

MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
VE COVID-19 ETKİSİ**



YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yaren BAYIR

Yapı Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapım Proje Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. K. Selin GÜNDEŞ

HAZİRAN 2022

Yaren BAYIR tarafından hazırlanan TÜRİK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE COVID-19 ETKİSİ adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. K. Selin GÜNDEŞ
Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından Yapı Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : _____

Üye : _____

Üye : _____

Üye : _____

Üye : _____

Bu tez, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.



Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel etik kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Ücret karşılığı başka kişilere yazdırmadığımı (dikte etme dışında), uygulamalarımı yaptırmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Yaren BAYIR



TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE COVID-19 ETKİSİ

ÖZET

Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına alan ciddi bir sağlık krizi iken hem bireysel hem toplumsal anlamda çok boyutlu küresel bir kriz haline gelmiştir. Ekonomik, sosyal, toplumsal ve bireysel boyutları ile değerlendirildiğinde uzun vadeli etkiler barındırmaktadır. Sağlık tehdidi olarak psikolojik bir endişe yaratmasının yanı sıra bu süreçte yaşanan karantina ve sokağa çıkma yasağı uygulamaları piyasaları alt üst ederken yeni iş modellerini de beraberinde getirmiştir. Pandemi, insan etkileşiminin yoğun olduğu diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektörü üzerinde de çeşitli etkiler bırakmıştır. İnşaat sektörünün halihazırda içerisinde bulunduğu zorluklara ilave olarak Covid-19 pandemisinin ortaya çıkması sektörü yeni bir zorluk ile karşı karşıya bırakmıştır.

İnşaat sektörünün Türkiye ekonomisindeki kendi hacmi ve dolaylı olarak diğer sektörler için oluşturduğu kaynaklar göz önünde bulundurulduğunda yaşanabilecek kriz ve etkileri minimum kayıp ve maksimum verimle atlatabilmek önemli bir husustur. İşgücü verimliliğinde en etkin faktörlerden biri de insan kaynakları yönetimidir. Ne var ki işgücü yoğunluğunun fazla olduğu inşaat sektörüne ait literatürde insan kaynakları ve çalışan motivasyonu ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın amacı Covid-19'un farklı boyutlarının inşaat sektöründe çalışanların üzerindeki etkisini incelemek ve Covid-19 dönemi sonrası çalışanların işyerinden beklentilerini irdelemektir.

Sektör çalışanlarından oluşan 142 kişilik örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda en önemli motivasyon faktörlerinin işin kendisi ile ilgili unsular, fiziksel çalışma koşulları ve üstler ile olan iyi ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ancak bu faktörlere verilen önem cinsiyet, yaş, meslek, mesleki tecrübe, firmadaki pozisyon ve firma ölçeğine göre anlamlı olarak değişmektedir. Geçmiş çalışmalar ile kıyaslandığında, birtakım benzerlikler bulunmakla birlikte bazı motivasyon faktörlerine ait önem sırasının değiştiği gözlenmiştir. Bununla birlikte, pandemi sürecinde çalışan motivasyonunu en çok etkileyen faktör tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar sebebiyle yaşanan gecikmeler olmuştur. Bu durum ile ilgili olarak gelecek dönemlerde olası benzer bir krize yönelik tedbirler geliştirilmesi önemlidir. Diğer yandan, katılımcılar halen işten çıkarılma riskinin bulunduğuyla ilişkin ifadeye düşük bir oranda katılım göstermiştir. Bu durum günümüzde iş güvencesine ilişkin devam etmekte olan olası bir algının baskın olmadığını göstermektedir. Ancak Covid-19 etkisine ilişkin katılım oranları cinsiyet ve firmadaki pozisyon bazında incelendiğinde gruplar arası anlamlı olarak farklılıklara rastlanmıştır. Son olarak katılımcılar Covid-19 ile gelen uzaktan çalışma modelinin sağladığı ekonomik avantaj, kısmi istirahat ve esneklik gibi imkanları içeren olumlu ifadelerle yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Uzaktan çalışma modeline ilişkin işe yeterince katkıda

bulunamama hissi katılımcıların en düşük oranda katıldığı olumsuz ifade iken katılımcılar diğer olumsuz görüş ve deneyimleri içeren ifadelere de genel olarak düşük oranda katılım göstermişlerdir. Bununla birlikte, uzaktan çalışma modeline ilişkin katılım oranları cinsiyet, mesleki tecrübe ve firmanın kapsamı bazında anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Araştırmanın sonucunda Covid-19 dönemi sonrası çalışanların beklentileri belirlenmiş ve geçmiş çalışmalar ile kıyaslamalar yapılmıştır. Motivasyon faktörleri demografik değişkenler bazında irdelenerek motivasyon dinamikleri tartışılmıştır. Akabinde Covid-19 etkileri ve uzaktan çalışma modeline ilişkin yaklaşımlar genel ve demografik değişkenler bağlamında incelenmiştir. Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimine vurgu yapılarak günümüz inşaat sektörü yöneticilerine yönelik bilgiler aktarılmıştır. Bununla birlikte, gelecekte yaşanabilecek olası benzer şoklara yönelik tedbir geliştirebilmek adına firmalara ışık tutabileceği ve devlet politikalarına yönelik kararlarda faydalı olabileceği düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Çalışan motivasyonu, insan kaynakları, Covid-19, uzaktan çalışma, çalışan verimliliği.

EMPLOYEE MOTIVATION AND COVID-19 EFFECT IN THE TURKISH CONSTRUCTION INDUSTRY

ABSTRACT

While the Covid-19 pandemic was a serious health issue that affected the whole world, it has become a global crisis with its multi-dimensional effects on both individuals and society. It has long-term effects when evaluated with its economic, social, societal and individual dimensions. In addition to creating a psychological concern as a health threat, the quarantine and lockdown practices experienced in this process have turned the markets upside-down and it brought new business models. Like in other industries where human interaction is intense, it has had various effects on the construction industry as well. In addition to the difficulties that the construction industry is currently facing, the Covid-19 pandemic has confronted the industry with a new challenge.

