



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Gökçe BAYDAR SOYSALDI

22944545

Ankara, Ocak 2023



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Gökçe BAYDAR SOYSALDI

22944545

Proje Danışmanı

Prof. Dr. Recep VARÇIN

Ankara, Ocak 2023

İçindekiler

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne	IV
Özet.....	V
Abstract.....	VI
Giriş	1
BÖLÜM 1 Kavramsal Çerçeve	2
1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımları	2
1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları.....	2
1.1.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları	4
1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları	6
1.2. Motivasyon Kuramları.....	7
1.2.1. Kapsam Kuramları	7
1.2.2. Süreç Kuramları	8
1.3. Çalışan Deneyimi Yaklaşımı	10
1.3.1. Çalışan Deneyimi Tasarımı	11
1.3.2. Çalışan Analitiği.....	11
1.3.3. Tasarım Odaklı Düşünme.....	12
BÖLÜM 2 Yöntem.....	14
2.1. Araştırmanın Alanı ve Örneklemi.....	14
2.2. Veri Toplama Süreci	14
2.3. Verilerin Analizi	14
BÖLÜM 3 Bulgular.....	16
3.1. Demografik Bulgular	16
3.2. Motivasyona İlişkin Bulgular	17
3.3. Kariyer Beklentisine İlişkin Bulgular	19
3.4. Çapraz Analizler	20
Sonuç ve Öneriler	27
Kaynakça	31
Ekler	33



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 22944545 numaralı
tezsiz yüksek lisans öğrencisi

“Kişiselleştirilmiş İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Motivasyona Etkisi”
adlı

(İngilizce Başlığı “The Impact of Personalized Human Resources Practices on
Employee Motivation”)

tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem
projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci Bilgi Sistemi*'ne
(OBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 04.01.2023

Prof. Dr. Recep VARÇIN

UYARI: Değerlendirme Formu'na, 1 adet proje CD'si (PDF formatında), 1 adet
ciltlenmiş proje eklenecektir.

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Recep VARÇIN danışmanlığında hazırladığım “Kişiselleştirilmiş İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Motivasyona Etkisi ” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih:
Gökçe BAYDAR SOYSALDI

Özet

Sanayi devrimi sonrası firmaların en önemli sorunlarından biri düşük maliyetle daha çok çıktı üretebilmek olmuştur. Bu sayede bilimsel yönetim yaklaşımı ortaya çıkmış, çalışan verimliliğini arttırmak için günümüze kadar birçok farklı yöntem denenmiştir. Çalışan verimliliğinin en önemli unsurlarından biri olan “motivasyon” kavramı üzerine de çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamındaki insan unsurunun başta karakter olmak üzere duygu, düşünce, tutum ve davranış bakımından birbirinden oldukça farklı olduğu varsayımı ile insan kaynakları departmanları tarafından geliştirilen uygulamaların kişiye özel hale getirilmesinin motivasyon artışı üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktır.

Çalışmanın kavramsal temelleri, bilimsel yönetim yaklaşımı, motivasyon kuramları ve çalışan deneyimi yaklaşımı üzerine kurulmuştur. Kişiselleştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının motivasyon üzerine etkisini ölçmeye yönelik olarak, savunma sanayiinde çalışan bir grup çalışana anket uygulanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının kişiselleştirilmesinin çalışan motivasyonu üzerinde artış sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Motivasyonu, Çalışan Deneyimi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımları, İnsan Kaynakları Yönetimi

Abstract

With the increase in production after the industrial revolution, one of the most important challenges of companies has been to produce more output at low cost. Thus, a scientific management approach has emerged, and many different methods have been adopted to increase employee productivity. Various studies have also been conducted on the concept of "motivation", which is one of the most important elements of employee productivity.

The aim of this study is to elaborate on the impact of personalized the practices developed by the human resources departments to increase motivation, with the assumption that the human element in working life is quite different from each other, especially in character, in terms of emotion, thought, attitude and behaviour.

The conceptual foundations of the study are based on scientific management approach, motivation theories and employee experience approach. In order to measure the impact of personalized human resources practices on motivation, a questionnaire was applied to a group of employees working in the defence industry.

As a result of the research, it is found out that the personalization of human resources practices can increase employee motivation.

Key Words: Scientific Management Approach, Employee Motivation, Employee Experience, Human Resources Management

Giriş

İster üretim isterse hizmet sektöründe olsun şirketleri başarıya götüren en önemli unsur insan kaynağıdır. Dünyanın küreselleşmesi ve teknolojinin gelişmesiyle firmalar verimliliği artırabilecek alt yapı ve donanımına daha kolay erişebilir hale gelmiştir. Yoğun rekabet ortamında herhangi bir sektörde benzer altyapı ve donanımına sahip olan şirketler arasında birini diğerinin önüne geçirecek unsur insandır. 2020 yılının başından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi ile yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, yetenek yönetimi kavramını iş dünyasının gündemine taşımış, nitelikli işgücünü çekme, kazanma ve şirkette tutundurma çalışmaları önem kazanmıştır.

Çalışan verimliliğinin artmasını tetikleyen en önemli etkenlerden biri çalışan motivasyonudur. Günümüzde şirketler çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik birçok uygulamayı hayata geçirmektedir. Ancak, motivasyon bireysel bir olgudur. Her insanın farklı ihtiyaçları, beklentileri, değerleri, tutumları, kendilerini güçlendiren hikâyeleri ve hedefleri bulunmaktadır (Aytekin & Akıncı, 2019). Bu açıdan bakıldığında şirketlerin tüm çalışanlarına aynı uygulamaları sunması bir grup çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyebilecekse de bazı çalışanların motivasyonu üzerinde etkisiz kalma hatta bir kısmını olumsuz etkileyebilme olasılığını taşımaktadır.

Bu çalışma, insan kaynakları uygulamalarının kişiselleştirilmesinin, motivasyon üzerinde nasıl bir etki yaratacağını anlamaya çalışmaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi ortaya konacaktır. Bu bölüm üç temel bakış açısı üzerinden irdelenmektedir. Öncelikle bilimsel yönetim yaklaşımının tarihçesi ve günümüze kadar nasıl evrildiği üzerinde durulacaktır. Daha sonra motivasyon kavramı ve farklı motivasyon kuramları incelenecektir. Son olarak ise yeni bir yaklaşım olan çalışan deneyi yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde çalışmanın yöntemi aktarılacaktır. İnsanların birbirinden farklı özelliklere sahip olmasından hareketle, motivasyon unsurlarının etkilerinin kişiye göre değişiklik gösterip göstermediğini anlamaya yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Ankette demografik bilgilerin yanı sıra motivasyon unsurları ve kariyer beklentileri üzerine sorulara yer verilmiştir. Ankete savunma sanayi sektöründe görev yapan 51 çalışan katılmıştır.

Üçüncü bölüm ise, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular üzerine inşa edilmiştir. Demografik bulgulara yer verildikten sonra çapraz karşılaştırmalara başvurularak motivasyonun hangi unsurlara göre farklılık gösterdiği incelenecektir.

BÖLÜM 1 Kavramsal Çerçeve

Çalışanların motive edilmesinin şirketler için neden önemli olduğunu anlamak için bu başlıkta öncelikle yönetim yaklaşımlarının yıllar içinde nasıl bir gelişim gösterdiği, bu gelişmeler ile ortaya çıkan motivasyon kuramlarının neler olduğu ve son olarak çalışan motivasyonunu bir adım ileri taşıyan ve çalışanın adaylık sürecinden işten ayrılışına kadar geçen çalışma yolculuğunun her adımında olumlu deneyime sahip olmasını amaçlayan “çalışan deneyimi” yaklaşımı ele alınacaktır.

1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımları

Sanayileşmenin etkisi ile üretimin artması ve rekabet ortamının oluşması, düşük maliyetle daha verimli üretim yapma ihtiyacını doğurmuş, bu ihtiyaç da bilimsel yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Mevcut koşullarda ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik uygulamalar bir süre verimlilik artışı yaratsa da sosyal hayatta, ekonomide, eğitim ve teknolojide meydana gelen değişimler, yeni çözüm önerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Yönetim, üretim sürecindeki tüm unsurların bir arada ve en iyi şekilde işlenmesini ele almaktadır. Öte yandan, yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler, üretimin önemli unsurlarından biri olan insan kaynağının yönetimiyle ilgili yaklaşımları doğrudan etkilemiştir. Buradan hareketle, yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, insan kaynakları uygulamalarının gelişimini anlamak için oldukça önemli bir izlek sunmaktadır (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). Bu kapsamda yönetim yaklaşımları klasik, neoklasik ve modern olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımları üretim sürecinde daha çok maddi unsurlara odaklanmıştır. Etkinlik ve verimliliği artırmak için hangi ilkelerin benimsenmesi gerektiğini açıklamaya çalışmıştır. Klasik Yönetim Yaklaşımının en bilinen örnekleri Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen örgüt kuramlarıdır. Bu kuramların ortak özelliği yönetim sürecinde öncelikli olarak makine, ekipman, fiziksel koşullar gibi maddi unsurları ele almaları ve insan unsurunu ikinci plana atmalarıdır. İnsan duygu, düşünce ve tutumlarından bağımsız olarak ekonomik bir varlık olarak ele alınmıştır. Örgütün dış çevre ile olan etkileşimi yok sayılmıştır. Bu anlamda kapalı bir sistem anlayışı benimsenmiştir.

Taylor, 1911 yılında yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında iş tasarımının ve yapılış biçiminin bilimsel yöntemler ışığında ele alınması gerekliliğini ve buna göre

belirlediği yönetim ilkelerini anlatmıştır. O dönemde Taylor'un ilkelerini benimseyerek bu yöntemleri uygulayan şirketlerde verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir (Taylor'dan akt. Seçtim & Erkul, 2020). Taylor'un bilimsel yönetime ilişkin görüşlerini şöyle özetleyebiliriz:

- İş bölünebilecek en küçük birime kadar bölünecek ve her birim işin yapılabileceği süre belirlenecektir. Çalışanlardan ise sorumlu olduğu işi hesaplanan sürede tamamlaması beklenecektir. Böylece çalışanlar yaptıkları işte uzmanlaşacak ve birim işin yapma süresi çalışan uzmanlaştıkça azalacaktır.
- Daha fazla üretim yapan çalışan ücret artışı ile ödüllendirilecektir. Böylece diğer çalışanlar da daha fazla üretmek için istekli olacaktır.
- Çalışanlar bilimsel yöntemlere göre seçilmeli ve işin gerektirdiği becerilere göre eğitimler verilmelidir.
- İşletmelerde hiyerarşik bir yapı olmalı ve yetki ve sorumluluklar yöneticilerde toplanmalıdır.

Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri işin tasarımı ve standartlaşması üzerine katkı sağlasa da çalışanları üretim sürecinde makinadan farksız görmesi ve işi büyük ölçüde bireyselleştirerek takım çalışmasını göz ardı etmesi bakımından eleştirilmiştir (Öğütoğulları & Akpınar, 2016).

