motive etmenin en etkili yöntemlerinden biridir. Bu sistemle sunulan öneri kabule değer olursa bu durum sonucunda psikolojik bir tatmin sağlanmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 162).

İşgörenler düşünce, fikir ve önerilerini özgürce ifade edebildiği zaman örgütte demokratik bir yönetim anlayışından söz edilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken durum bu fikir ve önerilerin yöneticiler tarafından önemsenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır. Astlardan gelen önerilerin uygulamaya sokulması, bu önerilerin bir kenara atılmayıp değerlendirildiğinin gösterilmesi çalışanları olumlu yönde motive edecektir.

Psikolojik güvence: 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, s. 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.

Sosyal ve Kültürel etkinlikler: Örgüt içinde ve dışında düzenlenecek bir takım faaliyetler çalışma ortamının eğlenceli bir ortam halini almasına ve işgörenlerin stres atmasına fayda sağlar. Yöneticiler işgörenlerine gezi faaliyetleri, piknikler ve eğlence geceleri gibi etkinlikler düzenleyerek çalışanların bu etkinliklerde stres atmasını amaç edinirler (Sevinç, 2015, s. 960). Bu tarz sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyerek çalışma ortamında birlik ve beraberlik rüzgarı yaratılabilir ve çalışanların üstlendikleri görevlerde daha motive olması sağlanabilir.

1.6.3. Örgütsel ve yönetsel faktörler

Motivasyonu etkileyen ekonomik ve psiko – sosyal motivasyon faktörlerinin yanı sıra örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri de önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları genel manada kurumun mali külfet getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Yöneticiler, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını kullanarak çalışanların motivasyon düzeyini yüksek tutmaya çalışırlar.

Çalışan motivasyonuna yarar sağlayan örgütsel-yönetsel motivasyon araçları; amaç birliği yapma, yetki ve sorumluluk verme, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları meydana getirme, çalışma ortamını ve fiziksel koşulları geliştirme gibi bir takım unsurları ele almaktadır (Oraman, Unakıtan ve Selen, 2011, s. 417).

Amaç birliği: Çalışanlar ve kurum karşılıklı olarak birbirlerinden bir takım beklentiler içerisindedirler. Çalışanlar kurumun isteklerini karşıladığı takdirde onların beklentilerinin de kurum tarafından karşılanmasını isterler. Her iki taraf da birbirlerinin beklentilerine cevap ortak bir amaç birliği elde edilmiş olur (Şimşek vd., 2011, s. 181)

Çalışanlar önceden kurum tarafından belirlenmiş her amaca ulaştığında bir görevi başarıyla bitirmenin mutluluğuna varır aynı amaç altında çalışmak tüm çalışanlara memnuniyet verir. Bunun sayesinde diğer amaçları da yerine getirmek için daha fazla çalışır. (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s. 193-194). Yönetici de aynı amaç ve doğrultuda çalışanları bir araya getirebilirse, aynı amaç altında çalışan bireylerin kenetlenmesine ve motive olmasına olanak sağlar.

Yetki ve sorumluluk dengesi : Yetki ve sorumluluk dengesi çok kullanılan ve dikkat edilmesi gereken bir motivasyon faktörüdür. Buradaki denge, yetki devrinin kullanımıyla ilişkilidir. Yönetici karşılaştığı her sorunun üstesinden tek başına gelemeyebilir. Ayrıca tüm çalışanlarını da tek başına denetlemesi çok zordur. Bunun için üstlerden alınan yetkinin bir kısmının, astlara verilerek yetki ve sorumluluk paylaşılması yapılması gerekir.

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanın kendine duyduğu özgüveni yükselterek kuruma olan aidiyet hissini de olumlu yönde ekiler. Yöneticiler astlarına daha çok sorumluluk yükleyip yetkilerini çoğaltırlarsa, o çalışanlar kendilerine kendilerine biçilen bu yeni görevde başarılı olmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmak için uğraş

gösterirler (Eren,2010:522). Sonuç olarak bu uygulama ile çalışan motivasyonu olumlu yönde etkilenir ve sorumluluk alarak çalıştığı kurumu sahiplenir.

Eğitim ve Yükselme olanakları: Yükselme işinde başarılı olmanın sağladığı bir ödündür ve başlı başına bir motivasyon aracıdır (Oral ve Kuşluvan, 1997, s. 112). Terfi eden çalışan şimdiye kadar almış olduğu sorumluluktan daha fazlasını da kazanmak ister ve doğrultuda çaba gösterir. Yükselme ya da ilerleme imkanlarının azalması çalışanların morallerini düşürerek, motivasyon düzeylerini aşağıya çekecektir (Sevinç, 2015, s. 961).

Eğitim çalışanların eksikliklerini tamamlamasına ve onların gelişimine katkı sağlar. Özellikle günümüzde bilgi teknolojilerinin hızla büyümesi göz önüne alındığında, eğitimden geri kalan çalışanların çağı yakalayamayacağı ve kariyerlerinin kötü etkileneceği muhtemeldir. Onun için bir işletme çalışanlarına eğitim, kariyer ve yükselme imkanı sağlıyorsa, bu çalışanı olumlu yönde motive edecektir.

Terfi etme hedeflenen, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması sayesinde daha üst mevkilere çıkmaktır. Eğitim, işgöreni mesleğe hazırlarken yükselme onu üst kademelere taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 168).

Kararlara katılma: Son zamanlarda ortaya çıkan önemli bir gelişme; insan haklarına verilen önemim artması, insani değerlerin anlam kazanması, kişilik kavramının gelişmesi, insanın her türlü şeyden değerli bir varlık olarak önem kazanması, genel olarak insanların eğitim ve hayat standartlarının oldukça yükselmiş olması, insanların hayattan beklentilerinin değişmesi ve insanların yeni fikirler üretmesinden daha çok faydalanma konusundaki ilerlemeler ve düşünceler, işgörenlerin yönetime ve alınan kararlara katılmasına neden olmuştur. Kararlara katılma uygulamasıyla işgörenlerin motivasyon düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir (Özgen, 2002, s. 40). Sonuç olarak işgörenlerin memnuniyeti artmakta ve iş tatminlik seviyesi olumlu etkilenmektedir.

Katılımcı yönetim sistemiyle işletmenin çalışanlarına kararlara katılım imkanı tanınması, onların kişilik gereksinimlerini tatmin ederek örgütü daha çok benimsemesinde fayda sağlayacaktır. Kararlara katılma, sadece alt kademe çalışanlara fayda sağlamaz aynı zamanda yönetimin daha etkili ve düzgün karar vermesine ve örgütte yaşanan olumsuzluklara daha sağlıklı çözümler üretilmesine fayda sağlar.

İletişim: İletişim, bir yapı içinde tabandan tepeye, tepeden tabana, yatay ya da çok taraflı olarak bilgi, emir ve haberlerin duyulmasını sağlayan bir faaliyet olarak ifade edilebilir (Özgen, 2002, s. 341).

Düzenli tasarlanmış bir iletişim ağının varlığı kurum için çalışan motivasyonunu artırıcı bir etmendir. Kurumu ilgilendiren durumlardan sürekli haberdar olmak, kuruma bir takım öneriler vermek çalışanlara değer gösterildiği düşüncesini artırır. Bu nedenle çalışanların kurumun politikalarını kendi politikaları görmelerini ve bunun için uğraş vermelerini sağlar (Sevinç, 2015, s. 962).

Örgüt içindeki iletişim ağının kötü olması ise karşılıklı duygu ve düşüncelerin kötü etkilenmesiyle belirsizlik ve güvensizlik ortamı oluşturur. Böyle bir ortamda ise çalışanlar olumsuz yönde motive olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkarabilir.

İş genişletilmesi: İş genişletilmesi motivasyon düzeyini artırmayı amaçlayan bir başka faktördür. İş genişletme, bir çalışanın yalnızca bir iş üzerinde uzmanlaşmasından ziyade daha çok işte uzmanlaşmaya çalışmak şeklinde düşünülebilir. Bundan dolayı iş genişletme yöntemi ile, uzmanlaşmanın zarar görmekte, fakat monotonluğu da bir hayli ortadan kaldırmaktadır (Bingöl, 2003, s. 96).

Çalışanların yaptığı işin türü ve sayısı artmasıyla çalışana, yeteneklerini kullanarak becerilerini geliştirme olanağı sağlanır. Çalışan için tek tip iş yapma monotonluğu ortadan kalkarak birden çok işle uğraşmaya başlar. İş genişletme uygulaması ile işgören için daha ilgi çekici ve daha tatminkar hale dönüştürülen iş, böylece motive edici bir anlam kazanır.

İş zenginleştirme: İş zenginleştirme; yapılan işin yapısının, işgörenlerin başarı, kendini geliştirme ve çevresince tanınma imkanı verecek ve çalışan sorumluluklarını artıracak, işleri daha ilgi çekici ve cezbedici duruma sokacak şekilde değişiklik yapılmasıdır (Ünver, 2005, s. 43).

İş genişletmede yatay olarak işlerin bölünmesi söz konusuysa, iş zenginleştirmede ise dikey olarak uzatılması yani; çalışanın yaptığı işin başından sonuna kadar yapıp bitirmesi söz konusudur. Böylece çalışanın etki alanı genişleyerek sorumlulukları artar. Bu da çalışan için motive edici bir etki yaratır.

İş rotasyonu: İş rotasyonu çalışanın aynı yapı içerisinde geçici görevlendir ile yaptığı işi değiştirme faaliyetidir. İş rotasyonu uygulayan kurumların çalışan motivasyon düzeyini pozitif olarak etkilediği saptanmıştır. Aynı zamanda, iş rotasyonu

yöntemi çalışanlara yeteneklerini geliştirmesi imkanı vererek, yönetim, planlama, değişikliğe çabuk uyum sağlama ve iş devamsızlığının azalması gibi hususlarda yarar sağlayabilmektedir. (Ölçer, 2005, s. 1).

Rotasyon sistemi de, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağı için, motivasyon düzeyinin ve performansının yükselmesini sağlayacaktır. Çalışanlar çeşitli işler yaptıkları için dikkatsizlikleri ve işine adapte olamamaları ortadan kaldıracaktır. Ayrıca daha farklı uzmanlıklarda kendilerini yetiştirebilme imkanı bulduklarından, terfi etme şansları daha da artacaktır.

Çalışma ortamı geliştirme: 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.

1.7. Motivasyon Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Bir kurumda çalışan bireylerin yapıları birbirlerinden çok farklı olabilir ve bu çalışanları ortak bir çatı altında bütünleştirmek, verimli ve etkili performans sergilemek için işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini yükseltici birtakım araçların kullanılması önem arz etmektedir.

1.7.1. Ekonomik faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri

Motivasyonu etkileyen sosyo - ekonomik faktörler, güvenlik, ödüller ve ücret olup bunların işgörenin iş tatminine etkisi aşağıda ele alınmıştır.

Güvenlik: Güvenlik gereksinimi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, ikinci basamağında bulunan en temel zorunlu ihtiyaçlardan birisidir. Güvenlik ihtiyacının içinde, iş güvencesi, sosyal güvence, kendine güven ve çevredeki bireylerin çalışana güveni yer almaktadır. İş güvencesi bulunan işgören daha huzurlu olur ve iş tatmini yükselir ve böylece örgütün başarısında doğrudan pay sahibi olur. Sosyal güvenlik de işgörenin olmazsa olmaz gereksinimlerinden biridir bu gereksinimin giderilmesi de iş tatminini olumlu etkiler. İşgörenin kendisine güveni ve çevresinin ona güveni, güvenlik gereksiniminin sosyal bir boyutudur ve ilk iki unsur gibi bu da önemli olsa da işgören motivasyonunda direkt etkili olduğu söylenemez.

Ödüller: Ödüller, ekonomik ödüller ve saygınlık ödülleri olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. İşgörelere disiplinli şekilde çalışmaları, verimli ve etkin performans sergilemeleri, iş yerindeki araçları iyi kullanma becerileri gibi nedenlerle ödöl verilebilir.

Ekonomik ödüller verilerek işgörelere maddi destek verilmiş olunur ve adaletli ve orantılı yapıldığı müddetçe işgöreni motive eder ve iş tatminini artırır. Saygınlık ödülleri takdir edilmeden yükselmeye kadar uzanan faktörlerdir ve işgörenin performansını ve verimliliğini artırarak ve onu kuruma daha çok bağlar.

Ücret: Çok etkili bir motivasyon faktörü olan ücret; ücret artışı, prim verilmesi ve kara katılmayı da içine alan geniş kapsamlı bir motivasyon aracıdır. Kurumlar ister toplu isterse tek tek de ücret artışı yapabilirler. İş görenleri motive etmek amacıyla adaletli şekilde pay edilmesi koşuluyla ek bir ücret de verilebilir. Bu yöntem de prim sistemi olarak adlandırılır. Elde edilen kazancın işgörelere adaletli şekilde pay edilmesi de kara katılma sistemi olarak adlandırılır. Kurumlarca uygulanan bu sistemlerin hepsi de adaletli olduğu sürece işgörenleri motive eder ve iş tatminini artırır (Elbir, 2006, s. 72-73).

1.7.2. Psiko-sosyal faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri

Değer ve statü, Bağımsız çalışma, öneri sistemi sosyal katılım, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar motivasyonu etkileyen psiko-sosyal araçlardır ve iş tatmin düzeyini artırır (Elbir, 2006, s. 74-75).

- **Değer ve Statü:** Grubun bir üyesi olan fert, grup tarafından beğenilmek, saygınlık, değer verilme ve bir statüye sahip olmak ister. Elde etmek istediği değer ve statüye ulaşan işgörenin verimliliği, performansı ve iş tatmin düzeyi de artacaktır.
- **Bağımsız Çalışma:** Kurumda çalışan bireyler görevlerini yerine getirirken bilgi ve becerileri paralelinde bağımsız çalışmak isterler. Bu imkan onlara sağlanırsa kendilerini kurumun bir parçası olarak görüp, kurumu daha çok özümser, motivasyon düzeyleri ve iş tatminkarlığı da artar.
- **Öneri Sistemi:** İşgörenler, öneri ve düşüncelerini özgürce ifade ederek örgüte yarar sağlamak isterler. Yöneticiler bu öneri ve düşüncelere önem verir ve dikkate alırsa, örgüt içindeki iletişim gelişerek ve iş tatmini artmış olur.
- **Sosyal Katılım:** Bir grubun üyesi olma, gruptaki diğer bireylerle iletişimde bulunma gereksinimi duyan işgören, bu gereksinimini giderir tatmin olursa, işinde daha verimli ve motive olarak iş tatmin düzeyini artırmış olur.
- **Psikolojik Güvence:** Örgüt içerisinde rahatsız edici ortamların ortadan kaldırılması, psikolojik güvencenin sağlanması motivasyon düzeyini ve iş tatminini artırır.
- **Sosyal Uğraşlar:** Etkin bir iletişim kuran, gruptaki diğer fertler ile iyi bir iletişim sağlayan ve takım ruhu ortaya çıkmasına yarar sağlayan sosyal uğraşlar, işgörenin örgüt dışında geçirdiği zamanları değerlendirme, eğlenme ve dinlenmelerini sağlamak için örgütlerce düzenlenir ve iş tatmin düzeyini artırır (Elbir, 2006, s. 74-75).

1.7.3. Örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanların iş tatminine etkileri

Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim ve yaratıcılık motivasyonda kullanılan ve iş tatminine etkisi olan özendirici örgütsel ve yönetsel araçlardır (Elbir, 2006 s.75-76).

- **Amaç Birliği:** Örgütler ile işgörenlerin ortak bir amaç altında toplanması, hem amaçlanan hedeflere daha çabuk varmayı hem de motivasyon ve iş tatmininin artmasını sağlar.