When the volume of it in Turkey's economy and the resources it creates indirectly for other sectors are considered, it is important to handle the crisis and effects that may occur with minimum loss and maximum productivity. One of the most important factors of labor productivity is human resource management. However, few studies on human resources and employee motivation have been found in the literature related to the construction industry, where labor intensity is high. The aim of this study is to examine the multi-dimensional effects of the pandemic on employees in the construction industry and their expectations from their workplaces in the post-Covid-19 era.

According to data obtained from the sample of 142 people from the sector, it has been determined that the most important motivation factors are the elements related to the job itself, physical working conditions and good relations with superiors. However, the importance given to these factors varies significantly according to gender, age, occupation, professional experience, position in the firm and firm scale. When compared with previous studies, although there are some similarities, it has been observed that the order of the importance of some motivational factors has changed. Also, it has been determined that the most influential factor on employee motivation during the pandemic process is the delays experienced due to the problems occurred in the supply chain. Regarding this situation, it is important to develop measures for a possible similar crisis in the future. On the other hand, the participants shared a low level of agreement with the statement that there is still the risk of being fired. This shows that a possible ongoing perception of job security is not dominant today. However, when the participation rates regarding the Covid-19 effect were analyzed on the basis of gender and position in the company, significant differences were found between the groups. Finally, the participants highly shared with the positive statements that include opportunities such as the economic advantage, semi rest and flexibility provided by the remote working model that came with Covid-19. While the feeling of not being able to contribute enough to the work related to the remote working model

was the negative statement that the participants shared with at the lowest rate, the participants also shared a low level of agreement with the statements containing other negative opinions and experiences. However, participation rates regarding the remote working model differ significantly on the basis of gender, professional experience and the scope of the firm.

As a result of this research, the expectations of the employees post Covid-19 period were determined and comparisons were made with previous studies. Motivational factors were examined on the basis of demographic variables and motivation dynamics were discussed. Subsequently, the effects of Covid-19 and approaches to the remote working model were examined in the context of general and demographic variables. With this study, information was conveyed to today's managers of the construction industry by emphasizing human resources management. In addition, it was thought that it could shed light on companies and be useful for government policy decisions in order to develop measures against possible similar shocks that may occur in the future.

Key Words : Employee motivation, human resources, Covid-19, remote work, labor production.

ÖNSÖZ

İnşaat sektöründe örgüt verimliliği açısından insan kaynakları yönetimi önemli bir konudur. Çalışan performansında etkili olan en önemli etkenlerden biri motivasyondur. Motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir ve değişen çevre koşulları ile şekillenebilmektedir. Bu tez çalışmasında, Covid-19 dönemi sonrası inşaat sektöründe çalışan motivasyonu ve pandeminin çalışanlar üzerindeki çok boyutlu etkileri irdelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin tecrübe ve birikimleri ile tez gelişimime çok değerli katkılar sağlayan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Selin GÜNDEŞ'e, çalışmayı tamamlama sürecimdeki tüm fedakarlıkları için kardeşime, beni bugün ben yapan anne ve babama, destekleyen tüm aile üyelerime, her an yanımda olan hayat arkadaşıma ve bilim ışığında topluma faydalı bir birey olabilmem için bana bu imkânı veren Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesine teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

İstanbul, 2022

Yaren Bayır



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ.....	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem Tanımı	4
1.2 Çalışmanın Amacı	5
1.3 Veri ve Yöntem	6
1.4 Tezin Organizasyonu.....	7
2. MOTİVASYON ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI.....	9
2.1 Literatürde Motivasyonun Tanımı ve Önemi	9
2.2 Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi	12
2.3 Motivasyon Teorileri	13
2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	14
2.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	17
2.3.3 Alderfer'in ERG Teorisi	19
2.3.4 McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı.....	20
2.3.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	22
2.3.6 Vroom'un Beklenti Kuramı	23
2.3.7 Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	24
2.3.8 Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	26
2.3.9 Pekiştirme Teorisi	28
2.4 21. Yüzyılda Motivasyon	29
2.5 Literatürde Motivasyonu ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	31

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON.....	49
3.2 Literatürde İnşaat Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunu ve İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	49
4. COVID-19’UN TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI	57
4.1 Giriş	57
4.2 Anketin Yapısı ve Özellikleri	57
4.3 Veri Toplama Yöntem ve Süreci	59
4.4 Bulgular ve Analizler.....	59
4.4.1 Anketi Cevaplayan Kişilerin Demografik Özellikleri	59
4.4.2 Motivasyon Faktörlerine Ait İlişkisel Çözümler.....	63
4.4.3 Covid-19 Etkisine İlişkin Bulgular ve Çözümler.....	78
4.4.4 Uzaktan Çalışma Modeline Ait Bulgular ve Çözümler	83
4.5 Tartışma	91
4.5.1 İş Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeler	91
4.5.2 Covid-19 Etkisine İlişkin Değerlendirmeler	102
4.5.3 Uzaktan Çalışma Modeline İlişkin Değerlendirmeler	105
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKLAR.....	119
EKLER.....	127