Fayol, 1916 yılında yayınladığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim" başlıklı kitabında yönetim alanındaki tecrübelerini aktarmıştır. Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele almıştır. İşletme faaliyetleri fonksiyonlarına göre alt bölümlere ayrılmıştır. Benzer şekilde, yönetim faaliyetleri de planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve kontrol olmak üzere aşamalara bölünmüştür (Fayol'den akt. Karaboğa & Zehir, 2020). Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabında daha çok çalışanların ne yapması gerektiği üzerinde dururken, Fayol daha çok yöneticilerin ne yapması gerektiğine değinmiştir. Fayol'a göre çalışanlar genel olarak tembeldir, sorumluluk almak istemez ve yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle Fayol, yöneticilerin yönetimle ilgili özel olarak eğitilmeleri gerektiğini savunmaktadır. İşletmelerde katı bir kontrol ve cezalandırma sisteminin olması gerektiğini düşünmektedir (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). Bu açılarından değerlendirildiğinde, Fayol'un yönetim bilimine daha makro bir bakış açısı kazandırdığını ancak, insan unsurunu yine ikinci planda tutan bir düşünceyi benimsediğini söylemek mümkündür.

Bürokrasi yaklaşımı ise, Max Weber tarafından daha ziyade büyük organizasyonların yönetimi için geliştirilmiştir. Bürokrasi yaklaşımında işler kişiler üzerinden değil pozisyonlar üzerinden yürütülmektedir. Sorumluluklar kişilere değil pozisyonlara tanımlanmıştır. Çalışanların görev ve sorumlulukları yazılı kurallar haline getirilmiştir. Çalışan seçiminin teknik sınavlar ile objektif bir şekilde yapılması gerektiğini savunmaktadır. Ücret çalışanın performansına göre belirlenmelidir. Bürokrasi yaklaşımında yöneticilerin sorumlulukları yasalara uygun olacak şekilde sınırlandırılmıştır. Böylelikle, yöneticilerin astlarına orantısız şekilde emirler vermesinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır (Şeker, 2014). Bunlar ışığında, performans yönetimi, ödüllendirme, çalışan ve yönetici ilişkilerinin düzenlenmesi, liyakat ve organizasyonel yapılanma bakımından bürokrasi yaklaşımının günümüz yönetim anlayışına önemli katkı sağladığını söylemek mümkündür. Ancak, bu yaklaşımda çalışanların bireysel farklılıkları göz ardı edilmekte, iş tatmini ve motivasyon gibi insan odaklı unsurlar dikkate alınmamaktadır.

1.1.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları

İşletmelerde 1930'lara kadar klasik örgüt kuramları etkili olmuş ancak işletmelerin gittikçe büyümesi ve karmaşıklaşmasıyla bu kuramların önerdiği ilkeler yeni çıkan sorunların çözümünde yetersiz kalmaya başlamıştır (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). Neoklasik örgüt kuramları örgüt içinde "insan" unsurunu ele almışlardır. Neoklasik kuramlar, insanların davranışları, kişiler arasındaki ilişkiler, grupların oluşumu ve davranışları, algı ve tutumlar, motivasyon, formal ve informal örgüt gibi yeni kavramları yönetim bilimine kazandırmışlardır (Şahin, 2004).

Örgüt içinde insan unsurunun ele alınmasının dönüm noktası olarak birçok araştırmada Hawthorne Deneyleri işaret edilmektedir. 1924-1932 yılları arasında Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde bir dizi deney gerçekleştirilmiştir. Bu deneyler, daha çok klasik örgüt kurumlarının odaklandığı fiziki ve ekonomik şartların iyileştirmesinin çalışan verimliliğini gerçekten artırıp artırmayacağını ölçmek üzere yapılmıştır (Öztürk & Demir, 2017). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından aydınlatma, ısıtma, çalışma süreleri gibi fiziki koşullarla ilgili yapılan bir dizi deney sonucunda, yapılan herhangi bir değişikliğin verimliliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu durumu detaylı bir şekilde incelemiş ve insanların fiziki şartların değişmesinden değil, gözlemlendiklerini bildikleri için verimliliklerinin arttığı sonucuna varmışlardır (Baş, 2021). Böylece, insanların gözlemlendiklerinde davranışlarını değiştirme eğiliminde

olmalarına literatürde “Hawthorne Etkisi” adı verilmiştir. Sonuç olarak insanları motive eden unsurların fiziki değil sosyal unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Douglas McGregor’un yöneticilerin çalışanlar ile ilgili görüşlerini iki zıt grupta topladığı X ve Y kuramı, hem motivasyon hem de liderlik kuramı olarak araştırmalarda yer almaktadır. X kuramına göre insanlar çalışmayı sevmez ve tembeldirler, sorumluluk almak istemezler, insanları çalıştırmak için onları zorlamak ve gerektiğinde cezalandırmak gerekir (Korkmazzyürek, 2021). Bunların kabaca klasik yönetim kuramını benimseyenlerin varsayımları olduğu ileri sürülebilir. Y kuramına göre ise, insanlar uygun koşullar sağlandığında çalışmak ve sorumluluk üstlenmek isterler, insanlara gelişim olanakları sunulduğunda potansiyelleri artar, insanlar kendi kendilerini kontrol edebilirler (Korkmazzyürek, 2021). Mc Gregor etkili bir yönetim için Y kuramının benimsenmesi gerektiğini savunarak, örgütlerde insan ilişkilerinin önemini açıklıkla belirtmiştir. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ifade edilen her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine değinmeden ya da ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2022).

Kurt Lewin ve arkadaşları, maske üretimi yapan çocuklar üzerinde liderlik biçimleri üzerine bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma sonucunda üç tip liderlik tipi ortaya çıkmıştır: Otoriter, ekstrem demokratik ve katılımcı liderlik (Eren, 2022). Çalışmalarda liderlik biçimlerinin grup davranışları ve verimlilik üzerine etkileri incelenmiştir. Katılımcı liderlik biçiminde işin kalitesinin ve verimliliğin daha çok artacağı sonucuna varılmıştır (Öğütoğulları & Akpınar, 2016).

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan bir diğeri olan Rensis Likert, 1961 yılında yazdığı “Yönetimin Yeni Yönleri” ve 1967 yılında yazdığı “İnsani Organizasyon” başlıklı eserlerinde, insan ilişkileri ve insan davranışları konularını ayrıntılı biçimde analize tabi tutmuştur (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). Bir yöneticinin davranışları, sistem 1 (istismarcı demokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olarak sınıflandırılmıştır. Likert’e göre, örgütlerin yönetim biçimi demokratik yönetime ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlamaktadır (Eren, 2022).

Chris Argyris’e göre, insanlar olgun ve olgun olmayan kişiler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Çalışanlara yetki ve yükselme olanakları verildiğinde çalışanların olgunluk seviyesi artar, olgun olan çalışanlar da örgütsel amaçlara ulaşmak için daha motive çalışırlar. Klasik yönetim yaklaşımları insanların olgunlaşmasını engeller ve bu durumda

pasif ve bağımlı çalışanlar ortaya çıkar. Olgun olmayan çalışanlar potansiyellerini ortaya çıkaramaz (Eren, 2022).

Neoklasik yönetim yaklaşımları, örgüt içerisinde insan unsurunun önemi ve sorunların çözümünde faydalı olabilecek kavram ve araçların sayısını artırmıştır. Öte yandan, örgütsel amaçlar göz ardı edilmiş yalnızca insan davranışlarının anlaşılmasına odaklanılmıştır.

1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımları insan unsurunu göz ardı ederken, neoklasik yönetim yaklaşımları tamamen insana odaklanarak örgütsel amaçları ihmal etmiştir. Bu nedenle iki yaklaşım da işletmelerde etkinlik ve verimlilik sağlama konusunda tam anlamıyla yeterli olamamıştır. Modern yönetim yaklaşımları, bu iki yaklaşımı sentezlenmeyi amaçlamıştır.

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan “Sistem Yaklaşımı”, 1960’lı yıllarda Ludwing Von Bertalanffy tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre, örgüt sistemlerden oluşmakta, teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin tamamını kapsamak ve yönetimi geliştirmek için iktisat, sosyoloji, psikoloji ve çevre bilimi gibi birçok disiplinden faydalanmak gerekmektedir (Öğütoğulları & Akpınar, 2016). Bu yaklaşımda liderlerden işletmenin tüm unsurlarının birbirleriyle ve dış çevre ile etkileşimini gözlemlemeleri beklenir. Böylece, bir sorunla karşılaşılması durumunda sistemin hangi noktasında aksama olduğu tespit edilebilecek ve yalnızca o alana müdahale edilmesi yeterli olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı ise, iç ve dış koşulların etkisiyle örgüt işleyişine dair beklenmedik durumların ortaya çıkabileceğini varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre, iyi ya da kötü yönetim yoktur; durum ve koşullara göre en uygun yöntemin seçilmesi en doğrusudur. Örneğin, örgütte kaos ortamı hakimse daha otoriter bir yönetim yaklaşımı, süreç iyileştirmeye ihtiyaç varsa daha katılımcı bir yönetim yaklaşımı tercih edilebilecektir (Ekinci, 2019).

Yönetim biliminin tarihsel gelişiminde “insan” unsurunun konumuna bakıldığında, ilk önce işletmenin maddi unsurlarından biri gibi ele alındığı, işletmelerdeki hacim ve karmaşıklık arttıkça, insanın duygu, düşünce, ihtiyaç ve beklentilerinden bağımsız ele alınamayacak bir varlık olduğu gerçeğinin kabullenildiği görülmektedir. Verimli bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması noktasında ise, “motivasyon” kavramı yönetim sahnedeki yerini almaktadır.

1.2. Motivasyon Kuramları

1930'lu yıllarda neoklasik yönetim yaklaşımlarının insan davranışlarına odaklanmasıyla motivasyon önemli bir kavram haline gelmiştir. Motivasyon kavramının temelinde, çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneği işlerine tam olarak verebilmeleri için örgüt tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması yatmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar “personelin işletmenin verimliliğini sağlayacak şekilde davranması için neler yapılmalı?” sorusuna cevap aramışlardır (Korkmazzyürek, 2021).

Çalışan motivasyonunu anlayabilmek için motivasyon kuramlarını incelemek faydalı olacaktır. Motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

1.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında yöneticinin, bireyin içinde bulunduğu şartları ve bu şartların bireyleri hangi davranışa yönlendirdiğini anlamaya çalışması beklenmektedir. Bu kuramların savunucuları, çalışanların değer ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığı durumlarda iş tatmininin sağlanacağına inanmaktadırlar (Korkmazzyürek, 2021).

a) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu kurama göre insanlar, fizyoloji ve güven ihtiyaçları belli bir seviyede karşılanmadan, sosyal ihtiyaçlar seviyesine taşınmamaktadır. Maslow, ihtiyaçları bir piramit ile modellemiştir. Buna göre, piramidin en altında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Yukarı doğru çıktıkça sırasıyla güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ve takdir edilme ihtiyacı ve son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu hiyerarşi içerisinde, doyurulan bir ihtiyaç artık motive edici olmamakta, bir üstteki ihtiyacın karşılanması motivasyon sağlamada belirleyici olmaktadır (Korkmazzyürek, 2021).

b) Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg, yaptığı çalışmalarda çalışanları motive eden ve çalışan memnuniyetini artıran ama performansı üzerinde doğrudan etki etmeyen faktörler olduğunu tespit etmiştir. Hijyen faktörleri, iş ortamında bulunması verili kabul edilen, dolayısıyla olması halinde motivasyon üzerinde artırıcı bir etkisi bulunmayan ancak, bulunmaması halinde çalışanlarda ciddi memnuniyetsizlik yaratan ve bu nedenle performans düşüşü yaratabilecek etkenlerdir (Korkmazzyürek, 2021). Ücret, şirket politikası, çalışma koşulları, ortam güvenliği gibi unsurlar hijyen faktörüne örnek olarak verilebilir.