- **Yetki ve Sorumluluk Dengesi:** İşgörenlere bilgi ve becerileri doğrultusunda yetki tanınması işgörenlerin etkili, verimli çalışmasına ve iş tatmininin artmasına imkan sağlar.
- **Eğitim ve Yükselme:** Kurumdaki işgörenlerin mesleki ve teknolojik gelişimlerine katkıda bulunmak, bilgi ve becerilerini artırmak, yeni yöntemler öğrenerek gelişmesini sağlamak, kişisel yeteneklerini üst seviyeye çıkarmak amacıyla eğitmek ve işinde yükselmesine, terfi almasına olanak sağlamak iş tatmin düzeyini artıracaktır.
- **Kararlara Katılma:** Örgütte çalışanlar yönetimin aldığı kararlara katıldığında, alınan ve uygulamaya konan kararları daha çok özümsemekte, uygulamakta ve örgütün amaçlarına ulaşması için çaba harcamaktadır.
- **İletişim:** Örgüt içinde Etkili bir iletişimin olması, astın üstüne daha kolay ulaşabilmesi, problemlerini üstlerine iletebilmesi sayesinde bireyler daha motive olur, rahat ve huzurlu şekilde çalışır, hata yapma oranları düşer, işe devamı artır, performans ve iş tatmin düzeyleri yükselir (Elbir, 2006, s. 75-76).

1.8. Motivasyon Teorilerine Bilimsel Yaklaşımlar

İnsanların sosyal birer varlık olması sebebiyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalardan yola çıkarak motivasyon üzerine geliştirilen teoriler iki ana başlık altında şekillenmiştir. Birinci olarak içsel faktörlere yoğunlaşan “Kapsam Teorileri”, ikinci olarak ise dışsal faktörlere yoğunlaşan “Süreç Teorileri”dir (Koçel, 2001, s. 510).

1.8.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri bireylerin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönde davranışta bulunmaya iten unsurları içermektedir Kapsam teorileri; Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David Mc. Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer’in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Deniz vd., 2005, s. 143-149).

1.8.1.1. Abraham Maslow'un hiyerarşi teorisi

Motivasyon ile ilgili yapılmış tüm çalışmaların en önemli ve herkes tarafından bilinenlerinde biri Maslow'a ait çalışmadır. Maslow'un yaptığı çalışmada insanı etkileyen motivasyon faktörleri aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir piramit şeklinde tanımlanmıştır (Gagne ve Deci, 2005, s.331).

1940lı yıllarda Amerikalı araştırmacı Abraham Maslow, uzun süren klinik gözlem ve incelemeleri neticesinde beş farklı basamakta topladığı insan gereksinimlerinin, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir düzende ilerlediğini ortaya atmıştır. Abraham Maslow'un bu çalışmasında baz aldığı iki ana varsayımı bulunmaktadır.

- Birincisi, bireyin sergilediği her eyleminin, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermek için yaptığıdır (Koçel, 2005, s.637). Yani insan ihtiyaçları mutlaka bir nedenden dolayıdır.
- İkinci varsayım ise, karşılanan bir gereksinim artık motive eden bir faktör değildir ve onun yerine daha tatmin olmamış farklı bir gereksinim gelir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus motive edilecek ihtiyaçların hangi sırayla olduğudur..

Maslow'a göre insanların tatmin ederek gidermek istedikleri gereksinimleri, temel gereksinimlerden karmaşık gereksinimlere doğru tabloda gösterecek olursak;

PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR	Kompleks Üstü İhtiyaçlar	Ben Üstü
		Ben
		Ait olmak
		Fırsat
	Kompleks İhtiyaçları	Emniyet
		Takdir
	Basit Temel İhtiyaçlar	Ümit etmek
		Sinir Sisteminin Normal Çalışması
Gururunu korumak		
Yükselmek		

SOSYAL İHTİYAÇLAR	Çevreye Uymak
	Sosyal Emniyet
	Meslek ve İş Sahibi Olma
	Aile Kurmak

GÜVENLİK İHTİYAÇLARI	Can ve İş Güvenliği
----------------------	---------------------

FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Cinsel Tatmin
	Uyumak
	Yemek Yemek ve Su İçmek

Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943, s.370)

Şekil 1.2. de görüleceği üzere, insan ihtiyaçlarının başında fizyolojik ihtiyaçlar gelir. Bu ihtiyaçlar yemek, içmek, uyumak, cinsellik gibi temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar tatmin edilmesinden sonra bir sonraki basamağın tatmin edilmesi gerekir.

Fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra bireyin motivasyon düzeyini etkileyecek ihtiyaç güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik gereksinimleri; huzur, rahatlık, fiziksel ve ekonomik güvence, korunma, tehdit ve tehlike altında olmama, temiz ve huzurlu bir çevrede hayatını idame etme gereksinimleridir. Bu basamakta birey fizyolojik ihtiyaç bakımından yeterince motive olmuş ve can ve iş güvenliği konusunda tatmin edilme ihtiyacı hissetmektedir. “Birey fiziksel güvenliğinin olmasını hem de geleceğinin teminat altına alınmasını yeğler. Bu ihtiyaçlar tehlikelere, yoksunluğa ve tehditlere karşı koymaya hedeflenmiştir” (Eren, 2010, s. 504).

Güvenlik ihtiyaçları da tatmin edilen birey daha sonra sosyal ihtiyaçlar açısından motive edilip tatmin olma arayışına gider. Sosyal ihtiyaçlar; aile kurma, meslek ve iş sahibi olma, yaşadığı çevreye uyum sağlama, çevreden kabul görme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireye güçlü motivasyon sağlayabilecek, sosyal bir varlık olduğunu hissettirecek türden ihtiyaçlardır.

Son basamakta ise psikolojik ihtiyaçlar vardır. Psikolojik ihtiyaçları kendi içinde ikiye ayırmak doğru olacaktır. İlk ayırım; ümit etmek, yükselmek, gururunu korumak, sınır sisteminin normal çalışması gibi basit temel ihtiyaçlardır. Birey için önemli motive edici psikolojik ihtiyaçlardır. İkinci ayırım ise kompleks ve kompleks üstü ihtiyaçlardır. Kompleks ihtiyaçları; takdir edilmesi, saygınlık gösterilmesi, kendisine güvenilmesi, emniyetli birisi olduğuna inanılması gibi değerli olma ihtiyaçlarıdır. Kompleks üstü ihtiyaçlar ise artık birey kendini gerçekleştirme ihtiyacının en üst noktasında olmasından kaynaklanır. Bireyin sahip olduğu potansiyel gücün en yüksek seviyeye çıkmasını; bilgi, beceri ve yeteneklerini güdüleyerek eyleme dökme isteğini ifade eder. Maslow’a göre en üst aşamaya gelen birey, başarıma ve yaratma gücünü en etkin kullanabilecek bireydir. Bu aşamada kişi asıl özgürlüğüne sahip olur ve kişinin asıl özellikleri ve karakter yapısı bu noktada meydana çıkar. İşte bu kişinin, ideal insan modeli olduğu söylenebilir.

Maslow’a göre bir bireyin aşağı basamaktaki bir gereksinimi karşılandıktan sonra bir yukarı basamaktaki gereksinimi artacaktır. Bir basamaktaki gereksinimi karşılayamayan insanın bir üst basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi olanaksızdır.

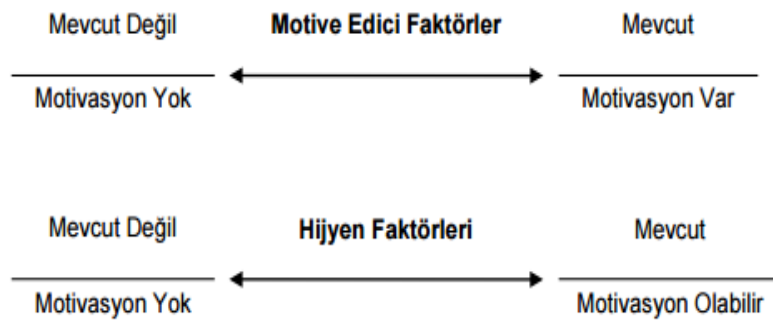
Maslow, bir bireyin ortalama olarak fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, sosyal gereksinimlerinin %50'sini, saygınlık gereksinimlerinin %40'ını ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini ortaya atmıştır (Güney, 2011. S. 322).

1.8.1.2. Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg, "İş ve İnsanın Doğal Yapısı" isimli çalışmasında, Abraham Maslow'dan ayrıca, işgörenlerin motivasyonunu artırmak için başvurulabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler şeklinde iki ana grupta ele almıştır. Bunlar, motivatörler ve hijyen faktörleri gruplarıdır (Mafini ve Dlodlo, 2014, s. 3).

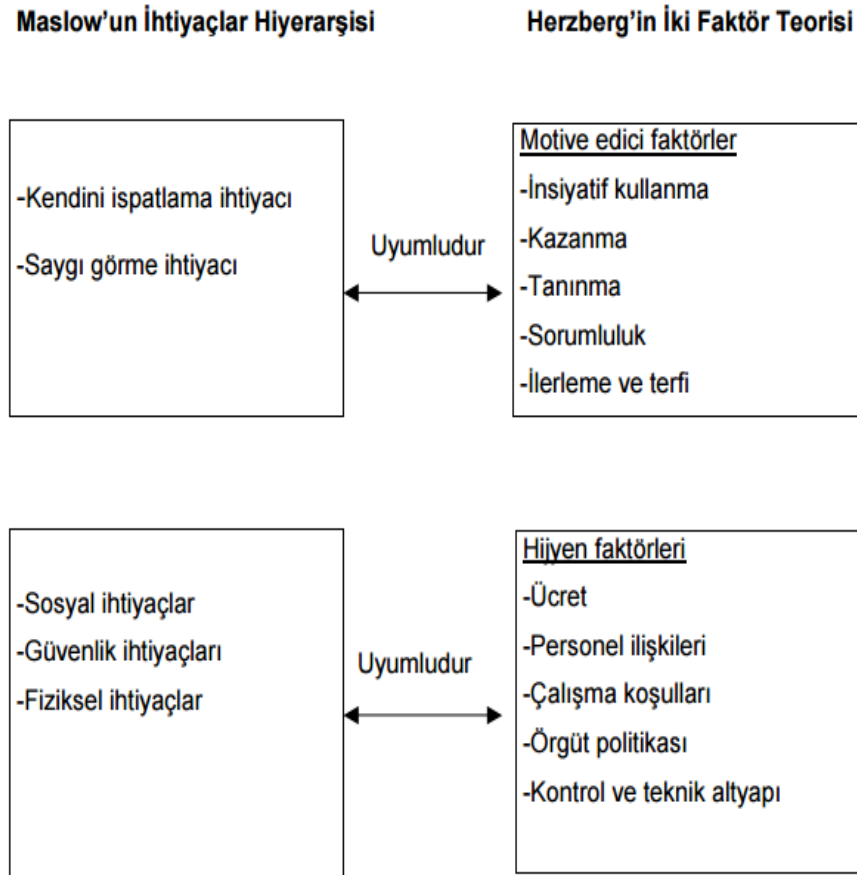
Motivatörler genel olarak; başarı, çevresince tanınma, takdir görme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, işinde ilerleme ve terfi olanaqlarının olması vb. motive edici unsurlar arasında gösterilebilir. Bu unsurların yerine getirilmesi durumunda çalışanların çalışma istekleri ve iş tatminleri yükselirken, olmaması durumundaysa çalışma istek ve iş tatminkarlığı düşebilir. (Lundberg vd., 2008, s. 895).

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, s. 895).



Şekil 1.3. Çift Faktör Teorisi (Koçel, 2010, s. 636)

Bu iki grup, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile karşılaştırıldığında ise; Şekil 1.4.'te de görüldüğü gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç bamağında yer alan ihtiyaçların; hijyen faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler kapsamında gruplandırıldığı görölmektedir.



Şekil 1.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Kıyaslaması (Newstrom ve Keith, 1997, s. 125)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in teorisini kıyasladığımızda her iki yaklaşımın da birbirlerine benzediği söylenebilir. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları ile Herzberg'in hijyen faktörleri birbirleriyle örtüşmektedir. Diğer taraftan Maslow'un saygı görme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile Herzberg'in motive edici faktörleri de birbirleriyle kısmen örtüşmektedir.

Herzberg'in çift faktör modeli, motivasyonu tam ve doğru olarak açıklamak açısından yeterli bir model değildir. "Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan uluslarda gereksinimler yukarı basamaklara ulaşamadığından dolayı hijyen faktörler, aynı

zamanda motive edici rol üstlenebilmektedir. Bu yüzden Herzberg modelini daha çok gelişmiş ve kalkınmış ulusların sosyo -kültürel ve ekonomik yapılarında ele almak daha yerinde olacaktır. Özetle Herzberg modeli her tür sosyo - kültürel ve ekonomik koşula uyum sağlayan bir kuram değildir’’ (Eren, 2010, s. 516).

1.8.1.3. David Mc Clelland başarı ihtiyacı teorisi

Bu kuram çalışanların motivasyon düzeylerindeki değişkenleri ele alan bir kuramdır. Gereksinimlerin öğrenmeyle sonradan da kazanılabileceğini ileri süren David McClelland, insan gereksinimlerini üç ana grupta incelemiştir. Bunlar; başarı, güç ve ilişki kurma (bağlanma) ihtiyaçlarıdır (Hodgetts, 1994, s. 404)

Bağlanma ihtiyacı: Bu gereksinim bireylerin, bir grubun üyesi olma, aidiyet ve sosyal ilişkilerini artırma gereksinimini ifade etmektedir. Bu gereksinimi yüksek olan insanlar, çevresindeki insanlarla ilişki kurmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye özen gösterirler. Ve yine bu tip insanlar tek başına harekete etmek yerine bir grubun parçası olarak hareket etmeyi daha çok isterler.

Güç ihtiyacı: Güce sahip olma gereksinimi fazla olan insanlar, güç ve otorite ağını artırma, diğer inşaları etkisi altına alma ve gücünü devam ettirme eğilimi gösterirler. Bu tip insanlar çevresinde hakimiyet sağlamayı isterler. McClelland’ın kuramına göre güç gereksinimini sağlamak için insanlar kendi bireysel egolarını tatmin yerine örgütsel fayda için çalışmaktadırlar.

Başarılı olma ihtiyacı: Bu gereksinim için insanlar elde edilmesi zor ve çok çalışma isteyen büyük hedefler seçer ve bu hedeflerine ulaşmak için ihtiyaçları olan bilgi ve beceriyi elde etmek için uğraşırlar. ‘‘Başarı güdüsü oldukça fazla olan bireyler mücadele ruhu, başarma hırsı gibi duyguların fazla olduğu insanlardır. Başarılı olma arzusu ve güdüsü az olan bireyler bunun tam tersi maddi kazanım için uğraş verirler’’ (Güney, 2011, s. 324) .

McClelland’ın teorisine göre insanların kendi işlerinde en iyi olma ve en iyiyi arama ideolojisinin altında başarı ihtiyacı vardır. Bir örgütün başarılı yada başarısız olmasında motivasyonun önemli bir etkisi bulunmaktadır. Fazla başarılı olma olan bireyler daha gerçekçi ve hırslı olup, kendilerine elde edilmesi güç hedefler koyup bunları elde etmek için gerekli olan bilgi ve beceriye ulaşmak için çaba gösterirler (Keser, 2006, s. 31).

1.8.1.4. Clayton Alderfer'in E.R.G. teorisi

1972 yılında Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini farklı bir biçimde ifade etmiştir. Maslow'un yaklaşımı çalışma hayatı için ileri sürülmediğinden, Alderfer kendi teorisinde örgütlerdeki insan gereksinimini göz önünde bulundurarak bir geliştirme yapmak için uğraşmıştır (Porter, vd., 2003, s. 8). Kuramda gereksinimleri Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç ana başlık altında toplamıştır.

- Varoluş Gereksinimi: Bireyin varlığını devam ettirmesini ve varoluşunu sürdürmesini sağlayan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2002, s. 430). Varoluş gereksinimi, bireyin varoluşuyla alakalı ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta bulunan fizyolojik gereksinimi ve güvenlik gereksinimi ile örtüşmektedir (Porter vd., 2003, s. 8).
- İlişki Kurma Gereksinimi: Bu gereksinim, diğer bireylerle hislerin ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin edilmesidir. Yine Maslow'un kuramında bulunan sosyal ihtiyaçlar ile saygı görme ihtiyacı ile örtüşmektedir. (Johns ve Saks, 2001, s. 139)
- Gelişme Gereksinimi: Gelişme gereksinimi de yine Maslow'un kuramında en yukarıda bulunan kendini gerçekleştirme gereksinimi ile örtüşmekte ve ayrıca başarı ve sorumluluk unsurlarını içeren saygınlık ihtiyacının bir boyutunu içermektedir (Johns ve Saks, 2001, s. 139).