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2. 1 : Herzberg'in çift faktör teorisinin motivatörleri ve hijyen faktörleri...18	
Çizelge 2. 2 : Motivasyonu etkileyen faktörler kapsamında incelenen çalışmaların listesi	33
Çizelge 2. 3 : Taranan Çalışmalarda Başlıca Motivasyonu Etkileyen Faktörler	37
Çizelge 3. 1: İnşaat sektöründe motivasyonu etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar	50
Çizelge 3. 2: Taranan çalışmalara göre inşaat sektöründe motivasyonu etkileyen başlıca faktörler	52
Çizelge 4. 1 : Ankete katılanların motivasyon faktörlerine verdikleri puan ortalamaları ve standart sapmaları	64
Çizelge 4. 2: Motivasyon faktörlerinin cinsiyet ve yaş ayrımına göre ortalamaları..	65
Çizelge 4. 3 : Motivasyon faktörlerinin cinsiyet ve yaş ayrımına göre anlamlılık testi sonuçları	66
Çizelge 4. 4 : Motivasyon faktörlerinin eğitim durumu ve meslek ayrımına göre ortalamaları	68
Çizelge 4. 5 : Motivasyon faktörlerinin eğitim durumu ve meslek ayrımına göre anlamlılık testi sonuçları	69
Çizelge 4. 6 : Motivasyon faktörlerinin mesleki tecrübe ayrımına göre ortalamaları	70
Çizelge 4. 7 : Motivasyon faktörlerinin mesleki tecrübe ayrımına göre anlamlılık testi sonucu.....	72
Çizelge 4. 8 : Motivasyon faktörlerinin firma kapsamı ayrımına göre ortalamaları ve anlamlılık testi sonucu.....	73
Çizelge 4. 9 : Motivasyon faktörlerinin pozisyon ayrımına göre ortalamaları ve anlamlılık testi sonucu.....	74
Çizelge 4. 10 : Motivasyon faktörlerinin firma ölçeği göre ortalamaları	76
Çizelge 4. 11 : Motivasyon faktörlerinin firma ölçeği ayrımına göre anlamlılık testi sonucu	77
Çizelge 4. 12 : Covid-19 etkisi ile ilgili değişkenlere verilen cevapların cinsiyet, meslek, mesleki tecrübe bazında ve genel ortalamaları	79
Çizelge 4. 13 : Covid-19 etkisi ile ilgili değişkenlere verilen cevapların firmanın kapsamı, firma ölçeği ve pozisyon bazında ortalamaları	81
Çizelge 4. 14 : Covid-19 etkisinin demografik değişkenler ayrımına göre anlamlılık testi sonuçları	83

Çizelge 4. 15 : Uzaktan çalışma modeli ile ilgili değişkenlere verilen cevapların cinsiyet, yaş, meslek, mesleki tecrübe bazında ve genel ortalamaları	85
Çizelge 4. 16 : Uzaktan çalışma modeli ile ilgili değişkenlere verilen cevapların firmanın kapsamı, firma ölçeği ve pozisyon bazında ortalamaları	88
Çizelge 4. 17 : Uzaktan çalışma modeline ait ifadelerin demografik değişkenler ayırımına göre anlamlılık testi sonuçları	90



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : İnşaat sektörünün yıllara göre GSYH içindeki payı.....	1
Şekil 2. 1 : Luthans'ın temel motivasyon süreci.....	11
Şekil 2. 2 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	15
Şekil 2. 3 : Porter ve Lawler'in beklenti kuramı modeli	25
Şekil 4. 1: Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı.....	59
Şekil 4. 2: Ankete katılanların yaşa göre dağılımı.....	60
Şekil 4. 3: Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı	60
Şekil 4. 4 : Ankete katılanların mesleklerine göre dağılımı	61
Şekil 4. 5 : Ankete katılanların mesleki tecrübelerine göre dağılımı	61
Şekil 4. 6: Ankete katılanların çalıştıkları firmanın kapsamı	62
Şekil 4. 7: Ankete katılanların çalıştıkları firmadaki pozisyonları	62
Şekil 4. 8 : Ankete katılanların çalıştıkları firmaların ölçekleri	63



KISALTMALAR LİSTESİ

AGC	: Associated General Contractors of America
EC	: European Commission
GSYH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

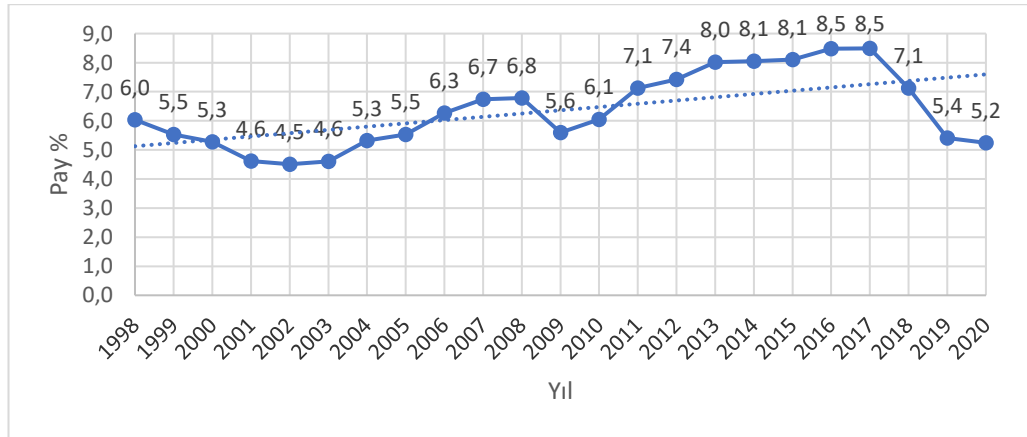




1. GİRİŞ

İnşaat sektörü dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de önemli ve stratejik bir konuma sahiptir. Bizzat oluşturduğu ekonomik hacmin yanı sıra alt sektörlere doğrudan veya dolaylı bir şekilde kaynak oluşturması sebebiyle de önem arz etmektedir. Sektörün 2021 yılı için, istihdam dağılımındaki payı %6,2 olup sayısal olarak yaklaşık 1,5 milyondan fazla çalışana tekabül etmektedir(TÜİK, 2022).

Çeşitli risklere karşı kırılğan bir tutum sergileyen Türk inşaat sektörünün genel tablosuna bakıldığında, yaşanan dalgalanmalara bağlı olarak, değişim gözlenmektedir. Sektörün yıllara göre Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYH) içindeki payı Şekil 1.1’de gösterilmiştir. 2001 krizinin ardından hızla küçülmeye başlayan sektör, 2002 yılında toparlanma sürecine girmiş ancak 2008 yılında yaşanan küresel kriz ile tekrar durgunlaşmıştır. 2010 yılında çeşitli politikalar ile yükselişe geçen sektörde 2012 yılında tekrar bir daralma gözlenmiştir. Akabinde, 2013 yılından sonra büyüme sürecine girmiştir.