Başarma, tanınma, işin kapsamı, sorumluluk, ilerleme, yükselme de Herzberg'e göre insanların daha motive çalışmalarını sağlayan unsurlardandır (Tarakçı, 2021).

c) Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşine benzemekle birlikte bazı noktalarda ayrışan bir kuram oluşturmuştur. İhtiyaçlar, var olma, ilişkisel ve gelişime/büyüme ihtiyaçları olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır. Maslow'dan farklı olarak Alderfer, ihtiyaçların kültürlere göre değişebileceğini, aynı anda birden fazla ihtiyacın karşılanabileceğini ve hiyerarşinin sadece yukarı yönlü değil aşağı yönlü de hareket edebileceğini ortaya koymuştur (Korkmazıyürek, 2021).

d) Mc-Clelland İhtiyaç Kuramı

Bu kurama göre insanların üç ihtiyacı vardır: Başarma, güç ve ilişki. Başarma ihtiyacı verilen görevleri yerine getirme, zorlu görevleri üstlenme, daha iyisini yapmak için kendini geliştirme ve başarınca mutlu olma olarak örneklendirilebilir. Başarma ihtiyacına sahip kişiler sorumluluk altına girebilirler. Bazı insanlar içinse başkaları ile ilişki kurmak, kişiler arası ilişkileri geliştirmek daha önemlidir. Bu kişilerin ilişki kurma ihtiyacı daha yüksektir. Diğer bazıları ise başkaları üzerinde kontrol sahibi olma, başkalarını etkileme, yönetme ihtiyacı içerisindedir. Bu tip kişiler otoriteye, insanlardan çok kurumlara ve iş disiplinine önem verirler. Mc-Clelland'a göre, insanları hangi ihtiyacın motive ettiğini iyi anlamak ve buna göre onlara görevler vermek iş başarısını arttıracaktır (Küçüközkan, 2015).

1.2.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramları motivasyon unsurunu insanın içten gelen ihtiyaçları odağında incelerken, süreç kuramları insanın dış kaynaklarla nasıl motive olabileceği üzerinde durmaktadır (Ulukuş, 2016). Bu alt başlıkta, Koşullanma Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawyer Porter modeli, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı incelenecektir.

a) Koşullanma Kuramı

Koşullanma Kuramı, Pavlov ve Skinner'ın hayvanlar üzerinde yaptığı deneylere dayanmaktadır. Klasik koşullanma Pavlov'un yaptığı deneylere dayanırken, edimsel koşullanma Skinner'ın yaptığı deneylere dayanmaktadır (Akın, 2019). Örgütsel motivasyon açısından önemli olan edimsel koşullanmadır. Edimsel koşullanmaya göre, insanlar hoşlandığı şeyleri yapmaya devam eder, acı çektiği şeylerden ise uzaklaşır. İnsan, gösterdiği bir davranış neticesinde olumlu bir sonuç elde ettiyse bu davranışı tekrar etme

eğiliminde olacak, kötü bir sonuçla karşılaşır o davranıştan kaçınacaktır. Bu kurama göre, örgütlerde verimli çalışma neticesinde insanlara ödül verildiği takdirde insanlar daha verimli bir şekilde çalışmak için çaba gösterecektir. Diğer taraftan çalışma hayatında istenmeyen davranışlar cezalandırılırsa insanlar bu davranışları göstermekten çekineceklerdir (Ulukuş, 2016).

b) Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti teorisine göre, bir bireyin belirli bir amaç doğrultusunda harcayacağı çaba düzeyi, çaba sonucu ortaya çıkması beklenen performans düzeyinin, bu performansa bağlı olarak elde edilmesi beklenen ödüllerin ve bu ödüllerin birey açısından çekiciliğinin bir fonksiyonudur (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968; akt. Çetinkaya&Tağ,2019). Vroom'un modeline göre, motivasyonun üç unsuru vardır: Beklenti, değer ve araçsallık. Beklenti, kişinin bir davranışı göstermesinin karşılığında ödüllendirilmeyi beklediğini yansıtmaktadır. Değer ödülün çekiciliğini, araçsallık ise ödülün kişinin beklentisinin ne ölçüde karşıladığını ifade etmektedir. Vroom'a göre performans ve ödül arasında bir ilişki kurulmalıdır. Vroom ilk kez, motivasyon için verilen ödüllerin kişisel farklılıklar nedeniyle kişileri farklı derecelerde motive edebileceği üzerinde durmuştur (Korkmazırek, 2021).

c) Lawyer Porter Modeli

Bu model Vroom modelinin geliştirilmiş bir versiyonudur. Vroom'un modelinde yer alan beklenti, değer ve araçsallık kavramlarına ilave olarak, yetenek, performans, rol algısı, kişilik özellikleri ve çaba kavramları eklenmiştir (Ulukuş, 2016). Bu modele göre kişi istediği kadar çaba gösterse de yüksek performansa ulaşmayabilmektedir. Kişinin yüksek performansa ulaşabilmesi için çabanın yanı sıra yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip olması gereklidir. Ayrıca, yüksek performans gösteren kişinin bu performans sonucu oluşan beklentisi içsel veya dışsal ödül olabilecektir. Bir işi başarma, bir sorunu çözüme kavuşturma gibi iş tatmini sağlayan ödüller içsel ödüle; terfi, maaş artışı gibi ödüller ise dışsal ödüle örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımın dikkat çektiği diğer bir unsur ise eşitlik algısıdır. İnsanlar, ödüllerin performansa göre adil bir şekilde verilmediğini düşünürlerse motivasyon kaybı yaşayacaklardır (Küçüközkan, 2015).

d) Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams tarafından geliştirilen bu modele göre, kişinin çalışma ortamı ile ilgili eşitlik algısı kişinin motivasyonunu etkilemektedir. Kişi, eşitliği ölçmek için performans, bilgi, beceri, çaba, yaş ve deneyim gibi faktörleri göz önünde bulundurmakta, yaptığı

kıyaslamaya göre ödül ile çaba arasında orantısızlık olması halinde öncelikle bunu düzenleyecek davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar neticesinde bir iyileşme gerçekleşmezse kişi çaba göstermeyi bırakarak üretkenlikten uzak durabilecektir (Akin, 2019).

e) Amaç Kuramı

1960'lı yıllarda Edwin Locke tarafından ortaya atılan bu kurama göre, insanların belirlediği amaçların karmaşıklığı motivasyon derecelerini belirlemektedir. İnsanlar ne kadar ulaşılması çaba gerektiren amaç belirlerlerse motivasyonları o kadar yüksek olur. Burada önemli olan sadece amacın zorluğu değil, aynı zamanda kişi tarafından sahiplenilmesi ve adanmışlık düzeyidir. Amaç, kişi için ne kadar çok anlam ifade ediyorsa ona ulaşmak için sarf edilen çaba ve motivasyon o kadar yüksek olacaktır (Erdem, 1998).

Bahsedilen motivasyon kuramlarının birçoğu, günümüz iş dünyasında halen çeşitli şekillerde kullanılmaya ve geliştirilmeye devam etmektedir. İş dünyasında rekabet her geçen gün daha çok artarken, işgücü piyasalarında bu rekabet ortamında fark yaratabilecek insan kaynağına ulaşmak ve bunu elde tutmak işletmelerin en önemli gündemleri arasında yerini almıştır. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri, “insan” unsurunu anlamak ve çalışan bağlılığını sağlamak amacıyla çalışanları motive edecek uygulamaları hayata geçirmek konusunda sürekli olarak kendilerini güncel tutmak durumundadır. Bir sonraki bölümde, insan kaynakları alanında yeni bir yaklaşım olan “çalışan deneyimi” yaklaşımı ele alınacaktır.

1.3. Çalışan Deneyimi Yaklaşımı

Çalışan deneyimi, insanların çalıştıkları işletmeyle etkileşimlerine ilişkin algılarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2021). İnsanlar, bir işletmeye iş başvurusunda bulunduğu andan itibaren o işletme ile ilgili algı biriktirmeye başlarlar. Çalışan deneyimi yaklaşımı, işe başvuru anından emekliliğe kadar uzanan kariyer yolunda çalışanın işletme ile etkileşime girdiği her alanda pozitif deneyim yaşatmayı hedeflemektedir. Böylece hem çalışan bağlılığı artacak hem de çalışanlar daha verimli olabilmek için kolayca motive olabileceklerdir. Çalışan deneyimi yaklaşımına göre, eğer mutlu müşterilere sahip olmak isteniyorsa önce mutlu çalışana sahip olmak gereklidir. Tüm dünyada birçok işletme, organizasyon yapısını çalışan deneyimi yaklaşımına göre yeniden tasarlamaya başlamıştır. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Airbnb, dünyada ilk kez “Çalışan Deneyimi” departmanı kuran şirket olmuştur (Baş, 2021). Bu başlık altında işletmelerde

çalışan deneyimi tasarımı ve tasarımın en önemli iki unsuru olan çalışan analitiği ve tasarım odaklı düşünme kavramları ele alınacaktır.

1.3.1. Çalışan Deneyimi Tasarımı

Büyük toplumsal olaylar ve ekonomik değişiklikler çalışma hayatını doğrudan etkilemektedir. Toplumsal değişimlerin etkisiyle çalışma hayatındaki bireyin ihtiyaç ve beklentileri farklılaşmaktadır. Buradan hareketle, işletmelerin çalışan motivasyonu konusunda aldıkları aksiyonların daha hızlı ve değişen koşullara göre kolayca uyum sağlayabilecek bir şekilde kurgulanması ihtiyacı doğmuştur. Çalışan deneyimi yaklaşımı bu ihtiyaca cevap vermek üzere ortaya çıkan yöntemlerden birisidir.