Alderfer'in E.R.G. kuramı, yukarıda saydığımız maddelerde de saydığımız gibi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin yeniden işlenmiş biçimidir. Buna göre, varoluş ve ilişki kurma gereksinimleri giderildikçe bir üst gereksinim daha fazla arzu edilecektir.

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Şekil 1.5. Maslow'un Teorisi ile Alderfer'in Teorisinin Karşılaştırılması (Can, 2005, s. 239)

Bu kuramın Maslow'dan farklı bir yanı ise, ihtiyaçların bu kuramda somutluk durumlarına bakılarak sıralanmış olmasıdır. Böylece bir yukarı seviyedeki ihtiyacı karşılamak zor olduğu zaman bir aşağı seviyedeki ihtiyaç daha fazla arzu edilecektir. Bunun sebebi de, daha az somut amaçları karşılayamayanlar daha somut amaçlara yöneldiği içindir. Aslında arzu edilen böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran, 1981, s. 39-40).

Maslow ise tatmin edilen bir ihtiyacın motive ediciliğini kaybettiğini ortaya atmıştır. Maslow'a göre saygı ihtiyacı karşılanmadıysa, birey bir aşağı seviye olan sosyal ihtiyaçlara dönmeyecek; çünkü bu ihtiyaç zaten giderilmiş olacaktır.

1.8.2. Süreç teorileri

Süreç teorilerinde kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ilaveten insanın sergilediği davranış üzerine bir hayli etki eden çevre faktörleri de dikkate alınmaktadır. Başlıca süreç teorileri şu şekildedir; Viktor H. Vroom Bekleyiş Teorisi, B.F. Skinner Şartlandırma Kuramı, Adams Eşitlik Teorisi ve Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli (Eren, 2004. s. 532-545).

1.8.2.1. Vroom'un beklenti teorisi

Motivasyon düzeyini etkileyen beklenti teorisi, Kurt Lewin ve Edward Tolman adlı araştırmacıların çalışmalarına dayanır. Öte yandan iş motivasyonu ve beklenti teorisini ilk formülize eden kişi araştırmacı Victor Vroom'dur. Eleştirilerin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu ifade etmede yeterli görmeyip kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya atmıştır. (Locke, 1994, s. 395)

Vroom'un Beklenti kuramı üç ana unsur üzerine inşaa edilmiştir: Amaç değeri (Valence: V), Beklenti (Expectancy: E) ve Araçsallık (Instrumentality: I). Bu kuram İngilizce kelimelerden Valence, Instrumentality ve Expectancy kelimelerinin baş harflerinden oluşan VIE kuramı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Beklenti kuramına göre bireyler gerçekleştirmeyi arzu ettikleri bir eylemden önce kendilerine üç farklı tipte soru yöneltirler (Statt, 2004, s. 255).

- Eğer bir eylemi gerçekleştirme uğraşı verirsem başarılı olabilir miyim? (Beklenti)
- Başarılı bir eylem, elde edilmek istenen sonucu verebilecek mi? (Araçsallık)

- Bu sonucu elde etmeyi ne kadar istiyorum veya onları ne kadar önemsiyorum? (Valens)

Teoriye göre birey bir davranışı veya eylemi belirlerken 3 temel faktör bulunur. Bu faktörler motivasyon düzeyini belirler;

Motivasyon Düzeyi =	Beklenti X Araçsallık X Valens
-------------------------------	---------------------------------------

Şekil 1.6. Vroom'un Beklenti Teorisi (<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/109.pdf>)

Beklenti kuramında bireyleri motive edici ana sebeplerin başında, işinde başarılı performans sergilemesi durumunda örgüt tarafından kendisine verileceği düşünülen ödüller gelmektedir. Bahsi olan ödüllere ilişkin üç faktör bireyin motivasyon düzeyine etki edecektir. Lakin bu üç faktörden birinin değeri = 0 olması halinde; motivasyon düzeyi de etkilenecek sıfır olacaktır.

1.8.2.2. Edwin Locke'nin amaç teorisi

Amaç teorisi 1968'de araştırmacı Edwin Locke tarafından geliştirilen bir kuramdır. Edwin Locke, bireylerin amaçlarına ulaşılabilirlik düzeyi ile bireylerin sergileyecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki olduğunu ortaya atmıştır. Ulaşılması zor ve uğraş gerektiren bir amaç seçen bireylerin, ulaşabilmesi daha zahmetsiz olan bir amaç seçen bireylere kıyasla daha fazla performans sergileyeceklerini ve bunun sonucunda daha fazla motive olacaklarını öne sürmüştür.

Edwin Locke'un teorisine göre bir amaç saptama sürecinde üç ana özellik vardır: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2006, s.158).

- Amaçların açıklığı (belirginliği); amacın sayısal olarak ölçülebilirliğidir.
- Amaçların güçlüğü; amaca ulaşabilmek için yeterlilik düzeyi ya da ne derecede çalışma performansını artıracıdır.
- Amaçların yoğunluğu; amaca nasıl ulaşılacağını belirleme sürecidir (Can, 1999, s. 184).

Değerler ve değer yargıları→	Duygular ve arzular→	Niyetler ve amaçlar→	Tepkiler, eylemler ve performans→	Sonuçlar, geri besleme, pekiştirme
------------------------------------	-------------------------	-------------------------	---	--

Şekil 1.7. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar Teorisi (Luthans, 1992, s.194)

Amaçların, çalışma performansının artırılmasının sağlayabilmesi için sahip olması gereken unsurlar şunlardır (Eroğlu, 2000, s. 294).

- Amaçlar, ne ölçüde açık ve seçik ise, o ölçüde çalışma performans seviyesi artacaktır.
- Amaçların, sorgusuz sualsiz kabul edilmesi, yani tamamen benimsenmiş oluşu da çalışma performansını artıracaktır.
- Amaçların, katılmalı tespitinden sonraki işte elde ettiği başarı, yöneticilerce tespit edilenden sonraki iş başarısından fazla olmaktadır.
- Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin çalışanlara söylenmesi onların fikirlerini söylemesi (feedback)'dir. Kurama göre feedback kendi başına motivasyon sağlayıcıdır.

Bu teori, örgütte çalışan bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları ortak bir noktada buluşturmak açısından yöneticiye analitik ve oldukça faydalı ipuçları göstermektedir (Eren, 2000, s. 506).

1.8.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi

Bu teorinin temelinde bireyin örgüt içinde başka bir kişiyle veya benzer bir örgütte aynı pozisyonda çalışan bir kişiyle kendisini kıyaslaması ve iş ortamı ile ilgili hissettiği eşitlik ve eşitsizlik durumu yatar (Efil, 2006, s. 157). Diğer bir ifadeyle; çalışanların sergiledikleri performans neticesinde aldıkları ödüllerde adil davranıldığını bilmek istedikleri ve eğer eşit ise motive oldukları varsayımına dayanmaktadır (Pekel, 2001, s. 15).

Teoriye göre uygulanan ödüllendirme yöntemi eşit olursa sonuç da olumlu olarak yansıyacaktır. Bireyler ya aynı performansla çalışmaya devam edecekler ya da daha fazla performansla çalışacaklardır. Fakat çalışanlar ödüllendirme sisteminin eşit olmadığını düşünürlerse o zaman iş tatminsizliği, verimlilikte düşme, performans azalması, işyerinden ayrılımlar vs. olmasına sebep olacaktır.

Eşitlik teorisini yalnızca ücret veya zam olarak da düşünülmemesi gerekir. Örneğin bir çalışanın elde ettiği itibar, mevki, sosyal haklar, çevresi tarafından tanınırlık veya takdir edilme bile eşitlik teorisine göre değerlendirilebilir ve sonuçta aşağıdaki gibi bir formül ile gösterilebilir (Seker, 2014, s.17):

$$\frac{\text{Bireysel kazanımlar}}{\text{Bireysel olarak verilenler}} = \frac{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının kazanımları}}{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının verdikleri}}$$

Şekil 1.8. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Şeker, 2014, s.17)

Bu formül bir toplama işlemi gibidir. Bireyin toplamda sahip olduğu veya toplamda işletmeye katmış oldukları üzerinden hesap edilebilir (Seker, 2014, s.17).

Formülde bireysel olarak verilenler; vakit, emek, sadakat, yoğun çalışma, yetenekler, kişisel fedalar gibi unsurları ifade ederken, bireysel kazanımlar ise; maaş, tanınırlık, itibar, statü, sorumluluk, övgü gibi unsurları ifade etmektedir. Bireylerin karşılaştırma yaptıktan sonra elde ettiği çıktı derecesi ne kadar yüksekse bireylerin de motivasyon düzeyi o kadar fazla olacaktır.

Bu kurama göre birey eşitsizlik olduğunu düşündüğü zaman ise birey huzursuz olur ve bu adaletsizliği giderici davranışlar sergiler. Bireyin adil olmayan durumun neden olduğu hoşnutsuzluğu önlemek için başvuracağı yöntemler şöyledir (Güney, 2011, s. 329):

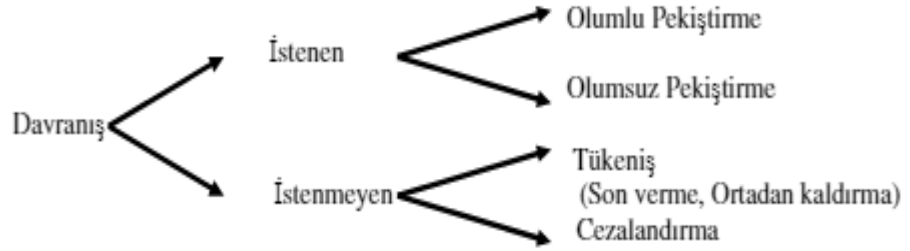
- Kişi daha az uğraş ve istek gösterir.
- Elde edeceği ücretin ve ödüllerin artırılmasını arzu eder.
- Üstlendiği görevi ya da işi tamamlamaz.
- Diğer çalışanları daha az çaba göstermeye ve çalışmamaya teşvik eder.
- Fırsat bulduğunda işini değiştirmeye çalışır.
- İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmek için çaba harcar.

Sonuç olarak, birey kendisiyle başka çalışanları bir tür mukayese yoluna giderek karşılaştırır. Bunun sonucunda elde edilen çıktı eşit ve ya kendi lehine ise bireyin iş tatmini, performansı ve motivasyonu devam eder ya da artış gösterir. Fakat birey elde ettiği çıktı konusunda kendi aleyhinde eşitsizlik olduğunu düşünürse performans ve motivasyon kaybına uğrar.

1.8.2.4. Skinner'in şartlandırma ve pekiştirme teorisi

Skinner tarafından ortaya atılan bu teoride, bireylerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz neticelere göre bir davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacağı konusu üzerinde durulmaktadır. Bu teoriye göre çevredeki bireyler tarafından takdir edilen ve ödüllendirilen davranışlar yinelenmekte, çevredeki bireylerin takdir etmediği ve cezalandırdığı davranışlar ise yinelenmemektedir (Eren, 2000, s. 524). Diğer bir deyişle; bireyler en çok ödüllendirilen davranışı benimsemekte, o yönde eğilim göstermekte ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrolü sağlanarak biçimlenmektedir (Pekel, 2001, s. 20).

Bir davranışın devam ettirilmesi veya bu davranıştan uzaklaşmak gibi ters bir durum meydana gelmektedir. Olumlu olarak yapılan davranışları sergilemek ve o davranışları pekiştirmek, süreklilik arz etmek için yönetim psikolojisinde dört farklı uygulama vardır (Eren,2010:545-546);



Şekil 1.9. Pekiştirme tipleri (Eroğlu, 2000, s. 286)

- **Olumlu Pekiştirme:** Olumlu bir davranış gösteren bir bireyin, bu davranışı sürdürmesi için teşvik edilmesi durumudur. Çoğu zaman ödüller vasıtası ile pekiştirme yoluna gidilir. “Ödüllerin bir kısmı çalışanlara dışarıdan verilen maddi unsurlar şeklindedir. Örneğin ücret ve maaş zammı. Bu tip ödülleri dışsal (extrinsic) ödül diye adlandırmak doğrudur. Diğer bir tarafı ise çalışanın içindeki unsurlara hitap eder. Örneğin: Üstler tarafından takdir görme, dostça tavır sergileme vb. Bu tip ödüller de içsel (intrinsic) ödül olarak ifade edilebilir” (Erdem, 1998, s.53).
- **Olumsuz Pekiştirme:** Birey tarafından sergilenmiş bir davranışı önlemek adına yapılan tedbirlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken bireye, davranışının arzu edilmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. Cezalandırma gibi bir durum mevzu bahis değildir. (Sevinç, 2015, s. 951). Örnek vermek gerekirse; hatalı

davranış sergileyen bireyleri cezalandırmak yerine isim vermeden hatalı malları teşhir etmek, sebebiyet verdiği zararları anlatmak, hataların nasıl ve nerelerden kaynaklandığını açıklamak gibi.

- **Son Verme:** Gösterilen bir davranışı yok etmek veya ortaya çıkmasını kökten önlemek sayesinde olur. Dolayısıyla istenmeyen davranış yinelenmeyecek ve pekiştirme süreci hiç olmayacaktır. Davranışı sergileyen kişiye davranışının kurumdan beklentilerinin olumsuz etkileneceği hissi verilir. Bu beklentiler ücretine yapılacak zamlar ve yükselme gibi beklentiler olabilir (Sevinç, 2015, s. 951).
- **Cezalandırma:** Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi arzu edilmeyen bir davranışı yok etmek için çalışana ceza vermektir (Eren, 2000, s. 526). Ceza vermek, öğrenmede çok arzu edilmeyen bir yöntem olmakla beraber davranış değiştirmede oldukça güçlüdür (Can, 1999, s. 182). Ceza vermek çalışana acı çektiren (fiziksel olarak değil manevi olarak), istenmeyen, üzücü yöntemler olabilir. Örneğin kınamak, ödül vermemek, bir takım kısıtlamalar yapmak, farklı uyarı cezaları uygulamak gibi yöntemler (Erdem, 1998, s.53-54).

Sonuç olarak Skinner'nin bu teorisinde ödüller güçlendirici ve pekiştirici olarak yer alır. Buradaki temel faktör ödüllendirilen davranışın devamlılığının sağlanmasıdır. Belirtilen bu dört yöntem sayesinde davranışlar pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. HAVA YOLU TAŞIMACILIĞI

Çalışmanın bu bölümünde hava yolu taşımacılığı kavramı, hava yolunun özellikleri, havayolunun sınıflandırması, hava yolunun ekonomik ve sosyal faydaları ile hava yolu sektöründe çalışanların motivasyonu ve motivasyonun çalışan performansına ve verimliliğine nasıl katkı sağladığı üzerinde durulmuştur.

2.1.Hava Yolu Taşımacılığı Kavramı

Hava yolu taşımacılığı insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası yaratacak biçimde, bir hava aracı ile havadan yer değiştirmesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle ile insanların veya yükün bir havaaracı ile yer değiştirmesi faaliyeti hava yolu taşımacılığı hizmeti ile gerçekleşmiş olur. Yalnız kar etme amacı hedeflenerek gerçekleşen uçuşlar değil, bununla birlikte kişisel amaçlar hedeflenerek yapılan uçuşlar da bu ifade kapsamında değerlendirilmektedir. (Gerede, 2015, s. 3). Başka bir ifadeyle insan, yük (kargo) ya da postanın bir hava aracı vasıtasıyla bir yerden bir başka yere taşınma amacının ticari olup olmadığına bakılmaksızın hava yolu taşımacılığı olarak kabul görmüştür.

2.2.Hava Yolu Taşımacılığının Özellikleri

Hava yolu taşımacılığı sektörü diğer taşımacılık türleriyle sürekli bir etkileşim halindedir. Diğer hizmet türlerinden gelen talebin neticesinde ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi için meydana gelen sistemin bir parçasını oluşturmaktadır. Diğer taşımacılık türleri gibi hava yolu taşımacılığı da kendine has bir takım özelliklere sahiptir.

Wensveen'e (2007, s. 261-262) göre hava yolu taşımacılığının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Hava yolu taşımacılığının ürünü, talepte yaşanan değişiklikler neticesinde sonradan sunulmak üzere stoklanamaz. Örneğin, uçuşta boş kalan bir koltuğun maliyeti gelirlerde azalmaya neden olur ve bu durumun telafisi yoktur.
- Hava yolu taşımacılığında sunulan hizmet genellikle kişiye özeldir. Yani aynı uçuşta aynı biletleri alan iki yolcunun o uçuştan algıladığı değer tamamen birbirinden farklı olabilir.