Şekil 1.1 : İnşaat sektörünün yıllara göre GSYH içindeki payı (TÜİK, 2021)

GSYH içindeki payı 2016 yılında %8,5 oranında olan Türk inşaat sektöründe bu oran 2018 yılında %7,2 oranına düşmüştür. Bu etkiyi azaltmak adına kullanılan devlet politikaları sektörde belirli bir oranda büyüme sağlasa da 2019 ve 2020 yıllarında GSYH içindeki payı %5 seviyelerinde kalmıştır. 2018 yılında yaşanan döviz kurlarındaki ani değişim, 2019 yılında Covid-19 pandemisinin ortaya çıkması ve

pandemi ile gelen korunma tedbirleri kapsamında üretimde yaşanan aksaklıklar birçok sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de olumsuz etkiler bırakmıştır.

Covid-19 pandemisi Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan virüse bağlı olarak birkaç ay içinde tüm dünyayı etkisi altına almış ve çok sayıda kişinin ölümüne sebep olmuştur. Ciddi sağlık sorunlarına neden olmasının yanı sıra salgın ile birlikte küresel olarak ekonomide düşüşe neden olmuş, sosyal faaliyetleri kesintiye uğratmıştır. Küresel ve bireysel bağlamda değerlendirildiğinde ekonomik, sosyal, toplumsal ve bireysel boyutları ile birlikte arz ve talep şoklarını barındıran bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, Covid-19 pandemisi diğer dışsal şok ve krizlerden ayrı tutulmaktadır(Soylu, 2020).

Küresel piyasalar ile entegre halde olan Türkiye ekonomisi de salgın ile birlikte daralan bir tutum sergilemiştir. Türkiye'nin 2018 yılına ait makroekonomik göstergeleri incelendiğinde çok da parlak bir dönemde olmayan ekonomi, döviz kurlarının değişimi ile de olumsuz etki altına girmiştir. Halihazırda kırılgan bir durumda olan ekonomi 2020 mart ayında Covid-19 şoku ile karşılaşmıştır. İstihdam ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'nin son dönemdeki ekonomik büyüme hızındaki düşüşün işsizlik oranlarını da etkilemesi muhtemeldir. Öyle ki, inşaat sektörü bazında 2020 yılı istihdam oranlarına da bakıldığında, 2019 yılına kıyasla, %6,3'lük bir daralma gözlenmiştir(Soylu, 2020).

Yaşanan ekonomik dalgalanmalar, karantinaya bağlı olarak tedarik zincirinin bozulması, işgücü sıkıntısı gibi nedenlerden dolayı faaliyette olan inşaat projelerinin ertelenmesi veya durdurulması gibi durumlar söz konusu olmuştur. Amerika Genel Müteahhitler Birliği (AGC) 2020 yılında yürüttüğü anket çalışması sonuçlarına göre üye firmaların %28'i projelerini Covid-19'a bağlı olarak durdurmuş veya ertelemiştir(AGC, 2020). Aynı yıl, AGC, projelerin iptal olmasındaki artışa bağlı olarak birçok firmanın çalışanlarını işten çıkardığını veya işten çıkarmaya zorladığını tespit eden bir anket daha yayınlanmıştır(AGC, 2020). Ekonomik sorunların bir sonucu olarak nakit akışlarında yaşanan sorunların olması ve bu duruma bağlı olarak maaşlarda gecikmelerin veya kesintilerin gündeme gelmesi muhtemeldir.

Pandeminin ekonomik dalgalanmalara zemin hazırlaması ve bir belirsizlik durumu yaratması dolayısıyla işgücünü mental açıdan etkilemesi de kaçınılmazdır. Godinic ve diğerlerinin (2019) doğal afet, salgın ve ekonomik krizlere bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik belirsizliklerin bireylerin mental sağlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen

çalışması ekonomik belirsizliğin iş belirsizliği ve kişilik bozukluğunu tetiklediğini ve mental açıdan olumsuz bir etki bıraktığını göstermektedir.

Salgının 2019 yılında ortaya çıkmasını takiben kısa bir süre içerisinde küresel boyuta ulaşması inşaat sektörünü çok boyutlu olarak etkilerken işgücünü de çeşitli zorluklar ile karşı karşıya bırakmıştır. Teşkil ettiği sağlık tehdidi dolayısıyla çalışanlarda endişeye sebebiyet vermiş ve uzaktan çalışmaya duyulan talep artmıştır. Uzaktan çalışma durumu evde çalışma alanı eksikliği, dikkat dağıtıcı unsurların fazlalığı, bu duruma aşına olmama ve adaptasyon süreci gibi işten eve geçiş sorunlarına yol açmıştır. Firmaların uzaktan çalışma için yetersiz altyapıya sahip olması veya bireyin teknolojik araçlar ile yaşadığı zorluklar da bu süreci daha da zorlu hale getirmiştir. Fiziksel olarak işe dahil olamama durumu bireye işe yeteri kadar katkı sağlayamadığını hissettirebilmektedir. Ayrıca sosyal olarak izole olma nedeniyle çalışma arkadaşları ile etkileşimin azalması gibi unsurlar mental sağlığı etkileyebilmektedir. Bu süreçte enfekte olan çalışanlar sebebiyle iş programındaki değişim ve iş yükündeki artışlar da söz konusudur. Araya (2020) ajan bazlı modelleme tekniğini kullanarak Covid-19'un inşaat işçileri üzerindeki potansiyel etkilerini anlamaya çalışmıştır. Çalışmada işçilerin gün içerisinde gerçekleştirdiği aktiviteler birbirlerine Covid-19 bulaştırma riski bakımından düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. Aktivitelerde işçilerin birbirleri ile etkileşim düzeyleri göz önünde tutularak sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Sekiz adet senaryonun 100 işçiye uygulanması ile üç aylık bir periyodu kapsayan bulgular elde edilmiştir. Yüksek riskli aktivite oranının fazla ve hastalığın tepe noktada olduğu senaryoda hasta işçi oranı %70 ile %90 arasında değişirken yüksek riskli aktivite oranının ve hastalık tepe noktasının düşük olduğu senaryoda bu oran %30 ile %50 arasında değişmektedir. Şu durumda, tüm senaryolar göz önünde bulundurulduğunda, Covid-19'un işgücünü %30 ile %90 oranında düşürebileceği gözlenmiştir.