Çalışan deneyimi tasarımı, İK süreçlerinin uçtan uca her adımının çalışanlardan elde edilen veriler ışığında yeniden ele alınmasını kapsamaktadır. Bu süreçler adayların işletmelere başvurması ile başlayan ve işe başlama, oryantasyon süreçleri, kariyer yolculuğu ve işten mezuniyetine kadar uzanan çok geniş bir aralığı içermektedir. Temel bir çalışan deneyimi tasarımı için öncelikle çalışanları ve hatta işletmeye iş başvurusunda bulunan aday profilini yakından tanımak gerekmektedir. Bunun için öncelikle adaylar ve çalışanlar ile ilgili var olan tüm bilgiler veri analizi yöntemleri aracılığıyla değerlendirilmelidir. Yalnızca demografik veriler değil, kişilik envanterleri, performans sonuçları, disiplin kayıtları, alınan eğitimler gibi çalışanın iş hayatında iz bıraktığı her alan ile ilgili toplanan veriler işlenerek anlamlı sonuçlar elde edilmesi gerekmektedir. İkinci adımda, yapılan analizler neticesinde çalışanlar segmente edilerek personalar oluşturulmalıdır. Üçüncü adımda ise, personalara uygulanacak anket, odak grup çalışması, gözlem, bire bir görüşmeler ile çalışanların haz ve acı duyduğu noktaların tespiti yapılmalıdır. Bu aşama “çalışan deneyim haritasının çıkarılması” olarak da anılmaktadır. İşletmelerin bundan sonra yapması gereken, haz noktalarının devamlılığını sağlamak ve acı veren noktaların ortadan kaldırılmasına yönelik aksiyonlar almaktır. Sürecin son aşamasında ise, alınan aksiyonların işe yarayıp yaramadığını anlamak üzere çalışanların sürekli olarak nabzını ölçmek ve alınan geri bildirimlere göre yeni aksiyon planları oluşturmak yer almaktadır (Deloitte, 2020).

1.3.2. Çalışan Analitiği

Tıpkı parmak izi gibi her işletmenin çalışan profili birbirinden çok farklıdır. Genel geçer uygulamaların her işletmede başarılı olamaması bundan kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlar ile ilgili tüm verileri iyi analiz edip, çalışan profilini iyi okumalı ve

bu profile uygun çözümler üretebilmelidir. Çalışan analitiği, bir işletmenin aşağıdaki sorularına cevap bulmasına yardım edebilmektedir (PWC, 2022):

- Yetenek olarak tanımladığım çalışanlar kimler? Bunların bağlılık düzeyi nedir?
- Kimler işletmeden ayrılmaya daha yakın?
- Başvuran aday profilim nedir? En iyi çalışanlar hangi kaynaklar gelmiş?
- Gelecek işgücü maliyetlerim ne olacak?
- Çalışanların motive olmak için tercih ettiği ödüllendirme araçları ve çalışma modelleri neler?
- Çalışanları neler mutsuz ediyor?
- Hangi eğitimler çalışanların daha etkin çalışmasına katkı sağladı?

Çalışan analitiği, bir işletmeye süreç tasarımı ve süreç içerisinde aksayan yanların neler olduğu ile ilgili öngörüler sağlamaktadır. Bu öngörüler ışığında, tasarlanan süreçler, çalışanların daha olumlu deneyime sahip olmasına katkı sağlamaktadır (Köse & Yüksel Nalbantoğlu, 2021).

1.3.3. Tasarım Odaklı Düşünme

Çalışan ile ilgili veriler analiz edilip ihtiyaçlar belirlendikten sonra, olumlu çalışan deneyimi yaratacak şekilde süreçlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu noktada karşımıza tasarım odaklı düşünme yaklaşımı çıkmaktadır. Bu yaklaşım, yenilikçi tasarımlar yapan bir işletmenin kurucusu olan David Kelley tarafından ortaya atılmıştır (Köse & Yüksel Nalbantoğlu, 2021).

Tasarım odaklı düşünme süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Markers Türkiye, 2022):

- **Empati kurmak:** Hedef kitleyi objektif ve empatik bir bakış açısıyla yakından tanımaya ve anlamaya çalışılır. Bu aşamada çalışan analitiğinden yararlanılmaktadır.
- **Tanımlamak:** İlk adımda elde edilen bilgiler ışığında problemin ne olduğu net bir şekilde tanımlanır. Önemli olan, problemin hedef kitlenin ihtiyaçları gözetilerek tanımlanmış olmasıdır.
- **Fikir oluşturmak:** Problemi çözmek için işe yarayabilecek çözüm önerileri geliştirilir. Burada tüm fikirlerin değerlendirmeye alınması önemlidir.
- **Prototip oluşturmak:** Bu aşamada öne çıkan fikirler basit bir şekilde ele alınarak süreç tasarımları ya da model oluşturma yapılır.

- **Test etmek:** Son aşamada ise, yapılanların işe yarayıp yaramadığı, nelerin iyi gittiği veya nelerin aksadığı test edilir. Testten çıkan sonuçlara göre tasarıma son hali verilir.

Tasarım odaklı düşünme işletmelere, çalışanların desteğinin kazanılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, yapılacak değişimlerin başarılı olmasını, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesini ve öğrenmenin iyileştirilmesini sağlamaktadır (Markers Türkiye, 2022).

Bir sonraki bölümde yapılan çalışmanın yöntemine ilişkin bilgiler aktarılacaktır.

BÖLÜM 2 Yöntem

Literatürde yapılan araştırmalar, kişinin kişiliğine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre motivasyonun değiştiğini göstermektedir. Bu durumda, işletmelerin tüm çalışanlarına aynı motivasyon araçlarını sunmaları bir kısım çalışanın motivasyonuna katkı sağlarken bir kısım çalışanın motivasyonuna etki etmemekte, hatta motivasyonlarının dūřmesine neden olabilmektedir. Bu çalışmada, bu varsayımdan hareketle insanların motivasyonlarının hangi kriterlere göre değişebileceğini ve kariyer beklentilerindeki farklılıkları anlamaya yönelik olarak bir anket çalışması yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Alanı ve Örneklemi

Örnekleme, Ankara ilinde savunma sanayi şirketlerinde görev alan çalışanlardır. Anket örnekleminde olasılıksız örnekleme türlerinden olan kartopu örnekleme kullanılmıştır. Anket önce savunma sanayi sektöründe çalışan bir gruba iletilmiş, daha sonra bu gruptaki katılımcılardan, savunma sanayi sektöründe çalıştıklarını bildikleri başka kişilere de anketi iletmeleri istenmiştir. Anketin tamamlanması için katılımcılara iki hafta süre verilmiştir.

2.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplamak amacıyla Ek-1 de yer alan anket soruları uygulanmıştır. Anket evrim içi bir platformda hazırlanmış ve sosyal ağlar üzerinden iletilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, hizmet yılı, cinsiyet, medeni durum gibi demografik bilgiler elde etmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işletmelerde çoğunlukla uygulanan bazı motivasyon araçları sıralanmış ve kişilerden kendilerini en çok tatmin eden beş motivasyon aracını seçmesi beklenmiştir. İkinci bölüme ilişkin bir diğer soru ise, mevcut işyerlerinde uygulanan motivasyon araçlarının ne kadarının kendilerini motive ettiğini anlamaya yöneliktir. Üçüncü ve son bölümde, kişilerin kariyer beklentisini anlamaya yönelik bir soru sorulmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Ankete verilen cevaplar Microsoft Excel programı ile analiz edilmiştir. Grubun motivasyon ihtiyaçlarının ne olduğunu, motivasyon ve kariyer beklentilerinin yaş, hizmet yılı, cinsiyet gibi demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını anlamaya yönelik çapraz analizler yapılmıştır. Ayrıca, ankette yöneltilecek motivasyon araçları, içsel ve dışsal araçlar olarak sınıflandırılmıştır. Ankette olasılıksız örnekleme türü seçildiği için

sonuçların geneli temsil etmesi mümkün olmasa da benzer dinamiklere sahip ortamlarda çalışan küçük bir grubun motivasyon ihtiyaçlarını anlamak ve motivasyon unsurlarının kişilere göre nasıl değişiklik gösterdiğini ortaya koymak adına katılımcı sayısının yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

İlerleyen bölümde, anket çalışmasından elde edilen bulgular ve yapılan analizler paylaşılacaktır.

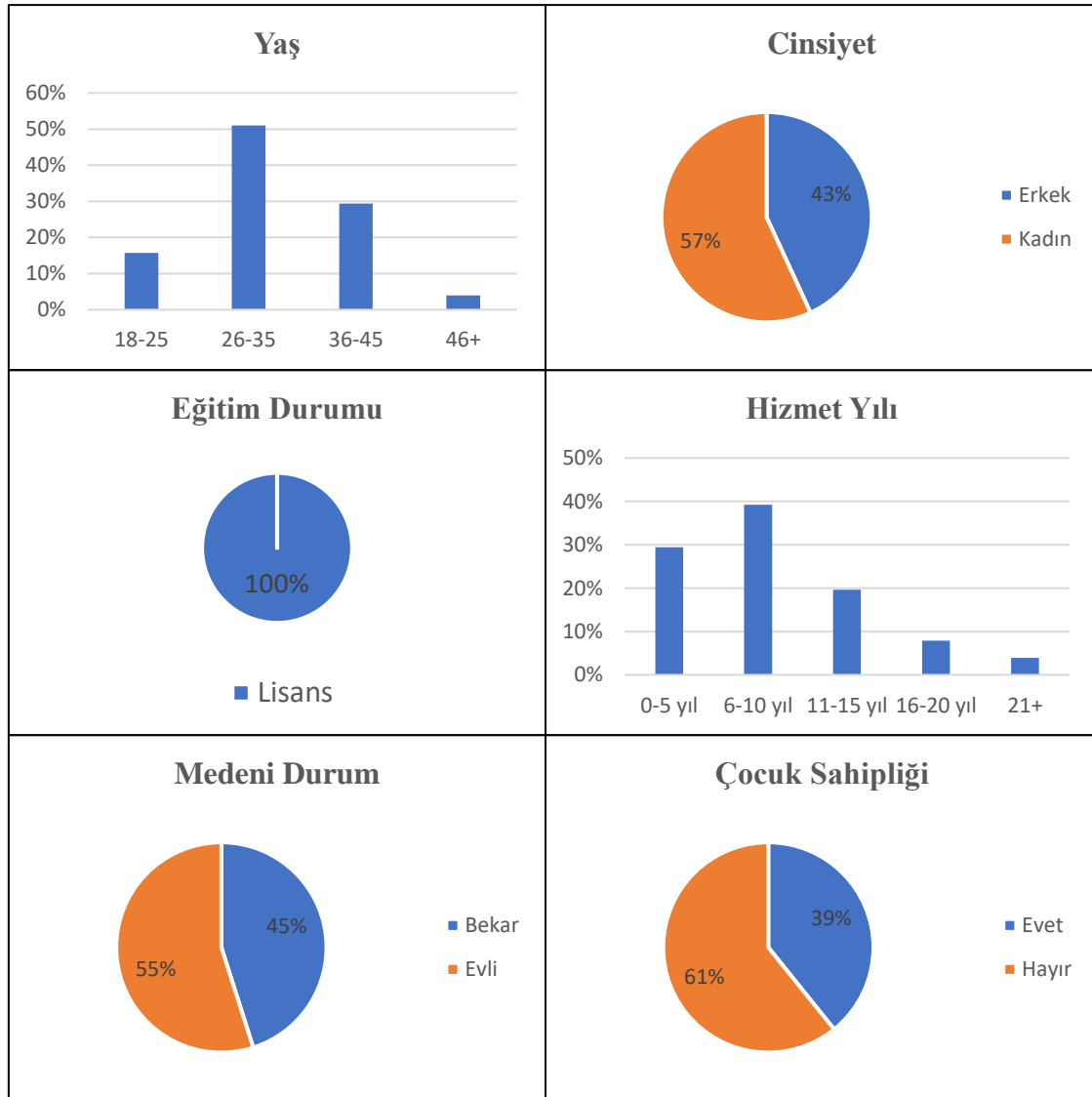
BÖLÜM 3 Bulgular

Yapılan analizler neticesinde bulgular, demografik veriler, motivasyona ilişkin veriler, kariyer beklentisine ilişkin veriler ve çapraz analizler olmak üzere dört bölümde sınıflandırılmıştır.