- Hava yolu taşımacılığında sunulan diğer ürünlerden farklı olarak sunulan kötü bir hizmet diğerinin yerini tutamaz. Yani kötü bir hizmet sunulmuşsa bunun telafisi yoktur.
- Hava yolu taşımacılığında bir hizmetin kalitesinin satışından önce test edilmesi çok zordur. Çünkü bir ürünün satılmadan önce test edilmesinin olanağı yoktur.
- Hava yolu taşımacılığında, teknik nedenlerden ya da ön görülemeyen meteorolojik şartlardan dolayı bir ürünün sunumu he zaman kesin değildir. Çünkü böyle durumlarda uçuş yapılamayabilir.
- Hava yolu taşımacılığında hizmet tek tek sunulmaz bunun yerine grup halinde üretilebilir. Çünkü ürünler büyük miktarda üretilmektedir.

2.3. Hava Yolu Taşımacılığı İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hava yolu işletmelerinin sınıflandırılması hususunu ele aldığımızda farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar olduğunu görürüz. Bu farklılıkların nedeni ise her kıtada ve her ülkede farklı havacılık otoriteleri ve kuruluşları olmasından ve bulundukları bölgedeki havacılığın büyüklüğü ve küçüklüğünden dolayı sektöre farklı farklı yaklaşım içerisinde olmalarından dolayıdır.

Sınıflandırmalar içerisinde en fazla kabul gören sınıflandırma ise Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından gerçekleştirilmiştir. ICAO hava yollarını; sundukları operasyon türlerine, taşıdıkları trafik tiplerine, ulusal ve uluslararası alanda sahip oldukları role göre, pazardaki veya ekonomideki önemine göre ve son olarak sahiplik yapılarına göre sınıflandırmıştır (Küçük Yılmaz, vd., 2016, s. 77):

Hava Yollarının Operasyonel Tiplerine Göre
• Tarifeli Hava Yolları
• Tarifesiz Hava Yolları
• Charter Hava Yolları
Hava Yollarının Taşıdıkları Trafik Tipine Göre
• Yolcu Hava Yolları
• Kargo Hava Yolları
Hava Yollarının Ulusal ve Uluslararası Pazardaki Üstlendikleri Role Göre
• Bölgesel Hava Yolları
• Besleyici Hava Yolları
• Commuter Hava Yolları

• Büyük Hava Yolları
Hava Yollarının Pazardaki veya Ekonomideki Önemine Göre
• Niş Hava Yolları
• Yeni Kurulmuş Hava Yolları
• Yeni Giren Hava Yolları
Hava Yollarının Sahiplik Yapılarına Göre
• Devlet Sahipliğindeki Hava Yolları
• Özel Hava Yolları
• Ortaklaşa Kurulmuş Hava Yolları

Şekil 2.1. Hava yolu işletmelerinin sınıflandırılması (Küçük Yılmaz, vd., 2016, s. 77)

ICAO'ya (2004) göre hava yollarının operasyonel türlerine göre sınıflandırması tarifeli, tarifesiz ve charter hava yolları olmak üzere üçe ayrılır. Tarifeli hava yolları, yayınladığı programa (slot) uygun olarak düzenli sefer yapan hava yollarıdır. Tarifesiz hava yolları, aylık ya da yıllık herhangi bir program düzenlemeden sefer gerçekleştiren hava yollarıdır. Charter hava yolları ise daha çok dolmuş gibi seferler düzenleyen tarifesiz hava yollarıdır.

ICAO'ya (2004) göre taşıdıkları trafik tipine göre olan sınıflandırma yolcu ve kargo hava yolları olarak ikiye ayrılır. Yolcu hava yolları, yolcu taşımacılığı hususunda uzmanlaşmış hava yollarıdır. Kargo hava yolları ise kargo ve posta taşıma hususunda uzmanlaşmış hava yollarıdır. Örneğin, MNG hava yolları gibi.

ICAO'ya (2004) göre diğer bir sıralama hava yollarının ulusal ve uluslararası pazardaki üstlendikleri role göre olan 4 gruplu sınıflamadır:

İlk olarak bölgesel hava yolları, küçük merkezlerden büyük merkezlere kısa mesafeli yolcu ve yük taşımacılığı hava yollarıdır. İkinci olarak besleyici hava yolları, küçük merkezlerden toplanma noktalarına bağlantı amacıyla seferler düzenleyen hava yollarıdır. Üçüncü olarak commuter hava yolları, besleyici veya bölgesel taşımacılık hizmeti sunan 30 koltuk kapasitesinden düşük uçaklarla seferler düzenleyen hava yollarıdır. Son olarak büyük hava yolları ise ağ yapıları uçuş noktaları geniş, hem uzun hem kısa mesafeli yük ve yolcu taşıyan hava yollarıdır.

ICAO'ya (2004) göre diğer bir sınıflandırma ise hava yollarının pazardaki ve ekonomideki önemine göre yapılan üç gruba ayrılan sınıflandırmadır. İlk olarak niş hava yolları, belirli hatlarda veya pazarın belirli bir bölümünde uzmanlaşmış hava yollarıdır. İkinci olarak yeni kurulmuş hava yolları, daha yeni kurulan yeni faaliyet

gösterecek hava yollarıdır. Son olarak pazara yeni giren hava yolları ise diğer hava yolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği pazara yeni giren hava yoludur.

Son olarak ICAO'ya (2004) göre hava yollarının sahiplik yapılarına açısından sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmada hava yolu hisselerin çoğunluğu devlete aitse devlet sahipliğinde, özel sektöre aitse özel hava yolu statüsünde, farklı farklı yatırımcıların sahipliğinde ise ortaklaşa kurulmuş hava yolu statüsünde olan sınıflandırmadır.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü tarafında yapılan bu sınıflandırmada da görüldüğü üzere, hava yollarının tek tip sınıflandırma ile sınırlandırılmayacağı, çok fazla ve farklı kriterlerin sınıflandırmada belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

2.5. Hava Yolu Taşımacılığının Ekonomik ve Sosyal Faydaları

Hava yolu taşımacılığı sektörü ülkelerin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunur. Hava yolu taşımacılığının ülkelere yarar sağladığı ekonomik ve sosyal katkıların belirlenmesi amacıyla Hava Taşımacılığı Eylem Grubu (ATAG) tarafından bir araştırma yapılmıştır.

ATAG tarafından yapılan bu araştırmaya göre hava yolu taşımacılığının sağladığı ekonomik ve sosyal yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.atag.org) :

- Hava yolu taşımacılığı dünyada taşımacılık ağlarının hızlı bir şekilde gelişmesine katkıda bulunarak, küresel ticaretin ve turizmin gelişmesine yarar sağlar. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için hayati bir role sahiptir.
- Hava yolu taşımacılığı her yıl 2.2 milyardan fazla yolcunun taşınmasını sağlamaktadır.
- Hava yolu taşımacılığı ülkelerin uluslararası pazarlara ulaşmasını kolaylaştırarak küresel ticaretin kolaylaşmasına ve ülkelerin küresel ticarete katılımına yarar sağlar. Küresel ticaretteki ürünlerin %35'i hava yolu ile taşınmaktadır.
- Hava yolu taşımacılığı turizm sektörü için vazgeçilmezdir. Uluslararası turizmin %40'dan fazlası hava yolu taşımacılığı ile sağlanmaktadır.
- Hava yolu taşımacılığı yatırım ve yenilik girişimleri sayesinde üretkenliğin artmasına katkıda bulunur.
- Hava yolu taşımacılığı sektörü dünya genelinde doğrudan ve dolaylı olarak 32 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır.

- Hava yolu taşımacılığı ülkeler arasındaki sınırları kaldırarak uzak mesafeleri kısaltıp dünyayı küresel bir merkez haline dönüştürür.
- Hava yolu taşımacılığı sayesinde acil insani yardım malzemeleri, tıbbi malzemeler, hayati organlar dünyanın her yerine hızlı bir şekilde ulaştırılır.
- Hava yolu taşımacılığı insanların eğlence ve kültürel etkinlikleri artırarak yaşam kalitesinin artmasını sağlar.

2.6. Havayollarında Motivasyonun Performans ve Verimliliğe Etkisi

Bu kısımda hava taşımacılığında çalışan kavramı ve motivasyonun çalışan performansına ve verimliliğine nasıl bir etkisi olduğuna dair inceleme yapılmıştır.

2.6.1. Havayolu taşımacılığında çalışan kavramı

Hava yolu taşımacılığı sektöründen çok farklı meslek gruplarından kişiler çalışmaktadır. Ancak bunlar içerisinde bir kısmı sadece havacılık faaliyetlerini yürütecek şekilde eğitim almış, uluslararası ve ulusal havacılık kuralları çerçevesinde havacılık mesleğini icra etmek üzere yetkilendirilmiş kişilerdir. Bunlar (Cavcar, vd., 2015, s. 40-41):

- Uçuş ekibi
- Hava aracı bakım personeli
- Hava trafik kontrolörü
- Uçuş hareket uzmanı
- Hava trafik emniyeti elektronik personeli

Burada bahsi geçen uçuş ekibi pilot, kabin memurları, uçuş mühendislerini içine alan uçucu personelden oluşmaktadır. Hava aracı bakım personeli, hava aracının teknisyen ve mühendislerinden oluşan bakım personelidir. Hava trafik kontrolörleri, hava trafiğini koordine eden kulede görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Uçuş hareket uzmanları, ilgili uçuşun planlamasını yapan ve uçuş süresince uçuşu izleyen çalışanlardır. Hava trafik emniyeti elektronik personelleri ise uçakta ve havalimanlarında bulunan elektronik haberleşme, seyrüsefer ve gözetim sistemlerinin işleyişinden sorumlu teknik çalışanlardan oluşmaktadır.

Yukarıdaki çalışanlar haricinde havacılık sektöründe diğer çalışanlar da mevcuttur. Bunlar, havaalanlarında çeşitli idari ve hizmet personelinin yanında apron memurları, arama ve kurtarma personeli, hava yolu işletmelerinin satış, rezervasyon ve pazarlama faaliyeti birimlerinin personelleri de çalışmaktadır. Ayrıca stratejik planlama, muhasebe, finansman personelleri de hava yollarının olmazsa olmazlarındandır(Cavcar, vd., 2015, s. 44).

2.6.2. Havayollarında motivasyonun çalışan performansına etkileri

Performans bir iş yerinde çalışanın, bir grubun ya da bir teşebbüsün o iş yerinde yaptığı işle amaçlanan hedefe ne derece ulaşabildiği, diğer bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 1999, s. 389). Bireyin iş yerindeki çalışma biçimlerini saptayan değişkenleri baz alan çalışmalardan birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler arasında; beceri, yetenek, işe duyulan ilgi, deneyim, işin sağladığı gelişme ve ilerleme imkanları, iyi tanımlanmış amaç ve hedefler, faaliyetlerine dair geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması yer almaktadır (Baştürk, 2003, s. 65).

Motivasyon-Performans ilişkisinin hava yolu taşımacılığı çalışanları açısından olumlu yönde etkileri için, işinde daha çok hırs, gayret, çaba göstereceği, çalışanın işletmeye bağlılığı artacağı, yaptığı işle gurur duyacağı söylenebilir. Olumsuz etkileri ise bunların tam tersi bir yönde olacaktır. Örneğin, başarılı geçen bir uçuştan sonra o uçuş ekibinin ödüllendirilmesi bir sonraki uçuşta o ekibin daha istekli çalışarak yeteneklerini sergilemesine ve performansının artmasına etki ederken herhangi bir motive edici bir unsur olmadığı zaman performansın sabit kalmasına ya da düşmesine yol açabilir.

2.6.3. Havayolu taşımacılığında motivasyonun işletme verimliliğe etkileri

Verimliliğe dair hizmet işletme statüsüne sahip kurumlarda yapılan bir çalışmada kurum beklentilerine ulaştığını düşündüğü zaman çalışan da kendi beklentilerine ulaştığını düşünüyorsa çalışan motivasyonunun olumlu düzeyde artacağını ve bunun sayesinde hizmetin kalitesini artırarak hedeflenen verimlilik seviyesine ulaşılmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003, s. 50). Bir başka çalışmada ise, çalışanların verimlilik düzeyinin yükselmesinde çalışma yaşam

standartlarının iyileştirilmesiyle beraber ergonominin çalışanların memnuniyet düzeyini artırarak etkili bir özendirme sağladığı saptanmaktadır (Doğan, 2003, s. 35).

Örneğin, Türk Hava Yolları gibi hizmet kalite standartlarını en üst düzeyde sağlamaya çalışan bir hava yolu taşımacılığı firmasını göz önünde bulunduralım. Bu firma çalışanlarını ödüllendirme, takdir etme, terfi, psikolojik güvence vb. gibi motive edici yöntemler kullanarak en etkin düzeyde motive edebilirse burada çalışanlar her zaman elinden gelenin en iyisini ortaya koymaya çalışacak ve bunun için gayret ve çaba gösterecektir. Bu ortaya konan istek ve çaba da THY'nin hizmet kalitesine olumlu yönde etki yaparak firmanın istediği verimliliğe ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

2.7. Havayollarında Motivasyonunu Etkileyen Ücret Dışı Faktörler

Daha önce çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel - yönetsel faktörler olmak üzere üç gruba ayrıldığını söylemiştik. Ekonomik faktörler ücret ile ilgili faktörleri içinde barındırdığı için bu grubu diğer gruplardan ayrı tutarak hava yolu taşımacılığında çalışan motivasyonunu etkileyen ücret dışı faktörlerin incelemesini yapacağız.

2.7.1. Motivasyonu etkileyen psiko-sosyal faktörler ve hava yolu çalışanları

Araştırmamızın ilk bölümünde motivasyonu etkilen psiko - sosyal faktörleri gelişim ve başarı, değer ve statü çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, gelişim ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal katılım ile sosyal ve kültürel etkinlikler olmak üzere sekiz farklı grupta toplamıştık. Şimdi bu faktörlerin hava yolu çalışanlarının motivasyon düzeyini nasıl etkilediklerini inceleyeceğiz.

Çalışmada bağımsızlık ve hava yolu çalışanları: Çalışanlar fazla baskı ve tedirginlik altında çalışmaktan hoşnut olmazlar. İşlerine müdahale edilmesini ve onlara emir verilmesini sevmezler. Bundan dolayı merkezci yönetim tarzını uygulayan yöneticilerin olduğu iş yerlerinde çalışan bireylerin işlerinde verimli olmadıkları ve yakaladıkları ilk fırsatta daha iyi bir örgütte çalışmak istedikleri kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 127).

Çalışanlarına bağımsız çalışma imkanı sağlayan örgütler bireyin kendisine olan güveninin artmasına ve gelişmesine yardımcı olur. Bunun sayesinde birey kendini

örgütün bir parçası ve örgütün içinde önemli bir insan olarak hisseder. Bu hissiyat çalışanın azimli ve istekli çalışmasını sağlar (Alkış, 2001, s. 60).

Yukarıdaki ifadelerin hava yolu çalışanları için de geçerli olduğu söylenebilir. Örneğin, bir hava yolu işletmesinin kabin hizmetlerinde çalışan kabin memurları yaptıkları her işte kabin amirleri tarafından baskı altında kalıyorsa bu onların kendine güvenini zedeleyerek işlerinde motivasyon kaybına uğramasına yol açabilir. Ama onlara güvenen bir kabin amiri ile çalışırken çalışma ortamında kendilerini rahat hissedecekleri için bu güvenden dolayı daha bağımsız ve motive olmuş şekilde çalışabilirler.

Yönetimde özgür çalışmak, kendi başına hareket etmek, gerektiğinde sorumluluk almak ve bağımsız olarak iş yapmak isteyen çalışana inisiyatif kullanma imkanı verilirse başarı sağlanır. Fakat bu tarz olmayan sorumluluk almak istemeyen çalışana inisiyatif vermek ters bir sonuç doğurabilir (Genç, 2004, s. 47).