Genel tabloya bakıldığında, birincil olarak sağlık problemi teşkil eden Covid-19'un buna bağlı olarak getirdiği endişelerin yanı sıra çok boyutlu etkileri de barındırdığı aşıkardır. Covid-19'un küresel piyasalar üzerindeki derin etkileri göz önünde bulundurulduğunda inşaat sektörünü ve paralel olarak işgücünü etkilemesi kaçınılmazdır.

1.1 Problem Tanımı

Motivasyon etkin bir iş performansında önemli bir rol oynamaktadır ve günümüzde çalışanları nelerin motive ettiğini incelemek giderek önem kazanan bir konu olmalıdır. Motivasyon insan davranışını yönlendiren ve insanı harekete geçiren bir enerjidir ve motive olmuş bir kişi olmamış birine kıyasla daha fazla efor sarf ederek daha çok çalışır(DeCenzo ve Robbins, 2017). Ismajli ve diğerleri (2015) motivasyon faktörleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek adına Kosova'daki belediye çalışanlarına anket soruları yöneltmiştir. 292 belediye çalışanından elde edilen sonuçlar motivasyonun çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Motivasyon ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma ise Nabi ve diğerleri (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bangladeş'te faaliyet gösteren 130 banka çalışanına yöneltilen anket sonucunda motivasyonun performans üzerinde şiddetli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi işgücünün yoğun olduğu inşaat sektöründe de verimlilik konusu önemlidir. İnşaat sektöründe işgücü verimliliğini etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Acıkara (2016) bu faktörleri malzeme yönetimi, inşaat makineleri ve ekipmanları, yönetsel yaklaşımlar, insan kaynakları yönetimi, şantiye yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere altı grupta incelemiştir. Çalışmasında, bu kategoriler arasında olan insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Johari ve Jha'nın (2020) Hindistan inşaat sektörünü inceleyen çalışmasına göre, demotive olan bir işçinin verimliliği de düşmektedir. Ayrıca İngiltere'de 157 duvar ustası üzerinden yürütülen çalışmaya göre, işte verimli geçirilen zamanda denetim problemleri, malzeme ve ekipman kıtlığı gibi faktörler ile birlikte motivasyonun da etkili olduğu görülmüştür ve bu etki oranı %25.3'e tekabül etmektedir(Olomolaiye, 1990).

Bireyin motive oluşu örgüt verimliliğinde de etkili olmaktadır. Paré'ye (2001) göre motivasyon hakkında en yaygın bilinen şey bir kurumun başarısında elzem olduğudur(Sandhu ve diğerleri, 2017). Motivasyon bir bireyi bir eylem için teşvik ederken bu eylemin hevesli bir şekilde sürekliliğini sağlamaktadır. İşgücünün davranışını incelemek gelecek dönemlerde yaşanabilecek olası şoklara karşı önlemler geliştirebilmek adına önemlidir. Dahası, inşaat sektörü işgücü yoğunluğunun olduğu ve çok sayıda mesleği barındıran dinamik bir yapıya sahiptir. Bu durum giderek daha komplike bir hal almaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi konusuna yeteri kadar

önem verilmemektedir(Loosemore ve diğerleri, 2003). Bu duruma bağlı olarak, insan kaynakları yönetimi mesleki eğitim sürecinde dolayısıyla sektör içerisinde de eksik kalmaktadır. Günümüzde daha kompleks bir hale gelen sektörde organizasyonu en verimli şekilde koordine edebilmek adına insan kaynakları yönetiminin proje sürecine entegre edilmesi gereklidir.

Türkiye’de iş sahası bakımından ciddi bir yere sahip olan inşaat sektörünün sürdürülebilirliği ve performansı bakımından sektör çalışanlarının motivasyonları önem arz etmektedir. Literatürde işgücü motivasyonu ile ilgili olarak, Türk inşaat sektörü bazında, az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Mevcutta bulunan çalışmalar ise Covid-19 öncesi dönemde yapılmıştır. Çeşitli ve uzun vadeli etkileri barındıran Covid-19 şokunun işgücü motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemek mevcut durum için yapılabilecek performans iyileştirmeleri ve gelecekte yaşanabilecek olası şok ve krizlere karşı tedbir geliştirebilmek adına önemlidir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Çalışan motivasyonu bir organizasyonun başarısında önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Organizasyonların ve projelerin giderek karmaşıklaştığı günümüzde bu dinamizmi en verimli şekilde koordine edebilmek yöneticilerin görevleri arasındadır. İnşaat sektörü bazında bakıldığında iş yapısında meydana gelen değişimler, işgücündeki çeşitlilik, teknolojinin gelişimi gibi faktörler tüm disiplinleri aynı çatı altında toplamaya yöneltmiştir. Bu durum proje yöneticilerinde sıkı bir koordinasyon yetkinliği gerektirmektedir. Halihazırda karmaşık bir hal alan inşaat sektöründe yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durum işgücü motivasyonunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İnşaat sektörü ekonomi, afetler, salgınlar gibi çeşitli nedenlerden etkilenebilen kırılgan bir yapıya sahiptir. Geçmişte yaşanan olaylara bakıldığında 2001 küresel krizi buna örnek gösterilebilir. Bu tür şoklardan biri de 2019 yılından beri süregelen Covid-19 salgınıdır. Sektör çalışanlarının motivasyonunu inceleyen çalışmaların Covid-19 öncesi döneme ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Covid-19’un Türk inşaat sektörü bazında işgücü motivasyonuna olan etkisini inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasının öncelikli amacı Covid-19 dönemi sonrası Türk inşaat sektörü işgücünün motivasyon dinamiklerini incelemek ve Covid-19 etkisini araştırmaktır.