3.1. Demografik Bulgular

Anket çalışmasına, verilen süre içerisinde 51 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik bulguları tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular



Ankete katılanların %57'si kadın, %43'ü erkektir. Katılanların %18'i 18-25, %51'i 26-35, %29'u 36-45, %4'ü ise 46 ve üstü yaş aralığında yer almakta olup, tamamı lisans ve üstü mezuniyet derecesine sahiptir. Hizmet yılına bakıldığında ise, %29'u 0-5 yıl, %39'u 6-10 yıl, %20'si 11-15 yıl, %8'i 16-20 yıl ve %4'ü 21 yıl ve üzeri hizmet aralığında

bulunmaktadır. Katılımcıların %55'i evli, %45'i bekar. Ayrıca %61'i çocuk sahibi iken %39'u çocuk sahibi değildir.

3.2. Motivasyona İlişkin Bulgular

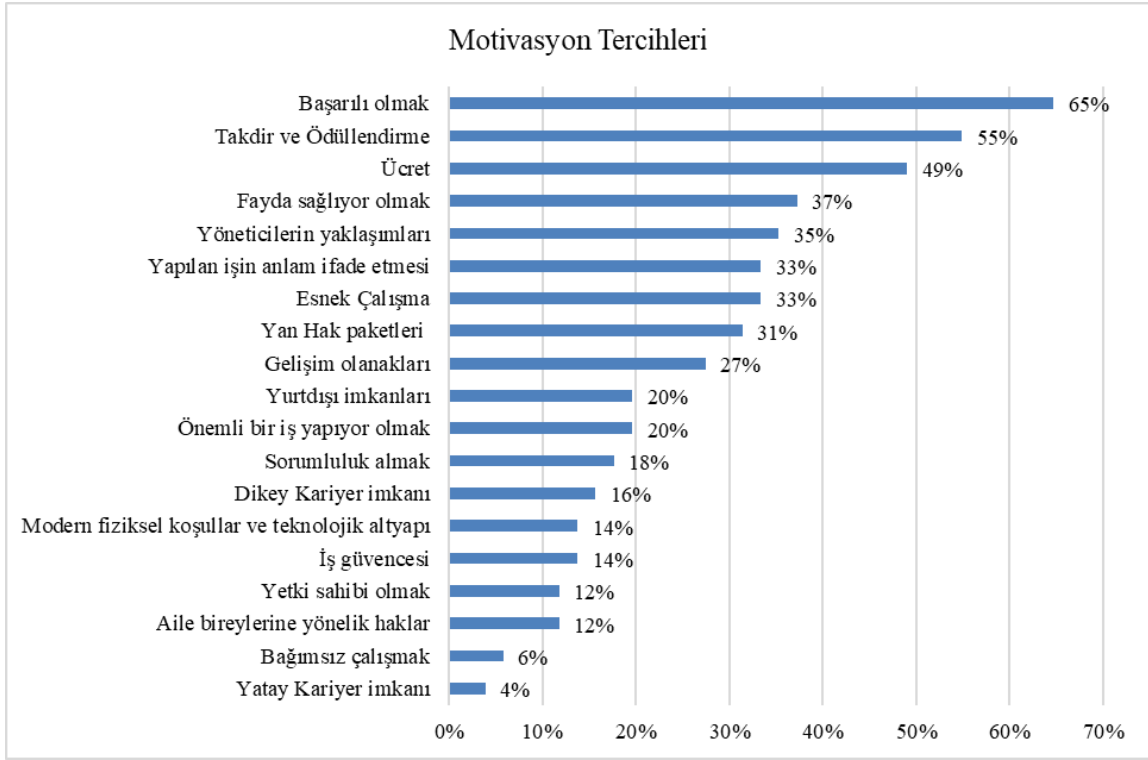
Ankette katılımcılara yaygın olarak bilinen 19 adet motivasyon aracı sunulmuş ve bunlardan kendilerini en çok motive eden 5 tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, 19 araçtan 7 tanesi içsel, 12 tanesi ise dışsal motivasyon aracı olarak belirlenmiştir. Motivasyon tercihlerinin yüzdesel dağılımı Tablo 3'te ayrıca sunulmuştur. En çok işaretlenen ilk beş cevaba bakıldığında, %65 ile "Başarılı Olmak", %55 ile "Takdir ve Ödüllendirme", %49 ile "Ücret", %35 ile "Yönetici Yaklaşımları" ve %33 ile "Yapılan İşin Anlam İfade Etmesi" ve "Esnek Çalışma" öne çıkmaktadır. Grubun yaptığı işaretlemelere bakıldığında, dışsal motivasyon araçlarının (%62) içsel motivasyon araçlarına (%38) göre daha çok tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 2. Motivasyon Unsurlarının Sınıflandırılması

İçsel Motivasyon Unsurları	Sayı	%	Dışsal Motivasyon Unsurları	Sayı	%
Başarılı olmak	33	65%	Takdir ve Ödüllendirme	28	55%
Fayda sağlıyor olmak	19	37%	Ücret	25	49%
Yapılan işin anlam ifade etmesi	17	33%	Yöneticilerin yaklaşımları	18	35%
Önemli bir iş yapıyor olmak	10	20%	Esnek Çalışma	17	33%
Sorumluluk almak	9	18%	Yan Hak paketleri	16	31%
Yetki sahibi olmak	6	12%	Gelişim olanakları	14	27%
Bağımsız çalışmak	3	6%	Yurtdışı imkanları	10	20%
			Dikey Kariyer imkanı	8	16%
			İş güvencesi	7	14%
			Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	7	14%
			Aile bireylerine yönelik haklar	6	12%
			Yatay Kariyer imkanı	2	4%

Daha çok dışsal motivasyon araçları tercih edilmiş olsa da katılımcıların %65'inin ilk beş tercihi arasına "Başarılı Olmak" seçeneğinin yer alıyor olması, grubun en önemli motivasyon kaynağının içsel bir motivasyon aracı olduğunu söylemek mümkündür.

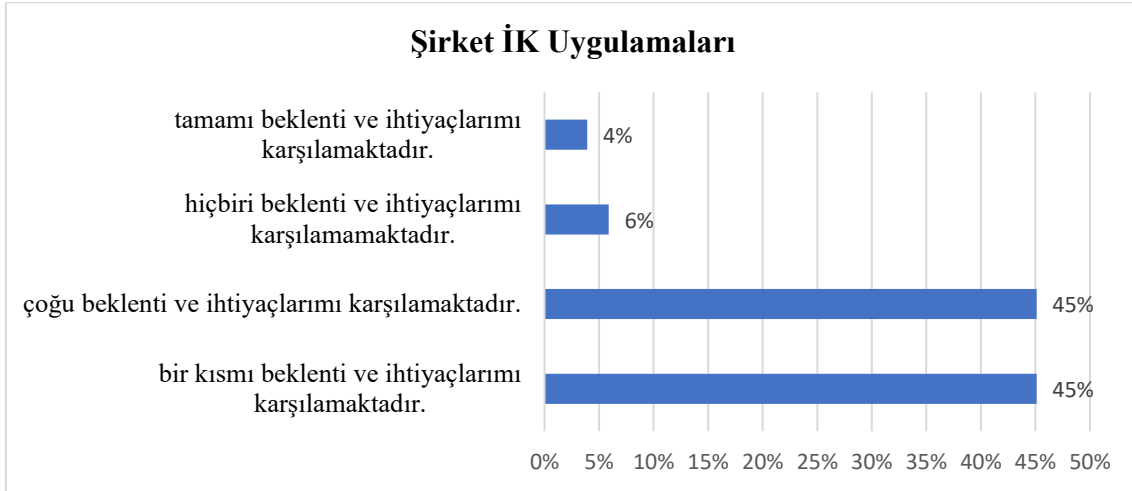
Tablo 3. Motivasyon Tercihleri



Motivasyon tercihlerinin korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre “ücret” ile “takdir ve ödüllendirme”, “esnek çalışma” ile “yurtdışı imkanları”, “sorumluluk alma” ile “bağımsız çalışma”, “yapılan işin anlam ifade etmesi” ile “modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı”, “yan hak paketleri” ile “aile bireylerine yönelik haklar” seçenekleri arasında yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon ile ilgili sorulan ikinci soruda, katılımcılardan şirketlerinde uygulanan motivasyon araçlarının, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcıların yalnızca %4’ü mevcut uygulamaların tamamının ihtiyaç ve beklentileri karşıladığını düşünmektedir. Beklentilerinin çoğunun karşılandığını düşünenler katılımcıların %45’ini, bir kısmının karşılandığını düşünenler ise diğer bir %45’ini oluşturmaktadır. Katılımcılardan %6’lık bir grup, beklentilerinin hiç karşılanmadığını ifade etmiştir. Bu göstergeler dikkate alındığında, çoğu uygulamadan memnun olanların oranı %45 gibi yüksek bir oran olsa da birçoğundan ve hiçbirinden memnun olmayan %51 gibi büyük bir çoğunluk bulunduğu göze çarpmaktadır.

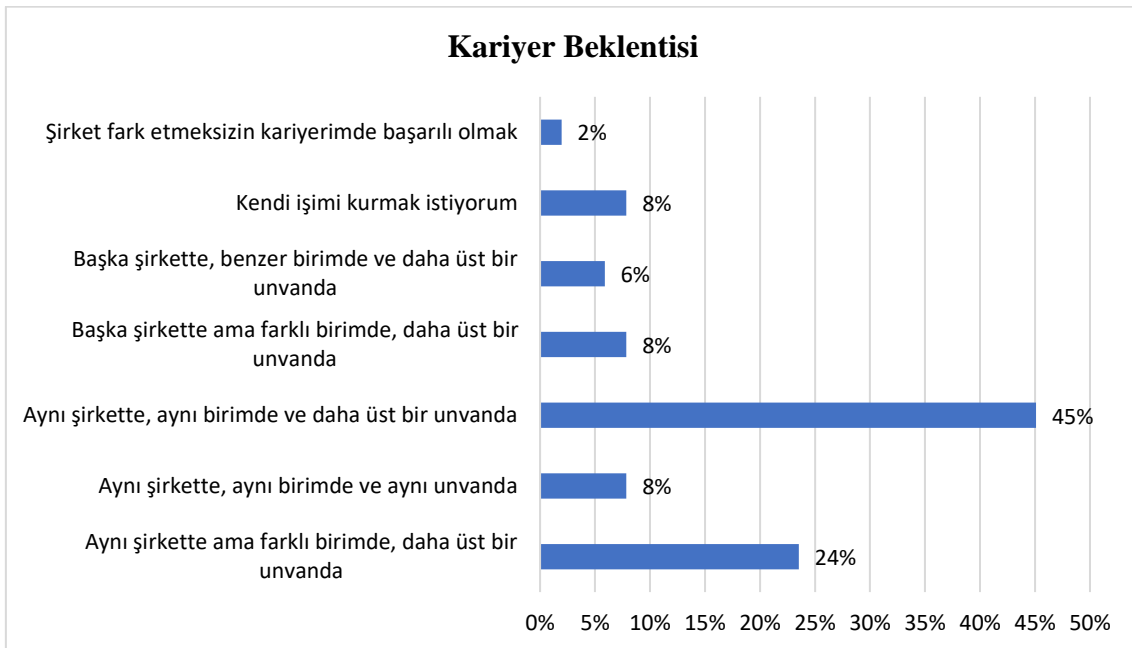
Tablo 4. Şirket İK Uygulamaları



3.3. Kariyer Beklentisine İlişkin Bulgular

Son soruda, kişilerin kariyer beklentilerini anlamaya yönelik olarak 5 yıl sonra kendilerini nerede gördükleri sorulmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%45) kendilerini “aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda” görmektedir. Buna göre grubun büyük bir kısmının dikey kariyer beklentisi içinde olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların %24’ü ise “aynı şirkette ama farklı bir birimde, daha üst bir unvanda” olmayı beklemektedir. Bu grubun mevcut birimden farklı bir birimde uzmanlaşmak istediği ama yine dikey kariyer imkânı beklediği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 5. Kariyer Beklentisi