Güvenlik - psikolojik güvence ve hava yolu çalışanları Emeklilik, iş kazası, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları çalışana sosyal güvence sağlayacak ekonomik korunma yöntemleri günümüzde oldukça ilerlemiştir. Lakin kurumun uygulayacağı politikalarla bunlar etkili bir hale getirebilir ve motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bunun sayesinde de oluşturulacak güvenlik tedbirleriyle çalışanın işinden hoşnut olmasına ve tatminkarlık düzeyinin artmasına olanak sağlanmış olunur (Eren, 2003, s. 572).

Hava yolu çalışanları için de psikolojik güvencenin oldukça önemli bir motivasyon unsuru olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle hava yollarının kabin hizmetleri personelinin diğer departmanlara göre yıpranma payları ve işin risk boyutu göz önünde bulundurulursa çalışanlar çalıştığı kuramdan bir güvence beklentisi içerisine girmekte haklılardır. Bu motivasyonu sağlamak için örneğin THY çalışanlarına çift sigorta, erken emekli olabilme, kaza ve yaşam sigortası gibi çeşitli geniş özlük hakları vererek onlara bir tür psikolojik güvence sağlamaktadır. Bu uygulamayla onların güvenlik duygusunu tatmin ederek motivasyonunu artırmayı amaçlamaktadır.

Fakat güvensizlik hissi duyan bir çalışanın çaba ve emeğini sunma isteğinin düşeceği, motivasyon düzeyinin olumsuz etkileneceği aşıkardır (Eren 2001, s. 572-573).

Değer ve statü ve hava yolu çalışanları: Değer görme, tüm çalışanlar için manevi yönü oldukça güçlü olan bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerin yaptığı işin, amir

ve yöneticileri tarafından takdir görmesi, beğenilmesi, onlar için motive edici bir durumdur (İncir, 1984, s. 67).

Statü ise, çalışanın mevcut yapı içinde kendine bulduğu yerdir. Hedeflenen işgörenlere hiyerarşik değil, fonksiyonel bir statü vermek, yani ona yaptığı işin örgüt içinde ne kadar önemli olduğu hissini verilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 159).

Airporthaber'in 2012 yılındaki bir haberine göre Türk Hava Yolları'nın önceki Genel Müdürü Temel Kotil, hem şirketteki işgörenlere moral sağlamak hem de işgörenlerin yaptığı işlerden haberdar olmak amacıyla bir strateji geliştirerek odasına çalışanların telsiz konuşmalarını dinleyebileceği bir sistem kurdurdu. Kotil'in zaman zaman personelin birbirleriyle olan konuşmalarında araya girerek personele, yaptığı çalışmaları takdir edici ve motive edici cümleler kurarak 'yaparsınız arkadaşlar, başarsınız' gibi ifadelerle çalışanlara moral verdiği ifade edilmiştir¹.

Haberdan de anlaşılacağı üzere yöneticiler çalışanlarına önemli oldukları hissini vermeye çalışarak onları artırıp motive etmeyi amaçlamaktadır. Bu da çalışanların değer ve statüsünü artıran motive edici bir unsurdur.

Gelişim ve başarı ve hava yolu çalışanları: Çalışanlar işe girmeden önce çalışacağı kurumu ve yükselme, gelişme olanaklarını araştırır. İşe girdikten sonra ise çalışanlar örgüt içinde ve dışındaki eğitim imkanlarından faydalanarak ve daha önceki tecrübelerinden de faydalanarak terfi edebilmek ve yükselmek için uğraş verirler. Çalışanlara becerilerini geliştirme, terfi etme, yükselme ve başarı sağlamak için imkanlar sağlandıkça, kendini örgüte daha çok ait hisseder. Kendine olan güveni de işindeki başarısı arttıkça yükselir (Üçüncü, 2016, s. 42).

Örneğin THY kabin memurlarına belli bir saat uçuş ve tecrübe edinme süresi sonrasında kabin amirliği için sınavlara katılma şansı verilmesi bilinen bir gerçektir. Çalışanlarına kendini geliştirmesi ve başarı göstermesi koşuluyla böyle bir şans veren bu havayolu firması çalışanlarını motive etmeyi ve onlara kendini geliştirme imkanı vermeyi amaçlamıştır. Bu gelişme imkanı devam ettikçe çalışanlar daha istekli ve özverili çalışmayı sürdürecektir.

Çevreye uyum ve hava yolu çalışanları: Bir kurumda işe yeni başlayan çalışan kurumdaki diğer çalışanlarla uyum halinde çalışmalıdır. Yeni başlayan çalışan beraber

¹ <http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thyde-yeni-motivasyon-yontemi.html> (Erişim Tarihi: 29.07.2017)

çalıştığı insanları tanımalı ve kendini de onlara tanıtmalıdır. Çalışan kişi diğer ekip çalışanları tarafından aralarına alınmazsa verimli bir çalışma ortamı olmaz. Birlikte uyum halinde çalıştığında ise çalışanın motivasyon düzeyi artar. (Sözer, 2006, s. 26).

Hava yolları da ekip çalışmasıyla hareket eden şirketlerdir. Ekipte olan bir çalışanın diğer arkadaşları tarafından dışlanması da onu olumsuz yönde motive edecek ve verimliliğini düşürecektir. Fakat ekip o çalışana kabul edip uyum konusunda yardımcı olursa onu kazanacak, iş azmini ve iştahını artırarak motive olmasına yardımcı olacaktır.

Öneri sistemi ve hava yolu çalışanları: Bir örgütte öneri sistemi yönteminin uygulanması demokratik yönetim sisteminin uygulandığını gösterir. Örgütteki çalışanlar öneri ve fikirlerini açık ve özgür bir biçimde ortaya koyabiliyor ve bu öneriler dikkate alınıyorsa, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki diyalog oldukça güçlü demektir. Öneri sisteminde anlamlı olmayan önerilerle yöneticileri meşgul etmek ise bu sistemin olumsuz tarafıdır (Tümtürk, 2002, s. 32).

Örneğin, üst yönetime yaralı olacağına inandığı bir öneriyle giden bir hava yolu çalışanın bu önerisinin dikkate alınarak herkesin yararına bir düzenleme yapılması çalışanı şirketin kendisini kayda değer bir çalışan olarak gördüğü hissi vereceğinden dolayı motive edeceği söylenebilir. Lakin önerinin hiç ciddiye alınmayıp değerlendirmeye bile alınmamasında ise çalışanın de motive olma ihtimali yüksek olabilir.

Sosyal katılım ve hava yolu çalışanları: İşgörenlerin boş zamanlarında örgütlerin yararlandığı sosyal katılım amaçlı uğraşları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sportif faaliyetler: Çeşitli sportif müsabakalar ve turnuvalar düzenlenebilir
- Gezi faaliyetleri: Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek için benzer iş dalındaki örgütlere geziler yapılabilir.
- Kütüphane: Örgütün çalışma sahasında bir kütüphane kurularak çalışanların buraya yönlendirilmesi sağlanabilir.
- Özel gün ve eğlence faaliyetleri: Özel günlerde piknik, özel gece, tören, çay ve kek partisi gibi organizasyonel faaliyetler yapılabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 161).

Hava yolları tarafından bu tip etkinlikler yapılarak çalışanlar arasında iletişimi artırarak onların birbirleriyle kaynaşmasını ve işlerinde motivasyonlarının artmasını sağlayacağı söylenebilir.

2.7.2. Motivasyonu etkileyen örgütsel – yönetsel faktörler ve hava yolu çalışanları

Araştırmamızın ilk bölümünde motivasyonu etkilen örgütsel - yönetsel faktörlerin neler olduğunu incelemiştik. Şimdi bu faktörlerin hava yolu çalışanlarının motivasyon düzeyini nasıl etkileyebileceği üzerinde duracağız.

Amaç birliği ve ekip çalışması ve hava yolu çalışanları: İşveren ile işgörenlerin amaçları ortak bir çatı altında bir araya getirebilirse, örgütün hedefleriyle örtüşen şekilde hareket edilmiş ve bir denge sağlanmış olunur. Böylece çalışan motivasyonu da sağlanmış olur (Silah 2001). Bir başka motivasyon yöntemi ise ekip çalışması ile ilgilidir. Ekip çalışması, aynı bilgi düzeyine sahip insanların ortak bir amaç altında toplanarak yaptıkları çalışma şeklinde ifade edilebilir.

Her bir çalışanın örgütten farklı türde istekleri vardır. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken tüm çalışanları aynı çatı altında birleştirebilmek ve bu çatı altında örgüt çıkarlarını gözetmektir. Bu hususla ilgili olarak ise “İş görenler gerçekte neler ister?” sorusunun cevaplanması gerekmektedir (Silah, 2001, s. 38):

- **Anlamlı bir iş:** Çalışanlar yaptıkları işin daha iyi bir gelecek için olduğunu ve işleriyle gurur duymayı isterler. Örneğin, THY gibi milli bir hava yolu ve bayrak taşıyıcısı markası adı altında çalışmak.
- **Yüksek standartlar:** Elllerinden gelenin en iyisini ortaya koyarak bunun karşılığında adil ve insani düzeyde bir maaş beklerler.. Örneğin, THY kabin memurlarının uçtuğu saat karşılığında adil bir ekstra ücret alması.
- **Berrak bir amaç ve yön duygusu:** İş güvenliği ve sağlıklı çalışma şartları eşliğinde önceden net bir şekilde saptanmış hedefler için çalışmak isterler. Örneğin, THY personeli için milli bir hava yoluna yakışır standartlarda ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak.
- **Dengeli karşılıklar:** Çevresince tanınmak, çevresinden saygı ve değer görmek, iyi bir iletişim kurmak isterler. Örneğin, çalışma arkadaşları ile saygın ve düzgün bir iletişim ortamında çalışmak.

- **Düz bir oyun alanı:** Üst ile ast arasındaki adalet, eşitliği ve karşılıklı özeni anlatır. Çalışanlar bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanabilmek, başarılarını yöneticilere gösterebilmek için onlara şans verilmesini isterler. Gösterdikleri başarıların takdir edilmesiyle, ilerleme şansı verilmesini isterler. Yaptıkları işte işinin profesyoneli olmak ve öyle de hissetmek isterler. Örneğin, bir hava yolu çalışanı işinde belli bir başarı göstermek için amirinden ona fırsat vermesini bekler ve fırsatı başarıyla kullandığında ise amirinden takdir görmek ister.

Yetki ve sorumluluk ve hava yolu çalışanları: Bir çalışana yetki ve sorumluluk yüklemek o çalışana karşı duyulan saygıyı ve değeri göstermektedir. Çalışanın düşünce ve fikirlerine önem verildiği izlenimi yaratarak çalışana yetkiler vermek çalışanın motivasyon düzeyini yükseltir. Artık çağdaş yönetim tarzlarında yetki ve sorumluluk devri bir özendirme aracı olarak çokça karşımıza çıkmaktadır (Çolak Alsat, 2016, s. 32).

Verilen bir yetkinin, artırım yoluna gidilmesi ya da devri söz konusu olduğunda, çalışanın bu verilen yeni yetkilere layık görüldüğünü düşünmesi ya da daha çok yetkiye sahip olmak için çalışması, çalışanı motive edici yönde etkilemektedir (Çolak Alsat, 2016, s. 32). Hava yollarında da bir yöneticinin astına kendi yetki ve sorumluluklarından devretmesi ona olan güveni artırarak çalışanı motive edeceği söylenebilir.

Eğitim ve yükselme olanakları ve hava yolu çalışanları: Bir örgütte üstlerin astlarını eğitim yoluyla motive etme hususunda dikkat etmeleri gereken en önemli konu, hangi çalışanın nasıl bir eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesidir. Tespit yapılırken; çalışanların performans değerlendirmesine, kariyer planlamasına ve örgütün izlediği politikalara göre nesnel, eğer bunlar yapılamamış ise de kişisel gözlemler vasıtasıyla edilen kısmen objektif sonuçlar göz önünde bulundurulmalıdır (Önen, Tüzün, 2005, s. 110).

Terfi etmek, iyi bir yaşantı sürdürmek isteyen her çalışanın istediği bir durumdur. Terfi etme şansı elde eden çalışan daha çok güven sahibi olur; kişiliği ve karakteri gelişir, sorumluluklarının çoğalması sebebiyle çalışma azmi de artar. (Sapancalı, 1993, s. 61).

Günümüzde, eğitim ve yükselme hava yollarının da kullandığı en önemli özendirme araçlarından bir tanesidir. Çalışanlarına sık sık eğitim aldırarak ve bu

eğitimler sayesinde onların görevlerinde yükselmelerini sağlayarak onları motive etmeyi amaçladıkları söylenebilir.

Kararlara katılma ve hava yolu çalışanları: iş yerindeki işgörenlerin kararlara müdahil olması durumlarını fazla büyütme psikolojik açıdan zor bir durumdur. Endüstriyel kurum ve kuruluşlarda yapılan çalışmalar, kuruluşların vereceği kararlara katılmaya olanak sağlanmasının işgörenlerin gelişimini sağlayan temel bir araç olduğunu, dolayısıyla çalışanların moral düzeylerini artırdığı, beceri, kabiliyet ve yeteneklerini geliştirdiğini ortaya çıkarmıştır (Baykal, 1978, s. 30).

Bir havayolu firmasında ise çok fazla çalışan olduğu için her çalışandan ayrı ayrı kararlara katılmasını istemek oldukça güç olabilir. Bunun yerine bir anket formu yardımıyla çalışanlara firmanın ileride almayı planladığı kararlarla ilgili hususlara ilişkin görüşlerinin sorulması ve onlardan gelen bildirimlerin dikkate alınması çalışanlar açısından bir motivasyon kaynağı olabilir. Böylece çalışanlar yönetimin aldığı kararlara katılarak firmanın geleceğinde pay sahibi olabilirler.

İletişim ve hava yolu çalışanları: Her işletmede olduğu gibi hava yolu işletmelerinde de çalışanlar arasındaki iletişim boyutunun büyük önem arz ettiği söylenebilir. Çünkü sorunlu, tıkalı bir iletişim kanalının olduğu işletmelerde çalışanlar karşılıklı diyaloglardan kaçınma eğilimi gösterebilirler. Fakat iletişim kanallarının gayet iyi olduğu bir ortamda ise çalışanlar birbirleriyle daha çok diyalog kuracak ve bu da işlerin aksamasını önleyecektir. Dolayısıyla iyi bir iletişim ortamında çalışanların işlerinde daha çok motivasyona sahip olacağı söylenebilir.

Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, çalışanlar iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla ne çok ölçüde iletişim ve temas durumunda olurlar ise o ölçüde yaptıkları işten tatmin sağlamaktadırlar (Üçüncü, 2016, s. 16). Örgütün içinde iletişime dayalı sorunlarla boğuşmamak için, tepeden tabana olduğu kadar, tabandan tepeye doğru işleyen dikey iletişim yolları ile birlikte yatay iletişim yollarının da örgüt hedeflerine uygun bir eksende devamlı ve düzenli işlemelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 170).

İşin yapısı ve hava yolu çalışanları: İşgörenler yaptıkları işlerde kendilerini test edecek olan işleri isterler ve sürekli aynı, monoton görevlerle oyalanmak istemezler. İşgörenlerin devamlı benzer işi yapması işgören için sıkıcı gelmekte ve bu da motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Monotonluğun önlenmesi için işin

yapısında değişiklikler yapmak gerekmektedir. Bu değişiklikler iş geliştirme ve iş zenginleştirme yöntemleri ile sağlanabilir (Sevinç, 2015, s. 962).

- **İş zenginleştirme:** İş zenginleştirilmesi ile çalışanlara üstlendiği görevlerin yanında iş bölümlemesi, kalite kontrol gibi yönetici pozisyonundaki çalışanların yaptığı ve daha çok sorumluluk alınmasını gerektiren temel yönetsel işler verilmesi, çalışanın sorumluluk alması, idare etmesi gibi kabiliyetlerinin kullanmasını teşvik ederek iş doyumunu ve motivasyonunu artırma amaçlanmaktadır.(Ford, 1969, s. 23).

İşgörenlerin yaptıkları işte görevini dikey doğrultuda uzatarak, bir görevi en baştan en sona kadar yapmasını sağlayan bu yöntemi hava yolları nasıl kullanabilir? Örneğın, bakım personeline uçağın hangardan girip uçuş için hazır olup çıkıncaya kadar geçen sürede, uçağın motor kısmıyla ilgili tüm bakım faaliyetlerini o çalışan sorumluluğuna vererek yetkisini artırabilir. Böylece çalışanın sorumluluğu artar ve kendisine duyulan güvenle işindeki motivasyonunda artış sağlanabilir.