Değişen ve gelişen ekonomiler, toplumlar, değerler, teknoloji gibi unsurlar diğer sektörleri olduğu gibi inşaat sektörünü de etkilemektedir. İnşaat sektörünün de içinde bulunduğu bu dinamik çevre işgücünün işe bakış açısını ve işten beklentilerini değiştirebilmektedir. Bu çalışma ile inşaat sektörü çalışanlarını, günümüz koşullarında, hangi faktörlerin motive ettiği belirlenerek cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, mesleki tecrübe, firmadaki pozisyon, firmanın kapsamı ve ölçeği gibi demografik değişkenler bazında irdelenecektir. Ayrıca çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde çalışan motivasyonu üzerine hem genel hem sektör bazında yapılan literatür taraması aktarılmıştır. Elde edilen verilerden meta analiz oluşturularak literatüre hem genel hem de sektörel bağlamda katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynağının yeterince önemsenmediği günümüz inşaat sektöründe işgücü motivasyonunun anlam ve önemi vurgulanmaktadır. Geçmişte yaşanan kriz ve şoklardan yola çıkarak Covid-19'un motivasyon üzerindeki etkileri irdelenmektedir. Bu sayede içinde bulunduğumuz durumdan minimum olumsuz etki ile sıyrılarak olabildiğince verim sağlanması konusunda yöneticilere ışık tutmak hedeflenmektedir. Diğer bir hedef ise elde edilen durum tespiti ile gelecekte yaşanabilecek olası şok ve krizlere karşı tedbirli olmak ve hızlı tepki verilebilmesi açısından inşaat firmalarına ve sektöre yönelik devlet politikalarına katkı sağlamaktır. Son olarak, bu çalışma, gelecekte işgücü motivasyonu ve Covid-19 konusunda yapılacak akademik çalışmalar için kaynak oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.3 Veri ve Yöntem

Motivasyonu inceleyen geçmiş çalışmalar, ankete dayalı metodolojinin konu ile ilgili çalışan araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, anket yönteminin güçlü yanları şu şekildedir (McIntyre, 2014):

- Çok büyük örneklemelerden veri elde edilebilme imkânı,
- Demografik bilgilerini bulgulamak,
- İnsan tutumları gibi doğrudan gözlenemeyen şeyler hakkında bilgi sağlanması.

Bu bağlamda, Covid-19'un Türk inşaat sektöründe çalışanlarının motivasyonuna etkisini inceleyen bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çevrimiçi ortamda hazırlanan anket soruları demografik sorular, motivasyon faktörlerinin önemini ölçmeye yönelik sorular, Covid-19 etkisini anlamaya yönelik sorular ve uzaktan

çalışma deneyimi ile ilgili sorular olmak üzere dört farklı gruptan oluşmaktadır. Anket soruları hem genel hem sektör bazında yapılmış çalışmaların taranması ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türk inşaat sektöründe çalışan ve çeşitli meslek gruplarını kapsayan katılımcılar oluşturmaktadır. Örneklemden toplanan verilerin istatistiksel analizleri için IBM SPSS Statistics 26 yazılımı kullanılmıştır.

1.4 Tezin Organizasyonu

Bu çalışmanın bir sonraki bölümünde, ilk olarak, motivasyon kavramının tanımı yapılacaktır. Motivasyon kavramının tarihsel gelişimi ve teoriler detaylıca incelenecek, konu ile ilgili çağdaş dönemde yapılan çalışmalar ve görüşler ile desteklenecektir. Daha sonrasında, literatür taraması ile çalışan motivasyonunu ve tatminini etkileyen unsurlar irdelenecek olup derlenen çalışmalardan meta analiz gerçekleştirilecektir.

Üçüncü bölümde ise iş motivasyonu inşaat sektörü bazında incelenecektir. İkinci bölümde olduğu gibi sektör bazında iş motivasyonunu inceleyen çalışmalar derlenerek meta analiz çalışması yapılacaktır.

Dördüncü bölümde “Türk İnşaat Sektöründe Çalışan Motivasyonu ve Covid-19 Etkisi” konulu tez çalışması kapsamında uygulanan anket çalışması detaylıca aktarılacaktır. Anketin yapısına, sürecine, katılımcı profiline değinilecektir. Öncelikle literatür taramasından derlenen motivasyon faktörlerine katılımcılar tarafından verilen önem dereceleri analiz edilecektir. Sonrasında Covid-19 etkisini ölçmeye yönelik soruların analizi ile Covid-19 etkisi araştırılacaktır. Bu kısmı takiben uzaktan çalışma modeline ilişkin ifadelerin yer aldığı değişkenlere verilen yanıtlar analiz edilerek uzaktan çalışma modeline ilişkin tutum ve deneyimler irdelenecektir. Tüm analizler aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, mesleki tecrübe, firmadaki pozisyon, firmanın kapsamı ve ölçeği gibi değişkenler altında incelenecektir. Son olarak elde edilen tüm sonuçlara ilişkin veriler yorumlanacak, geçmiş çalışmalar ile kıyaslanarak tartışılacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise analiz çalışmasında elde edilen bulgulardan ve literatürden elde edilen bilgilerden yola çıkarak durum değerlendirmesi yapılacaktır. Tez çalışması sektöre ve devlet politikalarına ilişkin kararlara yönelik öneriler ile sonlandırılacaktır.