3.4. Çapraz Analizler

Motivasyon tercihlerinin ve kariyer beklentisinin demografik verilere göre değişip değişmediğini anlamak için çapraz analizler yapılmıştır. İlk kısımda demografik bulgular ile motivasyon tercihleri, ikinci kısımda ise demografik bulgular ve kariyer beklentisi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.4.1. Motivasyona İlişkin Analizler

a) Yaş ve Motivasyon

Tablo 6. Yaş ve Motivasyon İlişkisi

S	Motivasyon Kaynakları	18-25	26-35	36-45	46+
1	Esnek Çalışma	88%	27%	13%	50%
2	Yurtdışı imkanları	63%	12%	13%	0%
3	Başarılı olmak	50%	65%	67%	100%
4	Gelişim olanakları	50%	23%	27%	0%
5	Yan Hak paketleri	38%	38%	13%	50%
6	Fayda sağlıyor olmak	25%	42%	40%	0%
7	Önemli bir iş yapıyor olmak	25%	15%	13%	100%
8	Sorumluluk almak	25%	15%	20%	0%
9	Takdir ve Ödüllendirme	25%	62%	60%	50%
10	Yapılan işin anlam ifade etmesi	25%	38%	33%	0%
11	Aile bireylerine yönelik haklar	13%	8%	13%	50%
12	Bağımsız çalışmak	13%	4%	7%	0%
13	Dikey Kariyer imkanı	13%	15%	13%	50%
14	Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	13%	12%	20%	0%
15	Ücret	13%	54%	60%	50%
16	Yan Hak paketleri	13%	4%	13%	50%
17	Yöneticilerin yaklaşımları	13%	38%	47%	0%
18	İş güvencesi	0%	19%	13%	0%
19	Yetki sahibi olmak	0%	8%	27%	0%

Yaş aralıklarına göre motivasyon tercihlerine bakıldığında, 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların ilk üç tercihi “esnek çalışma” (%88), “yurtdışı imkanları” (%63), “başarılı olmak” ve “gelişim olanakları” (%50) olmuştur. 26-35 ve 36-45 yaş aralığı karşılaştırıldığında, kişilerin ilk üç tercihinin farklı oranlarda da olsa birebir aynı olduğu görülmektedir. Bunlar “başarılı olmak”, “takdir ve ödüllendirme” ile “ücrettir”. 36-45 yaş aralığında “yönetici yaklaşımlarının” diğer yaş aralıklarına göre daha büyük oranda (%47) tercih edildiği görülmektedir. Bu unsuru 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların yalnızca %13’ü işaretlemiştir. 46 ve üstü yaş aralığına bakıldığında ise yine “başarılı olmak” ve “önemli bir iş yapıyor olmak” (%100) seçeneklerinin tüm katılımcılar tarafından tercih edildiği ve işaretlenen diğer seçeneklerin %50 olarak eşit oranda dağıldığı görülmektedir. Dikkat çeken bir unsur olarak, “gelişim olanakları” seçeneği 18-

25 yaş aralığının %50'si tarafından tercih edilirken, ilerleyen yaşlarda daha az tercih edilmektedir.

b) Hizmet Yılı ve Motivasyon

Tablo 7. Hizmet ve Motivasyon İlişkisi

S	Motivasyon Kaynakları	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve üzeri
1	Başarılı olmak	60%	60%	60%	100%	100%
2	Esnek Çalışma	60%	30%	10%	0%	50%
3	Gelişim olanakları	47%	25%	20%	0%	0%
4	Yurtdışı imkanları	47%	10%	10%	0%	0%
5	Takdir ve Ödüllendirme	40%	60%	60%	75%	50%
6	Fayda sağlıyor olmak	33%	40%	40%	50%	0%
7	Yan Hak paketleri	33%	40%	20%	0%	50%
8	Yapılan işin anlam ifade etmesi	33%	40%	30%	25%	0%
9	Önemli bir iş yapıyor olmak	27%	10%	10%	25%	100%
10	Ücret	27%	65%	60%	25%	50%
11	Yöneticilerin yaklaşımları	20%	40%	50%	50%	0%
12	Bağımsız çalışmak	13%	0%	0%	25%	0%
13	İş güvencesi	13%	10%	30%	0%	0%
14	Sorumluluk almak	13%	20%	10%	50%	0%
15	Aile bireyelerine yönelik haklar	7%	10%	20%	0%	50%
16	Dikey Kariyer imkanı	7%	10%	30%	25%	50%
17	Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	7%	20%	10%	25%	0%
18	Yatay Kariyer imkanı	7%	5%	0%	0%	0%
19	Yetki sahibi olmak	7%	5%	30%	25%	0%

Hizmet yılı ve motivasyon ilişkisine bakıldığında, 0-5 yıl hizmet aralığında olanların ilk üç tercihinin “başarılı olmak” (%60), “esnek çalışma” (%60), “gelişim olanakları” ve “yurtdışı imkanları” (%47) olduğu görülmektedir. 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralıklarında ilk üç tercih aynı seçeneklerden oluşmaktadır. 6-10 yıl hizmeti olanlar ile 16-20 yıl aralığı karşılaştırıldığında, “başarılı olmak” ve “takdir ve ödüllendirmenin” yanı sıra “fayda sağlıyor olmak” seçeneğinin 16-20 yaş aralığında ön plana çıktığı görülmektedir. 21 yıl ve üzeri hizmeti olanların ise “başarılı olmak” ve “önemli bir şey yapıyor olmak” seçeneklerinin tüm katılımcılar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bununla birlikte “aile bireyelerine yönelik haklar” en yüksek oranla (%50) bu grup tarafından seçilmiştir. 16 yıl üzeri hizmeti olanların diğer hizmet yılı aralıklarına göre daha çok içsel motivasyon araçları ile motive olduğunu söylemek mümkündür.

c) Cinsiyet ve Motivasyon

Tablo 8. Cinsiyet ve Motivasyon İlişkisi

S	Motivasyon Kaynakları	Erkek	Kadın
1	Başarılı olmak	50%	79%
2	Ücret	45%	54%
3	Takdir ve Ödüllendirme	41%	68%
4	Yan Hak paketleri	41%	25%
5	Esnek Çalışma	36%	32%
6	Yapılan işin anlam ifade etmesi	36%	32%
7	Yöneticilerin yaklaşımları	36%	36%
8	Fayda sağlıyor olmak	32%	43%
9	Gelişim olanakları	27%	29%
10	Yurtdışı imkanları	27%	14%
11	Önemli bir iş yapıyor olmak	23%	18%
12	Aile bireyelerine yönelik haklar	18%	7%
13	İş güvencesi	18%	11%
14	Yetki sahibi olmak	18%	7%
15	Dikey Kariyer imkanı	14%	18%
16	Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	14%	14%
17	Sorumluluk almak	14%	21%
18	Bağımsız çalışmak	5%	7%
19	Yatay Kariyer imkanı	5%	4%

Cinsiyet ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadın ve erkek için ilk üç tercihin aynı ama sıralamanın farklı olduğu görülmektedir. Kadınlar da erkekler de “başarı”, “takdir ve ödüllendirme” ve “ücret” motivasyon kaynakları ile motive olmaktadır. Ancak kadınların erkeklere göre çok daha yüksek bir oranla (%79) “başarılı olmak” seçeneğini işaretlediği görülmektedir. “Yan hak paketleri” erkekler tarafından yüksek bir oranla (%41) tercih edilirken kadınlarda bu oran (%25) daha düşüktür. “Fayda sağlıyor olmak” seçeneği erkeklere oranla kadınlar için (%43) için daha önemlidir. “Aile bireyelerine yönelik haklar” erkekler için daha önemliyken (%18), kadınlar için bu oran (%7) çok daha düşüktür.

d) Medeni Durum ve Motivasyon

Medeni durum ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında hem evli hem de bekarlarda “başarılı olmak” ve “takdir ve ödüllendirme” ön plana çıkmaktadır. Ancak ilk üç unsurda evlilerde “ücret” unsuru (%54) ön plana çıkarken, bekarlarda “esnek çalışma” (%52) ön plana çıkmaktadır. Bekarlar tarafından “gelişim olanakları” (%39) ve “yurtdışı imkanları” (%39) daha çok tercih edilirken, evliler için “yöneticilerin yaklaşımları”

(%46) ve “aile bireyelerine yönelik hakların” (%18) görece daha önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 9. Medeni Durum ve Motivasyon İlişkisi

S	Motivasyon Kaynakları	Evli	Bekar
1	Başarılı olmak	68%	61%
2	Takdir ve Ödüllendirme	61%	48%
3	Ücret	54%	43%
4	Fayda sağlıyor olmak	50%	22%
5	Yöneticilerin yaklaşımları	46%	22%
6	Yapılan işin anlam ifade etmesi	36%	30%
7	Yan Hak paketleri	32%	30%
8	Aile bireyelerine yönelik haklar	18%	4%
9	Esnek Çalışma	18%	52%
10	Gelişim olanakları	18%	39%
11	İş güvencesi	18%	9%
12	Önemli bir iş yapıyor olmak	18%	22%
13	Sorumluluk almak	18%	17%
14	Yetki sahibi olmak	18%	4%
15	Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	14%	13%
16	Dikey Kariyer imkanı	7%	26%
17	Bağımsız çalışmak	4%	9%
18	Yurtdışı imkanları	4%	39%
19	Yatay Kariyer imkanı	0%	9%

e) Çocuk Sahipliği ve Motivasyon

Tablo 10. Çocuk Sahipliği ve Motivasyon İlişkisi

S	Motivasyon Kaynakları	Var	Yok
1	Başarılı olmak	85%	52%
2	Takdir ve Ödüllendirme	60%	52%
3	Ücret	55%	45%
4	Fayda sağlıyor olmak	40%	35%
5	Yöneticilerin yaklaşımları	35%	35%
6	Önemli bir iş yapıyor olmak	30%	13%
7	Yapılan işin anlam ifade etmesi	30%	35%
8	Aile bireyelerine yönelik haklar	20%	6%
9	Yan Hak paketleri	20%	39%
10	Yetki sahibi olmak	20%	6%
11	Dikey Kariyer imkanı	15%	16%
12	Esnek Çalışma	15%	45%
13	Gelişim olanakları	15%	35%
14	İş güvencesi	15%	13%
15	Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı	15%	13%
16	Sorumluluk almak	15%	19%
17	Yurtdışı imkanları	10%	26%
18	Bağımsız çalışmak	5%	6%
19	Yatay Kariyer imkanı	0%	6%

Çocuk sahipliği ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında çocuk sahibi olanların “başarılı olma” seçeneğini %85 gibi yüksek bir oranla tercih ettiği görülmektedir. Çocuğu olmayanlar için de bu seçenek ilk sırada yer alsada %52 ile daha düşük bir oranda tercih edilmiştir. “Önemli bir iş yapıyor olmak” çocuk sahibi olanlarda olmayanlara göre daha çok tercih edilmiştir (%30). Yine “aile bireylerine yönelik haklar” beklendiği üzere çocuk sahibi olanlarda daha çok işaretlenen seçeneklerden biridir (%20). Buna karşın çocuk sahibi olmayanlar ise olanlara oranla “esnek çalışma” seçeneğini daha çok işaretlemiştir (%45). “Gelişim olanakları” da yine çocuk sahibi olmayanlar tarafından daha çok tercih edilen seçeneklerden biri olmuştur (%35).