- **İş genişletme:** Burada amaçlanan çalışanların yaptığı işin yatay doğrultuda bölünerek bir tane iş yerine birden çok iş ile uğraşmasını sağlamaktır. Yapılan iş ise aynıdır. Örneğın bir hava yolu firmasında çalışan bir kabin memurunun sadece ekonomi sınıfında değil birinci sınıf gibi diğır sınıflarda da görev yapması onu tek düzen monotonluktan kurtarabilir.

Böylece çalışanların iş şemasına göre farklı pozisyonlarda çalıştırılmasıyla tekdüzeliğın ve yapılan işten sıkılmanın azalacağı, çeşitli görevlerin artmasıyla iş tatmininin ve motivasyonun artması sağlanacağı düşünülmektedir. (Cameron, Orchin ve White, 1974 s. 26).

Fiziksel koşulları geliştirme ve hava yolu çalışanları: Çalışılan ortamın fiziksel koşulları çalışanların motivasyon seviyesini, stres seviyesini, iş tatmin seviyelerini, bedensel ve zihinsel olarak doğrudan doğruya olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Fiziksel koşulların olumsuzluğu, iş yerinde yaşanan kazaları, işten ayrılmaları artırmakta ve örgütün performansına olumsuz etki etmektedir. (Sevinç, 2015, s.962).

Bir hava yolu işletmesinde de çalışanların giydiği üniformalar, çalışma ortamının sıcaklığı/soğukluğu, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel şartların motivasyona

etki ettiği söylenebilir. Örneğin bir bilet görevlisinin çok sıcak bir ortamda çalışarak gelen müşterilerle ilgilenmesi onun sıcaktan dolayı terlemesine ve huzursuz olmasına sebep olabilir.. Bu da müşterilere karşı kendini mahcup hissetmesine ve dolayısıyla işinde motivasyon kaybına uğramasına, bir an önce de bitse de gitsem demesine yol açabilir. Bunun gibi durumların yaşanmaması için fiziki çalışma koşullarının çalışanlar için en iyi seviyede olması gerekecektir. Aksi halde çalışanlar hem zihinsel hem bedensel olarak yıpranacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM VE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'nin en büyük havayolu şirketlerinden birinde görev yapan kabin memuru personelinin ücret haricinde motivasyonunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin iş tatminine etkisiyle ilgili bir araştırma yapılmış, ulaşılan veriler doğrultusunda istatistiksel analiz yapılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

3. 1. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde ilgili kabin memurlarına uygulanan anketle ilgili bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın metodolojisi, araştırmanın örnekleme ve evren büyüklüğü, anketin hazırlanma aşaması ve geliştirilmesi konuları üzerinde durulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın amacı ve konusu

Bu çalışmanın konusu Türkiye'nin en büyük havayolu şirketlerinden birinde görev yapan kabin memurlarına anket soruları uygulayarak hava yolunda kabin memuru olarak çalışanların motivasyon düzeylerine ve iş tatminine etki eden ücret dışı faktörlerin (psiko - sosyal faktörler ve örgütsel - yönetsel faktörler) irdelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu araştırma ile;

- Kabin memurlarının düşünceleri alınarak ücret dışı motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisinin incelenmesi,
- Belirlenen faktörlere ve ilişkilere göre kabin memurlarının motivasyonunu arttırmada kullanılabilecek önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Ana amaç paralelinde çalışmanın alt hedefleri ise şöyledir:

- Çalışanların iş tatmini algılarının neler olduğunu belirlemek
- Çalışanların sosyo - demografik özelliklerini tespit etmek.
- İş tatmini ile çalışanların sosyo - demografik özellikleri arasında nasıl bir bağ olduğunu incelemek.

Bu amaçları elde edebilmek için motivasyonu etkileyen ücret dışı faktörler; psiko - sosyal faktörler ve örgütsel - yönetsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Araştırmada uygulanan anket, 2014 yılında Engin Çakıcı tarafından geliştirilen “Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden ve Örgütsel ve Yönetsel faktörlerin yer aldığı 2016 yılında Oylun Çolak Alsat’ın yazdığı “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı doktora tezinde kullandığı ölçekten ve bilim dünyasında genel kabul görmüş Minnesota İş Tatmini Ölçeği kaynaklarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın varsayımları

Araştırmanın varsayımları şöyledir:

- Araştırmada kullanılan yöntemin, bilimsel etik ve kurallara uygun olduğu,
- Araştırmada uygulanan anket çalışmasının bu araştırma için uygun olduğu,
- Araştırmanın, objektif ve güvenilir bir araştırma olduğu,
- Araştırma için kullanılan kaynakların ve anketten elde edilen verilerinin araştırmanın amacına ulaşması için yeterli sayıldığı,
- Araştırma için kullanılan ankete katılan çalışanların anket sorularına özgün, yanıltıcı olmayan ve gerçekçi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.
- Örneklem büyüklüğünün ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır.

3.1.3 Araştırmanın hipotez testleri

Araştırmada ele alınan örgütsel – yönetsel ve psiko - sosyal motivasyon araçlarının çalışanların iş tatmini ile arasındaki ilişkiyi incelemek ve iş tatminine nasıl bir etki ettiğini saptamak için oluşturulan hipotez testleri aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın 4 adet hipotezi vardır. Bunlar:

Birinci Hipotez

H1: Çalışanların demografik özellikleri ile ücret dışında motivasyon faktörleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İkinci Hipotez

H2: Çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Üçüncü Hipotez

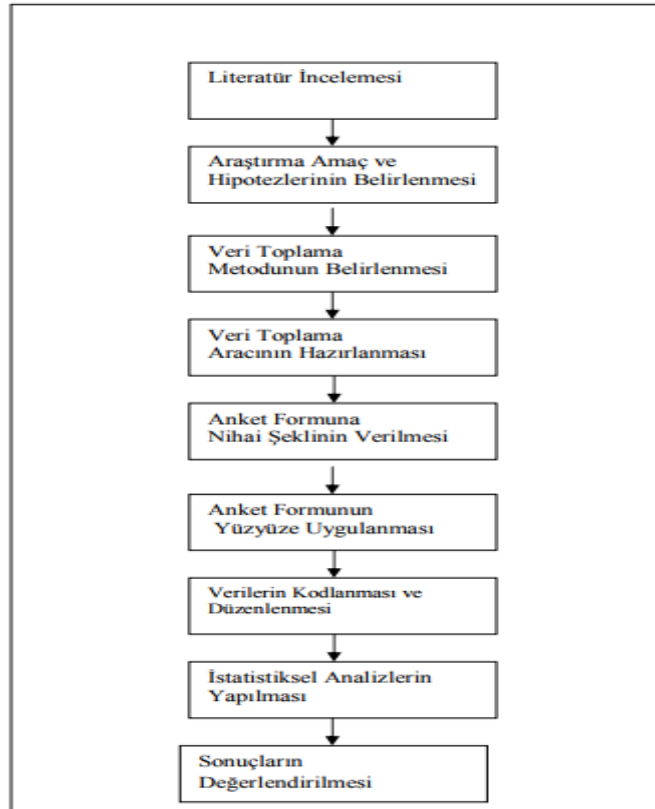
H3: Psiko-sosyal motivasyon faktörleri çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Dördüncü Hipotez

H4: Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

3.1.4.Araştırma metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, çalışmanın sonucunda elde edilen bilgi ve verilerin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için gerekli olan bir yöntemdir. Bu yüzden araştırma metodolojisinin gösterilmesi araştırmanın sağlıklı bir şekilde yapılması için oldukça önemlidir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Metodoloji

Şekil 3.1’de gösterildiği gibi araştırmanın amacına ulaşabilmesi ve ortaya atılan hipotezleri sınamak için; veri toplama metodunun belirlenmesi ve hazırlanması, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, anket uygulaması için soruların belirlenmesi ve uygulanması, cevaplanan soruların doğru bir şekilde kodlanması ve düzenlenmesi ile verilerin analiz edilerek sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır.

3.1.5. Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü

Araştırmada verileri toplamak için kullanılan anket soruları araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlandığı ve istenilen şartları taşıdığı varsayılmıştır. Anket formunun bu çalışma için uygun bir örneklem üzerinde yapılacağı kabul edilmiştir. Araştırmanın uygulandığı havayolunda çalışan 9.845 kabin memuru personeli bulunmaktadır. Araştırma evreni oldukça yüksek sayıda olduğundan 500 kabin memuruna ulaşılmaya çalışılmıştır. 500 kişiye ulaşılmaya çalışılmasının nedeni 500 kişinin sonsuz evreni temsil edecek örneklem büyüklüğüne sahip olduğu varsayılmasından dolayıdır.

Her bir çalışana anket formu 18.12.2017 tarihinde dağıtılarak 01.03.2018 tarihine kadar dağıtılan belli aralıklarla formlar toplanmıştır. Toplanan anket formu sayısı 341 form olmuş ve toplam % 68,2’lik bir oranda dönüş yapılmıştır.

Daha önce bu benzer çalışmalarda motivasyonu etkileyen unsurların iş tatminine etkisi alanında uygulanan araştırmalarda %25 - %85 oranında katılım gösterilerek çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir. Örneğin, 2010 yılında Zümrü Çıtak’ın yazdığı “Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” konulu yüksek lisans tezinde %25,7’lik bir katılım olurken. 2006 yılında Serdar Kesici’nin yazdığı “Bankalarda Motivasyon ve İş tatmini ilişkisi” adlı yüksek lisans tezinde %77,5’lik bir geri dönüş olmuştur. 2010 yılında Pınar Çelik’in yazdığı “İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde ise %52 oranında bir katılım olmuştur. Yani bizim sağladığımız %68,2 lik bir geri dönüşün diğer çalışmalar da göz önüne alındığında gayet iyi bir oran olduğu söylenebilir.

3.1.6. Anketin geliştirilmesi

Anket formu 3 kısımdan meydana gelmektedir. Ankette yer alan ilk kısımda çalışanların demografik özelliklerini öğrenmeye çalışacak 6 soru yer almıştır. Sonraki

bölümde motivasyon düzeyine etki eden faktörlerden psiko - sosyal faktörlerin yer aldığı 2014 yılında Engin Çakıcı tarafından geliştirilen “Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden ve Örgütsel ve Yönetimsel faktörlerin yer aldığı 2016 yılında Oylun Çolak Alsat’ın yazdığı “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı doktora tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Son bölümde ise motivasyon düzeyine etki eden faktörlerin iş tatminine etkisini ölçmesi için 20 sorunun yer aldığı iş tatmini ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu soruları için de iş tatmini düzeylerini ölçmeye yönelik olarak tüm dünyada yüksek kabul görmüş “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” (MSQ) ‘nden yararlanılmıştır.

Anket formunda yer alacak sorularının saptanmasında itibaren, elde edilen taslak formun uygulanacağı alanda, çalışmanın amaçları ve hipotez testleri ile uyum sağlayıp sağlamadığı ve sorulan soruların çalışmanın amaç ve hipotez testleriyle sağlıklı veriler verip vermeyeceği saptanmıştır. Elde edilen taslak form bu alanda kendini yetiştirmiş bazı bilim insanlarına gönderilerek görüş ve önerileri istenmiş, yapılan dönüşlerden sonra anket formu son halini kazanmıştır. Bunun sonucunda araştırmada kullanılacak anket A4 boyutunda bir sayfada yaklaşık 3 sayfadan ve 47 adet sorudan meydana gelmiştir. Formdaki sorular gayet anlaşılır ve kolay sorulardan oluşmuş ve her soru tek bir işaret ile cevaplanabilmektedir.

Anket formunun ilk bölümünde demografik özelliklerin saptanmasına yönelik kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde bilim dünyasında en çok başvuru alan anket tipi olan likert ölçeği ile katılımcıların soruları cevaplaması istenmiştir.

Likert tip ölçekte kullanılan 5li cevapların anlamları şöyledir:

1 = kesinlikle katılmıyorum

2 = katılmıyorum

3 = kısmen katılmıyorum

4 = katılıyorum

5 = kesinlikle katılıyorum

5li likert tipi ölçekte cevaplar verilirken katılımcı 1 puan verdiği soruda en zayıf ve olumsuz şekilde cevaplarırken 5 puan verdiği soruda ise en güçlü ve olumlu

cevaplamayı yapacak şekilde bir tasarlama gidilmiştir. 1den beşe kadar sıralama yapılmasının nedeni de katılımcıya daha çok alternatif sunulmak istenmesinden dolayıdır.

Son olarak sorulardan ilk altısı demografik özellikleri sonraki 13 soru psiko – sosyal motivasyon faktörlerini, sonraki sekiz soru yönetsel – örgütsel motivasyon faktörlerini ve son yirmi soru ise iş tatmini ile ilgili sorulardan oluşmuş ve elde edilen anket araştırmamızı yaptığımız havayolu şirketinde çalışan kabin memuru personellerine uygulanacak şekilde hazır hale getirilmiştir.

3.1.7. Araştırma verilerinin analizi

Araştırmanın yapıldığı havayolu şirketinde çalışan kabin memuru çalışanlarının sorulara vermiş oldukları cevaplar ve ulaşılan veriler araştırmalarda çok sık kullanılan SPSS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizlerin başlamadan evvel anket formunda bulunacak değişkenlerin aynı doğrultuda olması için ters sorulan soruların yeniden kodlama işlemi ile dönüştürülmesi sağlanmıştır. İlk olarak anketin ilk kısmında yer alan demografik soruların frekans dağılımları gerçekleştirilmiştir. Daha sonra elde edilen verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha Katsayısı) uygulamasıyla test edilmiştir. Demografik özelliklerin etki düzeyleri Independent T testi ve Anova testleriyle analiz edilmiştir. Son aşamada çalışmanın hipotez testlerini sınamak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

3.2.1. Betimleyici özellikler

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formları havayolu şirketinde çalışan 341 kabin memuruna uygulanmıştır. Bu ankete katılan çalışanların betimleyici özelliklerine dair elde edilen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Tablo 3.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	267	78,3
Erkek	74	21,7
Toplam	341	100,0
Eğitim	Sayı	Yüzde(%)
Lise	58	17,0
Lisans	271	79,5
Yüksek Lisans	12	3,5
Toplam	341	100,0
Medeni	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	260	76,2
Evli	58	17,0
Boşanmış	23	6,7
Toplam	341	100,0
Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde(%)
0-5 yıl	239	70,1
5-10 yıl	102	29,9
Toplam	341	100,0
Çocuk Sahibi Olma	Sayı	Yüzde(%)
Evet	32	9,4
Hayır	309	90,6
Toplam	341	100,0
Çocuk Sayısı	Sayı	Yüzde(%)
1	21	65,6
2	11	34,4
Toplam	32	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin demografik dağılımları incelendiğinde; %78,3' ü kadın, %21,7' si erkektir bu da kadın çalışan oranının erkek çalışan oranından bir hayli fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan %17' si lise, %79,5' i lisans, %3,5' i yüksek lisans mezunu olarak belirlenmiştir. Yani çalışanların çoğunun lisans mezunu olduğu bunu lise ve yüksek lisans mezunlarının izlediği görülmüştür. Araştırmaya katılan ilkokul ve doktora mezununun hiç olmadığı da tespit edilmiştir.

Katılımcıların %76,2' si bekar, %17' si evli, %6,7' si boşanmış çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da bekar çalışan oranının evli ve boşanmış çalışan oranına göre oldukça yüksek olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların çalışma süresi incelendiğinde %70,1' i 0-5 yıl, %29,9' u 5-10 yıl olarak belirlenmiştir. Çalışma yıllarına göre daha genç çalışan oranına sahip olduğu söylenebilir.