2. MOTİVASYON ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Literatürde Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Atkinson (1964) “An Introduction to Motivation” isimli kitabında şu soruyu yöneltir: Başka bir şey yapmak yerine niçin bu kitabı okuyorsunuz? Cevabın motivasyon teorileri ile ilgili fikir verecek olan “istek”, “dilek”, veya “arzu” kelimelerinden oluşacağını söyleyerek sözlerine devam eder. Yapmış olduğumuz şeyleri isteyerek yaptığımızdan ve yaptığımız şeylerin amacımıza ulaşmamızda bir araç olduğundan bahsetmektedir. Bir şey bizi tatmin ediyor veya bize zevk veriyorsa o şeyi severiz, isteriz ve arzularız. Aksi durumda ise bu şeyden kaçırız. Dilek, istek veya arzular aslında bireyin içinde olan güdülerdir ve bireyi harekete geçirmeye teşvik etmektedir. Bir kişi istek duyar, bir harekete karar verir ve harekete geçer.

Anlaşılacağı üzere, motivasyon belirli bir amaç için gerçekleştirilen eylemler ile ilişkilidir. Bireylerin tatmin etmesi gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için eylem gerçekleştirirler. Bu eylemlerin gerçekleşmesi ise istek ve arzular sayesinde.

Dilimize tam karşılığı olmasa da motivasyon Türkçe tanım olarak “güdülenme”, “isteklenme” anlamlarına gelmektedir(Şahin, 2004; Eren, 2006). Köken olarak “to move” anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiş olup davranışlarımızı harekete geçiren öncelikli güçlerden biridir(Neta ve Haas, 2019).

Motivasyonun teorileştirilmesi 20. yy dönemine tekabül etmektedir. Endüstri Devrimi aşamaları neticesinde iş yapısının değişmesi insan psikolojisini incelemeyi de önemli bir hale getirmiştir. 20. yy motivasyon teorileri incelendiğinde “güdü” teriminin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Motivasyonu incelerken “güdü” terimini de incelemek gereklidir.

William James 1890 yılında biyolojik ve fizyolojik değişkenlerin davranış üzerindeki etkisi üzerinde durarak birtakım içgüdülerden bahsetmiştir. Bu açıklama bir müddet psikoloji alanında yer edinmiştir. Daha sonrasında, “güdü” terimi Watson ve Morgan (1917) tarafından ilk kez kullanılmıştır. Watson ve Morgan korku, öfke, sevgi gibi

duygusal tepkilerin doğuştan geldiğini savunurken bu tepkilerin davranışı nasıl etkilediğine odaklanmışlardır. Bu etkiyi açıklarken ise “güdü” terimini kullanmışlardır. Bir paragraflarında şöyle söylemektedirler:

Burada, duygusal olmayan bir eylemin (yani, kavrama refleksinde) gücünde ve dayanıklılığında bir artış meydana getirmek için duygusal "dürtü"yü deneysel bir şekilde kullanıyoruz. Bu bizi ana konumuza götürür. Daha kesin deneysel kanıtların yokluğunda elimizden geldiğince göstermeye çalıştık (1) koşullu refleksler yöntemiyle, duygusal tepkilerin ilk başta onları seslendirmeyen durumlar (uyaranlar) tarafından çağrılabilceğini ve (2) duyguların, mevcut salgılar sayesinde, sıradan içgüdüsel ve alışılmış eylemlerde bulunmayan bir "dürtü" (tepki olasılığı veya tepkinin devamı) sağlaması. Bu iki varsayım, eğer doğruysa, duygular konusunu doğrudan deneyin odağına getirmelidir. (Watson ve Morgan, 1917, s. 171)

Bu ifadeye göre, Watson ve Morgan (1917) “güdü” terimini etkinleştirici ve enerji verici olarak açıklamaktadır ve bu sayede “güdü” terimine yeni ve farklı bir anlam getirmektedirler. Günümüz çağdaş motivasyon tanımlarına bakıldığında bu ifadenin halen yer aldığı görülmektedir. Watson ve Morgan’ın (1917) genel “güdü” konsepti daha sonrasında çeşitli araştırmacıların konusu olmuştur. Bunlardan en yaygın bilineni ise Woodworth’un 1918’de yayınladığı “Dynamic Psychology” isimli kitabındaki kullanımınıdır. Young’ın (1936) alıntılıdığı üzere kitapta şu ifadeler yer verilmektedir: “Bir makinenin öyle bir mekanizması vardır ki, harekete geçirildiğinde belirli bir şekilde çalışır; ancak hareket etmesi için sürülmesi gerekir. Bir makinenin "güdü"sü, onu harekete geçiren enerji kaynağıdır”(Remley, 1980, s. 314).

Motivasyon kolay bir şekilde görülemez ve ölçülemez ancak deneyimlendiğinde anlaşılabilir(Whiteley, 2002). Bu duruma bağlı olarak, yapısı gereği, genel bir tanımlama yapılması güçtür. Bu bağlamda, literatürde motivasyonla ilgili olarak çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Laming’e (2004) göre motivasyon içgüdüsel olarak veya sonradan kazanılmış davranış kalıplarını tetikleyen bir aç kapa düğmesidir. Bu bağlamda, “güdü” nün kendisi, tetikleyici uyarıcı olmaktan ziyade insan içerisinde bulunan enerjiyi serbest bırakır. Eren’e (2006) göre bir insanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güçtür. Şimşek ve diğerlerine (2008) göre, motivasyon bireyin davranışını etkiler ve bu etki etki sayesinde bireyi belirli davranışlara teşvik eder. Keser’in (2019) tanımına göre ise bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği hareketlerin başlama ve tamamlanma sürecidir.

Tanımlardan genel bir sonuca varılmak istenirse, motivasyon, bireyleri harekete geçirmekte, teşvik etmekte ve olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyon süreci belirli

amaçlara yönelik eylemleri başlatır, yönlendirir, davranışa enerji verir ve insan ilişkilerinde önemli bir rol oynar(Weinstein, 2014). Motivasyonda bireyin ihtiyaçları ve eksikliklerini karşılama ve hedefe yönelik harekete geçme durumları söz konusudur. Şu halde, motivasyonun temel bir psikolojik süreç olduğundan bahsetmek mümkündür(Luthans, 2011). Şekil 2.1’de de görüleceği üzere Luthans’ın (2011) temel motivasyon süreci birbirine bağlı üç unsurdan oluşmaktadır:

- Fizyolojik veya psikolojik dengesizlik durumlarında oluşan ihtiyaçlar,
- Bu ihtiyaçların eyleme yönelik olarak dönüştüğü enerji veren dürtüler,
- Döngünün sonunda ihtiyacı veya dürtüyü azaltacak olan teşvikler.