3.4.2. Kariyer Beklentisine İlişkin Analizler

a) Yaş ve Kariyer Beklentisi

18-25 yaş aralığındaki kişilerin kariyer beklentisinin belirli bir seçenekte yoğunlaşmadığı görülmektedir. Ancak 26-35, 36-45 ve 46 ve üstü yaş aralıklarında bulunan kişilerin bu soruya verdikleri cevap, “aynı şirkette, aynı birimde ancak daha üst bir unvanda” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Daha genç yaşlardaki katılımcıların geleceğe yönelik fikirleri daha çeşitli iken, yaş ilerledikçe belirli bir seçenekte yoğunlaştığı göze çarpmaktadır.

Tablo 11. Yaş ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Cevap/Yaş	18-25	26-35	36-45	46+
Aynı şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	25%	19%	33%	0%
Aynı şirkette, aynı birimde ve aynı unvanda	25%	4%	7%	0%
Aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda	25%	46%	47%	100%
Başka şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	13%	8%	7%	0%
Başka şirkette, benzer birimde ve daha üst bir unvanda	13%	8%	0%	0%
Kendi işini kurmak istiyorum	0%	12%	7%	0%
Diğer	0%	4%	0%	0%

b) Hizmet Yılı ve Kariyer Beklentisi

Hizmet yılı ve kariyer beklentisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaştaki duruma benzer bir şekilde 0-5 yıl hizmet süresine sahip kişilerde daha çeşitli iken, diğer hizmet yılı aralıklarında belirli bir cevaba yönelmiştir. Kariyerinde bir değişiklik olmayacağını düşünenlerin oranı 16-20 yıl aralığında daha yüksektir (%25). Kendi işini kurmak isteyenler de yine büyük ölçüde 16-20 yıl aralığında bulunmaktadır (%25).

Tablo 12. Hizmet Yılı ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Cevap/Hizmet	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21+
Aynı şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	27%	30%	20%	0%	0%
Aynı şirkette, aynı birimde ve aynı unvanda	13%	0%	10%	25%	0%
Aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda	27%	45%	60%	50%	100%
Başka şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	13%	5%	10%	0%	0%
Başka şirkette, benzer birimde ve daha üst bir unvanda	13%	5%	0%	0%	0%
Kendi işimi kurmak istiyorum	7%	10%	0%	25%	0%
Diğer	0%	5%	0%	0%	0%

c) Cinsiyet ve Kariyer Beklentisi

Kadın ve erkeklerin kariyer beklentisine bakıldığında iki tarafında büyük çoğunluğunun “aynı şirkette, aynı birimde ve daha üstü bir unvanda” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak erkeklerde seçenekler daha çeşitliken kadınlar bu seçeneğe yönelmiştir yönelme oranı daha yüksektir (%55). Erkekler gelecekte başka şirkette olma seçeneğini (%28), kadınlara göre daha fazla işaretlemiştir. Ayrıca erkekler içinde kariyerinde değişiklik beklentisi olmayanlar (%14), kadınlardan daha fazladır (%3). Kendi işini kurma seçeneğinde ise kadınların oranı (%10) erkeklerden daha fazladır.

Tablo 13. Cinsiyet ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Cevap/Cinsiyet	Erkek	Kadın
Aynı şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	23%	24%
Aynı şirkette, aynı birimde ve aynı unvanda	14%	3%
Aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda	32%	55%
Başka şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	18%	0%
Başka şirkette, benzer birimde ve daha üst bir unvanda	5%	7%
Kendi işimi kurmak istiyorum	5%	10%
Diğer	5%	0%

d) Medeni Durum ve Kariyer Beklentisi

Medeni duruma göre kariyer beklentisinin diğer değişkenlere göre daha fazla farklılaştığı görülmektedir. Bekarlar daha çok “aynı şirkette ama farklı birimde daha üst unvanda” (%35) seçeneğine yönelirken, evliler daha çok “aynı şirkette, aynı birimde ve daha üstü bir unvanda” (%57) seçeneğine yönelmiştir. Gelecekte başka şirkette olmaya ilişkin seçenekleri daha çok bekarlar (%22) işaretlemiştir. Kendi işini kurmaya ilişkin seçeneği yalnızca evliler (%14) tercih etmiştir. Kariyerinde ilerleme beklemeyenler ise daha çok bekarlardır (%13).

Tablo 14. Medeni Durum ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Cevap/Medeni Durum	Bekar	Evli
Aynı şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	35%	14%
Aynı şirkette, aynı birimde ve aynı unvanda	13%	4%
Aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda	30%	57%
Başka şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	9%	7%
Başka şirkette, benzer birimde ve daha üst bir unvanda	13%	0%
Kendi işimi kurmak istiyorum	0%	14%
Diğer	0%	4%

e) Çocuk Sahipliği ve Kariyer Beklentisi

Çocuk sahibi olmayanların verdiği cevaplar çocuk sahibi olanlara göre daha çeşitlidir. Çocuk sahibi olanların cevabı “aynı şirkette, aynı birimde ve daha üstü bir unvanda” (%29) seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Gelecekte başka şirkette olmaya ilişkin seçenekleri daha çok çocuğu olmayanlar (%20) işaretlemiştir. Aynı şirkette ama farklı birimde ilerlemeye ilişkin cevabı daha çok çocuk sahibi olmayanlar (%26) tercih etmiştir.

Tablo 15. Çocuk Sahipliği ve Kariyer Beklentisi İlişkisi

Cevap/Çocuk Sahipliği	Var	Yok
Aynı şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	6%	18%
Aynı şirkette, aynı birimde ve aynı unvanda	2%	6%
Aynı şirkette, aynı birimde ve daha üst bir unvanda	29%	16%
Başka şirkette ama farklı birimde, daha üst bir unvanda	0%	8%
Başka şirkette, benzer birimde ve daha üst bir unvanda	0%	6%
Kendi işimi kurmak istiyorum	2%	6%
Diğer	0%	2%

Son bölümde elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın sonuçları hakkındaki değerlendirmelere ve önerilere yer verilecektir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, sosyal ve ekonomik koşulların değişimiyle birlikte geçmişten günümüze daha insan odaklı bir bakış açısına doğru evrilen bilimsel yönetim yaklaşımları ve örgüt içerisinde insan unsurunu daha yakından tanımak ve daha verimli bir insan kaynağına sahip olmak ihtiyacıyla ortaya çıkan motivasyon kuramları incelenmiştir. Günümüz koşulları içerisinde nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması ile geçmiş bilgilerin ışığında günümüz insanını anlamak ve bu bilgileri yeni nesil insan kaynağına uyarlamak oldukça önemli hale gelmiştir.

Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişimine bakıldığında, ortaya çıktıkları dönemin koşullarında beliren ihtiyaçlara göre şekillendiğini ve kendinden bir önceki yaklaşımın iyi yanlarını koruyup eksik yönlerini geliştirerek ilerlediğini söylemek mümkündür. Klasik kuramlar daha verimli çalışmanın yolunu ararken makine, fiziki koşullar gibi maddi unsurlara odaklanmıştır. İnsan unsuru bu süreçte, duygu, düşünce ve tutumlarından bağımsız maddi bir unsur gibi değerlendirilmiştir. İlk başta buldukları yöntemler işe yarasa da örgütlerdeki insan sayısının artmasının yanı sıra ekonomik ve sosyal değişimlerin etkisiyle beraber beklenen verim alınamamaya başlanmıştır. İhtiyaçlar yeniden ele alındığında ise insan unsurunun maddi bir varlık gibi değerlendirilemeyeceği ve daha verimli çalışması için onları daha yakından tanımak ve anlamak gerektiği üzerinde durulmuştur. Neoklasik yaklaşım olarak bilinen bu yaklaşımda, çoğunlukla insan unsuru ele alınmış, örgüt amaçları ikinci plana itilmiştir. Nihayetinde hem maddi hem de insan unsurunu birlikte ele alan modern yaklaşımlar ortaya çıkmış ve örgütlerde denge sağlanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla, insanı istenilen şekilde davranmaya yönlendirmenin yolları aranmaya başlanmıştır. Böylelikle motivasyon kavramı ortaya çıkmış ve bu konu üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özetle motivasyon oldukça bireysel, insanın duygu, düşünce, beklenti ve ihtiyaçlarına göre değişen, deyim yerindeyse parmak izi gibi insana özgü bir kavramdır. Bir örgüt içerisindeki insanları motive edebilmek için öncelikle o grup içerisindeki insanların beklenti ve ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Toplumsal ve ekonomik gelişmelerin yönetim yaklaşımlarını değişime itmiş olması göz önünde bulundurulduğunda, geçtiğimiz dönemde yaşanan küresel salgının günümüz yönetim yaklaşımlarını değişime sürüklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. PWC şirketi tarafından, 2021 yılında farklı sektörlerden birçok insan kaynakları liderleri ile

yapılan araştırmaya göre, insan kaynakları liderlerinin en önemli gündemi řu şekilde sıralanmıştır (PWC, 2021);

1. Geleceğin iş modelleri
2. alışan deneyimi
3. Dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi
4. Dijital İK ve veri analitiği
5. Kritik beceri ve yetkinliklerin inşası

Pandemi işletmelere, koşullarda ortaya çıkabilecek ani değişimlere karşı daha esnek olunması gerektiğini, insanların koşullara göre değişen ihtiyaçlarına hızlıca cevap verebilmenin önemini ve insan kaynağının değişen koşullara kolay uyarlanabilmesi için sahip olması gereken yetkinliklerin kazandırılması gerektiğini zorlayıcı bir şekilde öğretmiştir. Bu nedenle insan kaynakları liderleri, geleceği daha kolay şekillendirebilmek için yukarıda sayılan konuları öncelikli gündemine almak durumunda kalmıştır.