Son olarak katılımcıların %9,4' ü çocuk sahibi iken, %90,6' sı değildir. Bu da çocuk sahibi olmayanların en yüksek oranı verdiğini bize göstermiştir. Çocuk sahibi olanlardan %65,6' sı 1 çocuğa sahipken, %34,4' ü ise 2 çocuğa sahiptir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Motivasyonu Etkileyen Faktörler Ölçeği Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	P	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Psikososyal Faktörler	0,087	341	0,000	-0,151	-0,191	3,56	3,61
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	0,184	341	0,000	-0,827	1,383	4,70	4,75
İş Tatmini	0,079	341	0,000	-0,183	0,211	3,52	3,55

Yapılan normal dağılımız analizi sonucunda motivasyonu etkileyen faktörlerin normal dağılımdan gelmediği tespit edilmesine karşın normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,5$ değeri arasında olması, ortalama ve medyanının birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olduğundan motivasyonu etkileyen faktörlere ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın güvenilirlik analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel - Faktörler, Psiko - sosyal ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Psikososyal Faktörler	0,729	13
Örgütsel Ve Yönetmel Faktörler	0,700	8
İş Tatmini	0,802	20

Tablo 3.3.'de ölçeklere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde, 13 maddelik Psikososyal Faktörler'in güvenirlik düzeyinin yüksek (Cronbach's Alpha = 0,729), 8 maddelik Örgütsel Ve Yönetmel Faktörlerin güvenirlik düzeyinin yüksek (Cronbach's Alpha = 0,700) ve 20 maddelik iş tatmini ölçeğinin güvenirlik düzeyinin yüksek (Cronbach's Alpha = 0,802) olduğu belirlenmiştir.

3.2.3. Psiko – Sosyal motivasyon faktörlerinin analizi

Motivasyonu etkileyen Psiko – sosyal motivasyon faktörlerinin analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiş ve analizi yapılmıştır.

Tablo 3.4. Katılımcıların Psiko-sosyal Faktörler Betimleyici İstatistikler

MADDELER		kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
1.Çalıştığım kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvencilere sahip olması motivasyonumu artırır.	f	0	4	104	178	55	
	%	,00	1,17	30,50	52,20	16,13	3,83 ,698
2.Çalıştığım şirkette iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır	f	0	3	115	197	26	
	%	,00	,88	33,72	57,77	7,62	3,72 ,610
3.Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğini artırır.	f	0	25	80	185	51	
	%	,00	7,33	23,46	54,25	14,96	3,77 ,791
4. Yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal faaliyetleri (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır.	f	5	15	220	68	33	
	%	1,47	4,40	64,52	19,94	9,68	3,32 ,767
5. Doğum günleri, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması motivasyonumu artırır.	f	0	3	15	274	49	
	%	,00	,88	4,40	80,35	14,37	4,08 ,466
6. İşverenler çalışanlarına dostça davranmalı ve onlarla empati kurmalıdır	f	0	0	25	226	90	
	%	,00	,00	7,33	66,28	26,39	4,19 ,549
7. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini artırır.	f	0	2	63	244	32	
	%	,00	,59	18,48	71,55	9,38	3,90 ,541

8. Çalıştığım kurumun ve iş arkadaşlarımla özel yaşama saygılı olması ve çevreye uyum konusunda yardımcı olmalarını isterim.	f	0	4	48	217	72	4,05	,631
	%	,00	1,17	14,08	63,64	21,11		
9.Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işten iyidir.	f	28	69	197	33	14	2,81	,871
	%	8,21	20,23	57,77	9,68	4,11		
10.İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.	f	0	13	81	204	43	3,81	,694
	%	,00	3,81	23,75	59,82	12,61		
11.Çalıştığım şirkette rekabet ortamının adil olması ve rekabetçi bir ortam sağlanması motivasyonumu artırır.	f	16	69	183	64	9	2,94	,826
	%	4,69	20,23	53,67	18,77	2,64		
12.Çalıştığım şirkette bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.	f	11	41	206	75	8	3,08	,747
	%	3,23	12,02	60,41	21,99	2,35		
13.Adil bir ceza sistemi çalışma disiplini ve çalışma isteğini kamçılar.	f	12	90	172	63	4	2,87	,789
	%	3,52	26,39	50,44	18,48	1,17		
	%	0	4	104	178	55		
Psiko-sosyal Faktörler Mean=3,56								

Tablo 3.4.' de yer alan katılımcıların psiko-sosyal faktörler algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}=3,56$). Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait en yüksek algıya sahip maddenin “İşverenler çalışanlarına dostça davranmalı ve onlarla empati kurmalıdır” ($\bar{X}=4,19$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işten iyidir” ($\bar{X}=2,81$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Psiko-sosyal Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Psiko-sosyal Faktörler	Kadın	267	3,57	0,28	0,005	0,943	1,174	0,241
	Erkek	74	3,53	0,29				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların psiko-sosyal faktör algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.6. Psiko-sosyal Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Psiko-sosyal	0-5 yıl	239	3,57	0,28	0,210	0,647	0,637	0,524
Faktörler	5-10 yıl	102	3,55	0,29				

* $P<0,05$

H1₀: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların psiko-sosyal faktör algılarının çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.7. Psiko-sosyal Faktörlerin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Çocuk Sahibi Olma Durumu	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
				F	p		

Psiko-sosyal	Evet	32	3,69	0,28	0,090	0,765	2,740	0,006*
Faktörler	Hayır	309	3,55	0,28				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların psikososyal faktörlere ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psikososyal faktörlere ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların psiko-sosyal faktör algılarının çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (t=2,740; p<0,05). Çocuk sahibi olanların ($\bar{x}$ 3,69) psiko-sosyal faktör algıları çocuk sahibi olmayanlara ($\bar{x}$ =3,55) göre daha yüksektir.

Tablo 3.8. Psiko-sosyal Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Psiko-sosyal	Lise	58	3,51	0,32	1,050	0,351
Faktörler	Lisans	271	3,57	0,27		
	Yüksek Lisans	12	3,60	0,34		

H1₀: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, psiko-sosyal faktör algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 3.9. Psiko-sosyal Faktörlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Scheffe
Psiko-sosyal Faktörler	Bekar	260	3,53	0,27	26,156	0,000*	(1-2)
	Evli	58	3,79	0,21			(2-3)
	Boşanmış	23	3,42	0,28			

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, psiko-sosyal faktör algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=26,156; p<0,05). Katılımcıların psiko-sosyal faktör algılarına ait varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,197; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda evli olanlar ile bekar ve boşanmış olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Evli olanların ($\bar{x}$ =3,79) psiko-sosyal faktör algıları bekar ($\bar{x}$ =3,53) ve boşanmış ($\bar{x}$ =3,42) olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 3.10. Psiko-sosyal Faktörlerin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Psikososyal Faktörler	1	21	3,73	0,26	0,322	0,575	0,903	0,374
	2	11	3,63	0,32				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların psiko-sosyal faktörlere ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların psiko-sosyal faktörlere ait algıların çocuk sayısına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların psiko-sosyal faktör algılarının çocuk sayısına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.2.4. Örgütsel – Yönetmel motivasyon faktörlerinin analizi

Motivasyonu etkileyen Örgütsel – Yönetmel motivasyon faktörlerinin analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiş ve analizi yapılmıştır.

Tablo 3.11. Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Faktörler Betimleyici İstatistikler

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
14. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	f	0	0	4	104	233	4,67	,495
	%	,00	,00	1,17	30,50	68,33		
15. Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.	f	0	0	3	115	223	4,65	,497
	%	,00	,00	,88	33,72	65,40		
16. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	f	0	0	25	80	236	4,62	,619
	%	,00	,00	7,33	23,46	69,21		
17. Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.	f	0	5	15	220	101	4,22	,592
	%	,00	1,47	4,40	64,52	29,62		
18. Yönetimin alacağı kararlar da benim de görüşümün alınması beni motive eder.	f	0	0	3	15	323	4,94	,275
	%	,00	,00	,88	4,40	94,72		
19. Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.	f	0	0	0	25	316	4,93	,261
	%	,00	,00	,00	7,33	92,67		
20. Çalışma ortamındaki ısıtma, havalandırma,	f	0	0	2	63	276	4,80	,412

aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.	%	,00	,00	,59	18,48	80,94		
21. Bir ceza sisteminin olması ve adil uygulanması motivasyonu artırır.	f	0	0	4	48	289	4,84	,401
	%	0	0	4	104	233		
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler Mean=4,70								

Tablo 3.11.' de yer alan katılımcıların örgütsel ve yönetmel faktörler algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X} = 4,70$). Katılımcıların örgütsel ve yönetmel faktörlere ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yönetimin alacağı kararlarda benim de görüşümün alınması motivasyonumu artırır” ($\bar{X} = 4,94$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olması motivasyonumu artırır” ($\bar{X} = 4,22$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Örgütsel ve Yönetmel	Kadın	267	4,71	0,15	0,092	0,762	1,543	0,124
	Erkek	74	4,68	0,16				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetmel faktörlere ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetmel faktörlere ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetmel faktörlere ait algıların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların örgütsel ve yönetmel faktör algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 3.13. Örgütsel ve Yönetsel Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	0-5 yıl	239	4,70	0,16	0,815	0,367	-0,037	0,971
	5-10 yıl	102	4,70	0,14				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait algıların çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktör algılarının çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 3.14. Örgütsel ve Yönetsel Faktörlerin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çocuk Sahibi Olma Durumu	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	Evet	32	4,76	0,14	0,710	0,400	2,299	0,022*
	Hayır	309	4,70	0,16				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait algıların çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek

için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktör algılarının çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t=2,299$; $p<0,05$). Çocuk sahibi olanların ($\bar{x}4,76$) örgütsel ve yönetsel faktör algıları çocuk sahibi olmayanlara ($\bar{x}=4,70$) göre daha yüksektir.

Tablo 3.15. Örgütsel ve Yönetsel Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Tamhane
Örgütsel ve	Lise	58	4,73	0,13	7,427	0,001*	(1-3)
Yönetsel	Lisans	271	4,70	0,15			(2-3)
Faktörler	Yüksek Lisans	12	4,54	0,25			

* $p<0,05$

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait algıların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, örgütsel ve yönetsel faktör algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktör algılarına ait varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p=0,000$; $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda yüksek lisans mezunları ile lise ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yüksek lisans mezunu ($\bar{x}=4,54$) örgütsel ve yönetsel faktör algıları lise ($\bar{x}=4,73$) ve lisans ($\bar{x}=4,70$) mezunu olanlara göre daha düşüktür.

Tablo 3.16. *Örgütsel ve Yönetsel Faktörlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Scheffe
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	Bekar	260	4,68	0,15	21,068	0,000	(1-2)
	Evli	58	4,82	0,10			(2-3)
	Boşanmış	23	4,63	0,17			

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait algıların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, örgütsel ve yönetsel faktör algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=21,068; p<0,05). Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktör algılarına ait varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,517; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda evli olanlar ile bekar ve boşanmış olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Evli olanların ($\bar{x}$ =4,82) örgütsel ve yönetsel faktör algıları bekar ($\bar{x}$ =4,68) ve boşanmış ($\bar{x}$ =4,63) olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 3.17. *Örgütsel ve Yönetsel Faktörlerin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları*

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	1	21	4,76	0,12	0,700	0,409	-0,090	0,929
	2	11	4,77	0,17				

*P<0,05

H1₀: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H1₁: Katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel ve yönetsel faktörlere ait algıların çocuk sayısına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların örgütsel ve yönetsel faktör algılarının çocuk sayısına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.2.5. Çalışanların iş tatmini analizi

Çalışanların iş tatmini analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.18. Katılımcıların İş Tatmini Betimleyici İstatistikler

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
22. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder	f	0	28	69	197	47	3,77	,786
	%	,00	8,21	20,23	57,77	13,78		
23. İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.	f	0	11	41	206	83	4,06	,700
	%	,00	3,23	12,02	60,41	24,34		
24. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim	f	0	16	69	183	73	3,92	,774
	%	,00	4,69	20,23	53,67	21,41		
25. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	f	0	0	13	81	247	4,69	,541
	%	,00	,00	3,81	23,75	72,43		
26. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum	f	0	12	90	172	67	3,86	,764
	%	,00	3,52	26,39	50,44	19,65		
27. Yöneticim doğru kararlar verir.	f	6	32	164	120	19	3,33	,793
	%	1,76	9,38	48,09	35,19	5,57		
28. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam	f	0	0	45	156	140	4,28	,683
	%	,00	,00	13,20	45,75	41,06		
29. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim.	f	22	96	185	30	8	2,72	,805

(kadrolu çalışabilme)	%	6,45	28,15	54,25	8,80	2,35		
30. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	f	8	28	202	81	22	3,24	,785
	%	2,35	8,21	59,24	23,75	6,45		
31. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim	f	8	17	166	127	23	3,41	,787
	%	2,35	4,99	48,68	37,24	6,74		
32. Becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim	f	4	22	122	154	39	3,59	,820
	%	1,17	6,45	35,78	45,16	11,44		
33. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	f	4	19	39	225	54	3,90	,770
	%	1,17	5,57	11,44	65,98	15,84		
34. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	f	0	12	30	198	101	4,14	,712
	%	,00	3,52	8,80	58,06	29,62		
35. İşimde ilerleme şansım vardır.	f	37	60	197	36	11	2,78	,893
	%	10,85	17,60	57,77	10,56	3,23		
36. İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır	f	39	105	157	32	8	2,60	,894
	%	11,44	30,79	46,04	9,38	2,35		
37. İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır	f	28	113	158	36	6	2,65	,844
	%	8,21	33,14	46,33	10,56	1,76		
38. Çalışma koşullarım iyidir.	f	9	26	168	109	29	3,36	,845
	%	2,64	7,62	49,27	31,96	8,50		
39. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	f	6	15	198	100	22	3,34	,741
	%	1,76	4,40	58,06	29,33	6,45		
40. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim	f	0	22	174	112	33	3,46	,757
	%	,00	6,45	51,03	32,84	9,68		
41. Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim	f	0	11	188	121	21	3,45	,660
	%	,00	3,23	55,13	35,48	6,16		
İş Tatmini Mean=3,52								

Tablo 3.18.' de yer alan katılımcıların iş tatmini algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ($\bar{X}$ =3,52). Katılımcıların iş tatminine ait en yüksek

algıya sahip maddenin “İşim bana çevremde saygınlık sağlar” ($\bar{X} = 4,69$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır” ($\bar{X} = 2,60$) maddesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
İş Tatmini	Kadın	267	3,52	0,20	0,106	0,745	0,131	0,896
	Erkek	74	3,52	0,20				

*P<0,05

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin cinsiyete göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iş tatminine ait algıların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini algılarının cinsiyete göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 3.20. İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
İş Tatmini	0-5 yıl	239	3,53	0,20	2,532	0,113	1,177	0,240
	5-10 yıl	102	3,50	0,22				

*P<0,05

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çalışma süresine göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iş tatminine ait algıların çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini algılarının çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.21. İş Tatmininin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çocuk Sahibi Olma Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
İş Tatmini	Evet	32	3,51	0,17	1,234	0,267	-0,462	0,644
	Hayır	309	3,52	0,21				

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iş tatminine ait algıların çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini algılarının çocuk sahibi olma durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.22. İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
İş Tatmini	Lise	58	3,48	0,19	1,218	0,297
	Lisans	271	3,53	0,20		
	Yüksek Lisans	12	3,55	0,25		

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iş tatminine ait algıların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, iş tatmini algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.23. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
İş Tatmini	Bekar	260	3,52	0,21	2,914	0,056
	Evli	58	3,56	0,17		
	Boşanmış	23	3,43	0,18		

* $p<0,05$

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin medeni duruma göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iş tatminine ait algıların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan tek yönlü anova testi sonuçlarına göre, iş tatmini algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.24. İş Tatmininin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{x}$	s.s.	Levene Testi		t	P
					F	p		
İş Tatmini	1	21	3,53	0,14	2,794	0,105	1,133	0,266
	2	11	3,46	0,20				

H2₀: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H2₁: Katılımcıların iş tatminine ait görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminine ait algıların çocuk sayısına göre farklılığın istatistiksel olarak anlam ifade edip etmediğini sınamak amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testi neticesinde, katılımcıların iş tatmini algılarının çocuk sayısına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Motivasyonu etkileyen ücret dışı faktörlerden psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel faktörlerin iş tatminine olan etkileri ayrı ayrı test edilmiştir. Ücret dışı motivasyon faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Anketin son bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden elde edilen verilerle psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörleri arasındaki ilişki ele alınmıştır.

H3: Psiko-sosyal motivasyon faktörleri işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 3.25. *Psiko-Sosyal Faktörler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları*

	Psiko-Sosyal Faktörler	İş Tatmini
Psiko-Sosyal Faktörler	1	0,512**
		0,000
İş Tatmini		1

Tablo 3.25.' de ki; genel ölçekler arasındaki ilişki incelendiğinde; psiko-sosyal faktörler ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p<0.01$, $p= 0,000$, $r=0,512$).

Tablo 3.26. Psiko-Sosyal Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t değeri	P değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F
Sabit	2,208	18,317	0,000	0,262	0,260	120,523	0,000
Psiko-Sosyal Faktörler	0,512	10,978	0,000				

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: psiko-sosyal faktörlerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. psiko-sosyal faktörlerin iş tatminini (0,05 anlamlılık seviyesinde) %26ya kadar geçerlilik düzeyinde 0.512 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Tatmini} = 2,208 + 0,512 * \text{Psiko-Sosyal Faktörler}$$

H4: Örgütsel-Yönetmel motivasyon faktörleri işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 3.27. Örgütsel-Yönetmel Faktörler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel-Yönetmel Faktörler	İş Tatmini
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	1	0,140**
		0,000
İş Tatmini		1

Tablo 3.27.' de ki; genel ölçekler arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel-yönetmel faktörler ile iş tatmini arasında pozitif yönde çok düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0.01$, $p = 0,000$, $r = 0,140$).

Tablo 3.28. Örgütsel-Yönetmel Faktörlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	t değeri	P değeri	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F
Sabit	2,675	8,153	0,000	0,020	0,017	6,745	0,010
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	0,512	2,597	0,010				

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: örgütsel-yönetmel faktörlerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görölmektedir. Örgütsel-yönetmel faktörlerin iş tatminini (0,05 anlamlılık seviyesinde) %0,17'ye kadar geçerlilik düzeyinde 0,512 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Tatmini} = 2,675 + 0,140 * \text{Örgütsel-Yönetmel Faktörler}$$

SONUÇ

Yapılan bu araştırma ile havayollarında görev yapan kabin memurlarının motivasyon düzeyini yükseltmek için ücret dışında motivasyon araçlarının iş tatminini etkileme boyutu üzerinde durulmuştur. Çalışan için İş tatmini, yaptığı işe ve çalıştığı iş yerindeki atmosfere karşı hissettiği pozitif duygular ile alakalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları kurumdan tatmin duymaları, iş yeri atmosferinden yeteri düzeyde motivasyon sağlamalarıyla paralellik gösterir. Bir çalışanın motivasyon düzeyini artırabilmek için motivasyon faktörlerinden etkili ve verimli bir biçimde faydalanılmalıdır. Bunun sebebi motivasyon faktörleri, çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmek ve çalışanların yaptıkları işte etkin bir performans gösterebilmek için başvurulacak faktörler olmasıdır. Hava yolunda görev yapan çalışanların mesleği gerektiğinde çok fazla insanın hayatından sorumlu oldukları için önem arz eden meslek türlerindendir. Özellikle kabin ekibi birebir insan hayatından sorumludurlar. Bu nedenle çalışma yaşamlarında çok dikkatli ve özverili bir şekilde bir yanlış ve hata yapmadan mesleklerini icra etmek durumundadırlar. Bunlardan dolayı da çalışma şartlarının iyi ve motivasyonlarının her daim yüksek seviyede olması sağlanmalıdır. Şu da bir gerçektir ki bir hava yolu şirketinde en önemli konumda olan çalışanlar uçucu ekip yani kabin ekibi personelleridir. Her personelin yaptığı işte iyi bir performansla ve kurumun hedefleri yönünde verimli ve istekli olabilmesi personelin motivasyon düzeyine ve yaptığı işten tatmin sağlamasına bağlıdır.

Bir hizmet işletmesi için emek faktörü çok önemli ve bir o kadar da kontrol edilebilmesi zor bir faktördür. Motivasyon sağlamak için başvurulacak araçlardan istenen şey, iş yerindeki faaliyet gösteren personellerde çok çalışma arzusu oluşturabilecek gereksinimleri tespit ederek bu gereksinimleri gidererek çalışanların işlerine daha bir şevk ile gelip iş yerinde daha çok emek sarf etmelerine katkı sağlamasıdır. Tabi bu noktada önemli olan çalışan isteklerinin mutlaka karşılanması ya da karşılanması için çaba sarf edilmesi gerektiğidir. Bir kurumda istekleri yerine getirilmeyen çalışan çoğu zaman mutlu olmayacaktır. Mutlu olmayan personel kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi amacıyla güdülenemeyip kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda önem arz eden durum her çalışanın iyi bir motivasyonla çalışmasına etki eden farklı farklı faktörler olduğunun bilinmesidir. Bu faktörler bireyden bireye ve ortama göre değişmektedir. Her birey farklı bir faktörden

motive olabilmektedir. Kurumdaki bir personele motivasyon sağlayan faktör bir başka personele motivasyon sağlayamıyor olabilir.

Araştırma uygulaması Türkiye'nin en büyük havayolu şirketlerinin birinde çalışan 341 kabin memuru personeline yapılmıştır. şirkette çalışan 9.845 kabin memuru personeli bulunmaktadır. Araştırma evreni oldukça yüksek sayıda olduğundan ilk başta 500 kabin memuruna ulaşılmaya çalışılmış ve bu sayı kadar anket formu dağıtılmıştır.. Fakat kabin memuru personellerine ulaşmanın oldukça güç olması ve zaman sınırlılıklarından dolayı sayı 341 personelle sınırlı kalmıştır. Dağıtılan anket formlarından %68,2 dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada ücret dışı motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisi ele alındığı için ekonomik motivasyon faktörleri ele alınmayıp psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinin ve demografik özelliklerin iş tatminine etkisi üzerinde durulmuştur.

İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre psiko – sosyal motivasyon faktörleri, örgütsel - yönetsel motivasyon faktörleri ve iş tatminine karşı algısı ele alınmıştır. Demografik özelliklerin psiko – sosyal motivasyon motivasyon araçlarına karşı algısının sadece medeni durum (3,79) ve çocuk sahibi olma (3,69) özelliklerini taşıyan çalışanlarda yüksek olduğu diğer özelliklerde ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerine karşı algısının çocuk sahibi olma (4,76) eğitim durumu (4,73) ve medeni durum (4,82) özelliklerine göre çalışanlarda anlamlı olduğu diğer özelliklerde ise anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Demografik özelliklerin iş tatminine karşı algısı incelendiğinde ise anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Demografik özelliklerin ücret dışı motivasyon faktörlerine çok bir etkisinin bulunmadığı çalışanların demografik özelliklerine göre motivasyon sağlayıp iş doyumuna ulaşabileceğini söylemek pek mümkün değildir.

Araştırmada katılımcıların psiko – sosyal motivasyon faktörlerine karşı algısı yüksek (3,56) çıkmıştır. Katılımcıların Örgütsel – Yönetsel motivasyon faktörlerine karşı algısı yüksek (4,70) olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerine karşı algısının psiko – sosyal motivasyon faktörlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların yanıtladıkları cevaplar doğrultusunda en yüksek motivasyon aracı algısı örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden 'Yönetimin alacağı kararlarda

benim de görüşümün alınması motivasyonumu artırır’’ (4,94) ifadesi olurken en düşük motivasyon aracı algısı psiko – sosyal motivasyon faktörlerinden ‘‘Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işten iyidir’’ (2,81) ifadesi olmuştur.

Çalışanların örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını psiko – sosyal motivasyon araçlarından daha çok önemsendiği görülmüştür. Yönetimin alacağı kararlarda çalışanların da görüşünün alınması onların önemsendiğini ve alınacak kararlarda pay sahibi olabileceklerini gösterir. Çalışanları unvan ve cazip bir işin çok fazla motive edemediği bunun yerine yüksek maaşlı bir işin onları daha çok cezbedtiği ise söylenebilir.

Araştırmanın ana hipotezlerinin sonuçlarına bakıldığında 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.

Son olarak araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki motivasyon sağlayan her faktör çalışan için son derece önemlidir. Her çalışan insan doğası gereği farklı özendirme araçlarından motive olduğu için her çalışanın motive edilebilmesi için ayrı motivasyon araçlarına ihtiyaç vardır. Bu motivasyon aracının illaki ücret olması gerekmemektedir. Çalışanlar motive edildiği ölçüde yaptıkları işten tatmin olur ve iş doyumu artar.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon*, (Çev: S. Uyan), İstanbul.
- Ahmed, W. ve Bruinsma, M. (2006). A structural model of self-concept, autonomous motivation and academic performance in cross-cultural perspective, *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 4 (3), 551-576.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*, Ankara: Mpm Yayını No:473.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* 1 (13), 343-361.
- Alkış, H. (2001). *Çalışanların performansının artırılmasında motivasyon araçlarının kullanılması üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- ATAG, (2008). The economic and social benefits of air transport.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi, *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5 (28), 60-78.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Cameron, S. Orchin, K. & White (1974) . *Improving satisfaction at work by job redesign*, Work Research Unit , Rapor No. 1.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 7.Baskı.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cavcar, M. vd., (2015). *Havacılığa giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Çakıcı, E. (2014). *Motivasyonu etkileyen faktörler üzerine bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Çolak Alsat, O. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatmine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama*, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Deniz, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimeler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Dicle, U. ve Dicle, A. (2005). İsteklendirme (Motivasyon). *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 71-101.
- Doğan, S. (2003). Çalışanların verimliliğinin artırılmasında ergonomi ve önemi, *Standard*, 4 (496), 33-39.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel, 8. Baskı.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerine etkileri: Kütahya ceza infaz kurumunda bir uygulama*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi

- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1 (4), 51-57.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi, 5. Baskı.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ford, R. (1969) . *Motivation through the work itself* ,American Managment Association.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon – çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?, *Harward Business Review*, January-February, Number 68108, 53-62.
- Hodgetts, R., ve Luthans, F., (1994). *International management*, USA: McGraw Hill Inc.
- Horngren, T. C., Foster, G., and Datar, M. S. (2000). *Cost accounting a managerial emphasis*, London: Prentice Hall International, 10 Inc.
- ICAO, (2004). *Manual on the Regulation International Air Transport*.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış: milli prodüktivite* Ankara: Merkezi Yayını. No. 313.
- İyilikçi, Y. (2012). *Özel ve kamu sağlık surumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler: Denizli örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Jhons, G. Ve Saks, A. M. (2001). *Organisational behaviour*, Toronto: Pearson Education Canada Inc. 5. Edition.

- Kaplan, M. (2006). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının performansına etkisi ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin klavuzu motivasyon*, (Çev. E. Koparan), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 10. Baskı.
- Koçel, T. (2010) *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım (Genişletilmiş) 12.Baskı.
- Kutlu, O. ve Bozkurt, M. C. (2003). *Okulda ve sınavlarda adım adım başarı*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Küçük Yılmaz, H. vd., (2016). *Hava taşımacılığı*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Lawyer, E.E. (1994). *Motivation in work organizations*, San Francisco: Jossey Boss Publishers.
- Locke E. A., ve Latham, G. P., (1994). Goal setting: a motivational technique that works, *Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Mafini, C. ve Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1166-1179.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psicological Review*, 50 (4), 370-396.
- Mullins, L. J. (2002). *Management and organisational behaviour*, UK: Prentice Hall.
- Newstorm, J. Davis, K. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work*, USA: McGraw Hill Inc.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral, S. ve Kuşluyan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 1 (3), 31-46.

- Oraman, Y. Unakıtan, G. ve Selen, U. (2011). Measuring employee expectations in a strategic human resource management research: job satisfaction, *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol: 1 (24), 413-420.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (25), 333-368.
- Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*, Adana: Nobel Yayınevi.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Porter, L.; Bigley, G. A. ve Steers R. M. (2003). *Motivation and work behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Prokopenko, J. (2005). *Verimlilik yönetimi: uygulamalı el kitabı* (Çev: O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan) (6.baskı), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, University of Rochester 10 (25), 54-67.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Alfa Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*, 4. Basım, Bursa: Furkan Ofset.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 22 (4), 55-74.
- 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), *Sosyal psikoloji davranış biçimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Statt, D. A. (2004). *Psychology and the world of work*, New York: Palgrave Macmillan, 2nd Edition.
- Şeker, S. E. (2014). *Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi*, YBS Ansiklopedi, 1 (2), 5-17.
- Şengül, F. (2014). *Hastane çalışanlarında motivasyonu etkileyen faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Şimşek, M., Akgemici, T., Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tınaz, P. (1999). Performans değerleme sistemlerinin önemi ve Türkiye’deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 489-406.
- Tümtürk, A. (2002). *Motivasyon kuramları ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik kullanılan araçlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Uçkun, G. ve Pelit, E. (2003). Hizmet işletmelerinde işgören motivasyonunun önemi ve verimliliğe etkisi, *Standard*, 42 (493), 49-54.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-15.
- Yüksel, O. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara.
- Wensveen, J. G. (2007). *Air transportation a management perspective*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Company.
- Wolf, P. (2006). Motivasyon kavramı. *Yurttan Dünyadan Dergisi*, (Çev. H.Tuncer), 57 (3), 51-70.
- <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1024/unite05.pdf> Erişim Tarihi: 01.02.2017
- <http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/thyde-yeni-motivasyon-yontemi.html> (Erişim Tarihi: 29.07.2017)

EKLER

Bu anket; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen ve ücret dışında her faktörün çalışanın motivasyonuna ne kadar etkisi olduğunu ölçmeye yönelik bir araştırmaya aittir.

Aşağıda yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve doğru olması araştırma sonuçlarını yakından etkileyecektir. Bu araştırmada yapacağınız yardım ve göstereceğinize inandığımız yakın ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Mustafa ALTINTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

Anketin Uygulandığı Tarih:

Anketin Uygulandığı Yer:

Anketi Cevaplayan İlgilinin Statüsü:

Anket No:.....

I. ANKETE KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz :

1 () Kadın 2 () Erkek

2. Eğitim Durumunuz:

1 () İlkokul

2 () Lise

3 () Lisans

4 () Yüksek Lisans

5 () Doktora

3. Medeni durumunuz:

1 () Bekar

2 () Evli

3 () Boşanmış

4. Çalışma Yılıınız

1 () 0-5 yıl

2 () 5-10 yıl

3 () 10-15 yıl

4 () 15 yıl üstü

5.Çocuğunuz var mı?

1 () Evet

2 () Hayır

6. Cevabınız “evet” ise, kaç çocuğunuz var?

1 () 1

2 () 2

3 () 3

4 () 4 ve üstü

Her bir faktör için ilgili kutucuğun işaretlenmesi istenmektedir: Lütfen size göre ilgili faktörün performansa olan etkisinin derecesini belirtiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum 3 = Kısmen katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum
2 = Katılmıyorum 4 = Katılıyorum

MOTİVASYONLA İLGİLİ ANKET FORMU	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1				
PSİKOSOSYAL FAKTÖRLERLE İLGİLİ SORULAR					
1.Çalıştığım kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvencilere sahip olması motivasyonumu artırır.					
2.Çalıştığım şirkette iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır.					
3.Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır.					
4. Yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal faaliyetleri (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır.					
5. Doğum günleri, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması motivasyonumu artırır.					
6. İşverenler çalışanlarına dostça davranmalı ve onlarla empati kurmalıdır.					
7. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini artırır.					
8. Çalıştığım kurumun ve iş arkadaşlarımla özel yaşama saygılı olması ve çevreye uyum konusunda yardımcı olmalarını isterim.					
9.Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işten iyidir.					
10.İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.					
11.Çalıştığım şirkette rekabet ortamının adil olması ve rekabetçi bir ortam sağlanması motivasyonumu artırır.					
12.Çalıştığım şirkette bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.					
13.Adil bir ceza sistemi çalışma disiplini ve çalışma isteğini artırır.					
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLERLE İLGİLİ SORULAR					
14. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					
15. Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.					

16. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.					
17. Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.					
18. Yönetimin alacağı kararlar da benim de görüşümün alınması beni motive eder.					
19. Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.					
20. Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.					
21. Disiplin sistemi uygulanması motivasyonu artırır.					
İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ SORULAR					
22. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
23. İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.					
24. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
25. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
26. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
27. Yöneticim doğru kararlar verir.					
28. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
29. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)					
30. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.					
31. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
32. Becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
33. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					
34. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
35. İşimde ilerleme şansım vardır.					
36. İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
37. İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
38. Çalışma koşullarım iyidir.					
39. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
40. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
41. Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissedirim.					