Bu çalışmada savunma sanayi sektöründe çalışan insanların motivasyon ihtiyaçları ile kariyer beklentileri ve motivasyonun kişiye göre nasıl farklılaştığını anlamaya yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada olasılıksız örneklem seçilmesi ve sınırlı bir kitleye uygulanmış olması sebebi ile genelleme yapılması mümkün olmasa da birbirine çok benzer özelliklere sahip bir grup içerisinde bile ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşabildiği sonucuna varılmıştır.

Grubun motivasyon ihtiyaçlarına bakıldığında, en baskın motivasyon unsurlarının “başarılı olmak, takdir ve ödüllendirme ve ücret” olduğu görülmektedir. Bu unsurlar grubun ortak ihtiyaı olarak değerlendirilebilir. Grubun yer aldığı şirket, çalışanlarına başarılı olmalarını destekleyecek süreçler tasarlayıp başarılı olan çalışanları dllendirdiğinde ve bunun karşılığında uygun bir ücret politikası belirlediğinde çalışanlarını büyük ölçüde motive edebilecektir. Ancak, yaş, hizmet yılı, cinsiyet gibi demografik değişkenlere göre analiz yapıldığında, değişkenler arası motivasyon ihtiyaının farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, 18-25 yaş arası gençler daha çok esnek çalışma ve yurtdışı imknlar sağlanması tercih ederken, yaş ilerledikçe ücret baskın hale gelmektedir. Hizmet yılı 0-5 yıl arasında olanlar için yönetici yaklaşımları daha az önemliken, hizmet yılı arttıķa bunun daha önemli bir ihtiyaç olarak seçildiği görülmektedir. Evliler için ücret ve aile bireylerine yönelik haklar daha üst sıralarda yer alırken, bekarlar için esnek çalışma, gelişim olanakları gibi uygulamalar daha üst

sıralarda yer almaktadır. Yapılan çalışmada demografik verilere göre değişkenlik gösteren birçok unsur olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan mevcut işyerlerindeki İK uygulamalarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini değerlendirmeleri istendiğinde, yalnızca %4'ü uygulamaların tamamından memnun olduğunu belirtmiştir. Uygulamaların çoğundan memnun olanlar %45 iken, bir kısmından memnun olan ve hiçbirinden memnun olmayanlar %51'i oluşturmaktadır. Bu durumda, insan kaynakları departmanının hayata geçirdiği uygulamalar çalışanların %51'ini yeterince motive etmiyor demek mümkündür. Bu hem zaman hem verimlilik hem de maliyet kaybına neden olabilecektir.

Çalışmaya katılanların kariyer beklentisine bakıldığında %45'inin "aynı şirkette, aynı birimde ancak daha üst bir unvanda" seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak geriye kalan %55'in çok çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Kendini aynı şirkette ama farklı birimde görenler belki de kendilerinin doğru yerde çalıştırılmadığını düşünmektedir. Kendisini başka şirkette görenlerin ise örgütsel bağlılığı düşük olarak yorumlanabilecektir. Şirketin bu farklılıkları değerlendirip, kişilerin beklentilerini karşılması ve çalışan bağlılığını güçlendirmesi oldukça önemlidir.

Yapılan literatür araştırması ve anket uygulaması neticesinde, motivasyonun kişisel bir kavram olduğu, aynı grup içerisindeki bireylerin tamamının aynı uygulamalarla motive edilemeyeceği, insanları motive edebilmek için öncelikle onları yakından tanıyarak beklenti ve ihtiyaçların belirlenmesi gerektiği sonucuna varmak mümkündür. Ancak, çok kalabalık işletmelerde her bir çalışanı yakından tanımak çok mümkün olmayabilecektir. Son dönemde şirketler bu engeli aşmak için çalışan analitiği ve veri analizinden faydalanmaya başlamıştır. Şirketler, işe başvuru aşamasından itibaren çalışanlarla ilgili birçok veri toplamaktadır. Veri analizi ile toplanan tüm veriler anlamlandırılarak çalışan profili ortaya çıkarılabilmektedir. Şirketler bu araçlarla çalışanlarını daha yakından tanıyabilmekte ve analiz sonrası çıkacak personalara göre özel motivasyon uygulamaları geliştirebilmektedir.

Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini analiz ettikten sonra şirketlerin motivasyonu artırmak için yapması gereken, çalışanlarına değişen ihtiyaçlara göre farklı motivasyon uygulaması sunması yani uygulamaları kişiselleştirmesidir. Bunu yapmak için kullanılan araçlardan birisi "esnek yan haklar" uygulamasıdır. Bazı şirketler tarafından yeni uygulanmaya başlayan bu yöntemde dijital uygulamalar üzerinden çalışana belirli bir bütçe üzerinden yan hak seçenekleri sunulmaktadır. Çalışanlar kendi ihtiyacına ve

tanımlanan bütçeye göre o yıl kullanmak istediği hakları kendileri belirleyebilmektedir. Belirli aralıklarla değişen ihtiyaca göre kişiler yan hak paketlerini kendileri güncelleyebilmektedir.

Medyada yer alan haberlere göre, ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu, Temmuz 2021’de 4 milyon çalışanın mevcut işinden istifa ettiğini raporlamıştır. Bu durum tüm dünyada “büyük istifa dalgası” olarak adlandırılmıştır. Özellikle pandeminin etkisiyle mekândan bağımsız çalışma şekillerinin ortaya çıkması işgücü hareketliliğinin artmasına neden olmuştur. Ülkemizde de hibrit ya da uzaktan çalışma imkanları veren şirketlere doğru işgücünün hareket ettiği gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle şirketlerin yetenekli çalışanları şirkete kazandırmak ve tutundurmak için çalışan deneyimini mümkün olduğunca olumlu hale getirmesi zorunlu hale gelmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma neticesinde ortaya çıkan veriler, geçmişte ve günümüzde yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Motivasyon, insanların ihtiyaç ve beklentilerine göre değişmekte, genel geçer uygulamalar çalışan motivasyonu sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Yapılacak veri analizleri neticesinde elde edilen bilgilere göre tasarlanacak motivasyon uygulamaları, olumlu çalışan deneyimi yaratılmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın, B. (2019). *Trakya Üniversitesi Kurumsal Akademik Arşiv*. Trakya Üniversitesi Kurumsal Akademik Arşiv: <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/handle/trakya/4795> adresinden alındı (28.12.2022)
- Aytekin, A. E., & Akıncı, G. (2019). Motivasyon ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. *Anadolu BilMeslik Yüksek Okulu Dergisi*, s. 255-270.
- Baş, D. A. (2021). *Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Deloitte. (2020). *Deloitte Türkiye*. Deloitte Türkiye Web Sitesi: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/bildiklerinizi-unutun-calisan-deneyimi-201.html> adresinden alındı (28.12.2022)
- Demirdelen, D., & Ulema, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Çalışma. *İşletme Bilimi Dergisi*, s. 65-89.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması Ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, s. 16-38.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 51-57.
- Eren, E. (2022). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Gerçek, M. (2022). İKY'de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 206-228.
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 53-68.
- Korkmazıyürek, D. Y. (2021). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri*. İstanbul: Hiperlink.
- Köse, M., & Yüksel Nalbantoğlu, S. (2021). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Çalışan Deneyimi Uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, s. 70-80.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 85-116.
- Markers Türkiye. (2022). <https://makersturkiye.com/tasarim-odakli-dusunme-nedir-nerelerde-kullanilir-nasil-fayda-saglar/> adresinden alındı (28.12.2022)
- Öğütoğulları, E., & Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi. *Kara Tahta İş Yazıları*, s. 23-50.
- Özalp, Ç., & Hatipoğlu, Z. (2021). İş Gücü Planlamasında Dengenin Anahtarı: İnsan Kaynakları Analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, s. 40-51.

- Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-Klasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, s. 119-134.
- Pink, D. H. (2010). *Drive*. İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- PWC. (2021). <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/insan-kaynaklari-liderlerinin-gundemi-3.pdf> adresinden alındı (28.12.2022)
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, s. 18-50. <https://dergipark.org.tr/tr/>. adresinden alındı (28.12.2022)
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 523-547.
- Şeker, Ş. E. (2014). Max Weber ve Bürokrasi. *YBS Ansiklopedisi*.
- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, s. 858-888.
- Tarakçı, D. U. (2021). *Koçluk Araçları*. İstanbul: House of Human.
- Ulukuş, S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *The Journal of Academic Social Sciences*, s. 247-262.
- Varol, D. A. (2022). *Yönetim Bilimi*. İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler.

Ekler

EK-1.Anket Soru Formu

Çalışan Motivasyonu ve Kariyer Beklentisi Anketi

Bu anket Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Dönem Projesi kapsamında yapılmaktadır.

Anket toplam 3 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. 2. Bölümde iş hayatında sizi motive eden unsurları anlamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde ise kariyer beklentilerinizi anlamaya yönelik bir soru sorulmuştur. Anketin doldurulması 2-5 dakikanızı alacak ve bilgiler tamamen anonim olarak kullanılacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederim.

1. Demografik Bilgiler

- **Yaşınız**
18-25
26-35
36-45
46+
- **Cinsiyetiniz**
Kadın
Erkek
- **Eğitim Durumunuz**
İlköğretim
Lise
Önlisans
Lisans ve üstü
- **Hizmet Yılıınız**
0-5
6-10
11-15
16-20
21+
- **Medeni Durum**
Evli
Bekar

2. Bölüm: Motivasyon

a. Sizi en çok hangisi motive eder? Aşağıdaki ifadeleri sizi en çok motive eden 5 faktörü işaretleyiniz.

1. Başarılı olmak
2. Takdir ve Ödüllendirme
3. Ücret
4. Fayda sağlıyor olmak
5. Yöneticilerin yaklaşımları
6. Esnek Çalışma
7. Yapılan işin anlam ifade etmesi
8. Yan Hak paketleri (sağlık sigortası, hediye çeki, BES, ekstra izin uygulamaları vb.)
9. Gelişim olanakları
10. Önemli bir iş yapıyor olmak
11. Yurtdışı imkanları
12. Sorumluluk almak
13. Dikey Kariyer imkânı
14. Modern fiziksel koşullar ve teknolojik altyapı
15. İş güvencesi
16. Yetki sahibi olmak
17. Aile bireylerine yönelik haklar (kreş yardımı, eğitim bursu vb.)
18. Bağımsız çalışmak
19. Yatay Kariyer imkânı

b. Mevcut şirketimdeki insan kaynakları uygulamalarının....

- A) Tamamı beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılar
- B) Çoğunluğu beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılar
- C) Bir kısmı beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılar
- D) Hiçbiri beklenti ve ihtiyaçlarımı karşılamaz

3. Bölüm: Kariyer Beklentisi

5 yıl sonra kendinizi kariyerinizde nerde görüyorsunuz?

- A) Aynı şirkette ve aynı birimde daha üst bir unvanda
- B) Aynı şirkette ve aynı birimde aynı unvanda
- C) Aynı şirkette ama farklı birimde daha üst bir unvanda
- D) Aynı şirkette ama farklı birimde aynı unvanda
- E) Başka şirkette ve benzer birimde daha üst bir unvanda
- F) Başka şirkette ve benzer birimde aynı unvanda
- G) Başka şirkette ama farklı birimde aynı unvanda
- H) Başka şirkette ama farklı birimde daha üst bir unvanda