İHTİYAÇLAR → DÜRTÜLER → TEŞVİKLER

Şekil 2. 1 : Luthans’ın temel motivasyon süreci (Luthans, 2011)

Kişinin davranışlarını etkileyen arzular ve hedefler gibi unsurların yanı sıra birçok yön verici stimuluslar bulunmaktadır. Bu uyarılar ise çevresel koşullar, izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlardan oluşmaktadır. Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmemesi durumlarında fizyolojik veya psikolojik dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bireyin tatmin olması yani amacını gerçekleştirmesi bu dengesizlik ve gerilim durumunu azaltmaktadır. Aksi durumda, tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar sosyal örgütlerde karşılaştığımız birçok olumsuz tutum ve davranışlara neden olabilmektedir.

Hem bireysel hem örgütsel anlamda motivasyon önemli bir yere sahiptir. Üretimin gün geçtikçe arttığı günümüzde ihtiyaç artışının da beklenmesi muhtemeldir. Aynı zamanda verimlilik konusu da önem kazanmaktadır. Motivasyonun verimlilik artırmada en etkili unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda motivasyon, örgüt açısından verimlilik sağlar ve çalışanın ihtiyaçlarını giderirken mutual bir ilişkiyi de ifade eder.

Bireysel bağlamda bakıldığında motivasyonun davranış değiştirme, yetkinlikler geliştirme, yaratıcı olma, hedef koyma, ilgi alanlarını büyütme gibi çeşitli faydaları bulunurken örgütsel bağlamda faydaları ise daha fazla öğrenci katılımı, çalışanlarda iş tatmini, gelişen ilişkiler ve kurumlar şeklinde örnek gösterilebilmektedir. Bağımlılık yapan olumsuz davranışlar ise motivasyondaki dalgalanmalardan kaynaklanmaktadır(Souders, 2019).

2.2 Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsan motivasyonunu anlamaya yönelik yaklaşımlar Antik Yunan dönemine dayanmaktadır ve bu dönemde davranıştaki itici güç olan hedonizm kavramına odaklanılır. Platon, Aristoteles, Epicurus gibi filozoflar bu görüşe katkı sağlayanlar arasındadır. O dönemlerde felsefenin konusu olan motivasyon kavramı 19. Yüzyılın sonlarına doğru psikoloji alanında da yer almaya başlamıştır(Steers ve diğerleri, 2004).

1900'lü yılların başlarına gelindiğinde, psikoloji biliminde motivasyonun temelleri çeşitli teorilere dayanmaktaydı. Örneğin, Freud motivasyonun bilinçdışı ve biyolojik bir işlev olduğunu savunmaktaydı. O dönemde, motivasyon, öğrenme üzerine çalışan davranış bilimcilerinin ilgili alanında değildi ve bu durum 1970'lere kadar devam etti. 1917 yılında Thorndike'nin işten duyulan memnuniyet ile performans arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir ampirik çalışma yürütmesi bugünün işçi motivasyonu konusuna zemin hazırladı(Latham, 2007).

Aynı dönemde, motivasyonun biyolojik olduğunu savunanların da olması veya davranış bilimine konu olmasının yanı sıra, para ile ilişkilendirilen görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Frederick Winslow Taylor'un (1911) "Scientific Management" isimli kitabı, çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik etmenin yolunun parasal teşvikler olduğunu savunmaktadır(Blake ve Moseley, 2011).

20. yüzyılın ikinci çeyreğine bakıldığında, II. Dünya Savaşı'nı takiben yaşanan küresel ekonomik çöküş, koşulların zorlaşması ve artış gösteren işçi grevleri insanların hedefleri, ihtiyaçları, iş memnuniyeti ve motivasyonu gibi konuların psikoloji alanında önem kazanmasını sağladı. Yine bu dönemde motivasyon üzerine laboratuvar çalışmaları, verimlilik ve işçilerin çalışma programları üzerine saha çalışmaları yapılmıştır. Örneğin Hawthorne fabrikasında 1927 ile 1933 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları önderliğinde saha araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmada en başta çeşitli aydınlatma seviyelerinin işçi verimliliği üzerindeki etkisi gözlenmek istenmiştir. Çalışmanın hipotezi aydınlatma seviyesi ile işçi verimliliği arasında doğrudan bir ilişki olduğuydu. Ancak elde edilen sonuçlara göre hipotez doğrulanmadı. Bunun üzerine yıllarca insan davranışını izleyen bir dizi araştırma gerçekleştirildi. Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bu çalışma işçi verimliliği ve motivasyon arasındaki ilişkinin farkına varılması noktasında önemli bir yere sahiptir.

20. yüzyılın ikinci yarısında, Vroom 1964 yılında iş memnuniyeti ve performans arasında 0.14'lük bir korelasyon değeri olduğunu ortaya koydu(Fisher, 2003). Bu değer, bu iki değişken arasında zayıf da olsa pozitif yönde bir korelasyon olduğunu gösterirken iki değişken arasındaki bağlantıyı nicel olarak ifade etmesi açısından da önemlidir.

Ek olarak, Viteles'in 1953'de yayınladığı "Motivation and Morale in Industry" isimli kitabı örgütselliğin endüstriyel psikoloji alanına konu olması açısından önemlidir. 1960'lı yılların başlarında örgütsel psikoloji, endüstri alanında akademik araştırmaların konusu haline gelmiştir(Jex, 2002).

18. yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi'ni takiben küçük işletmeler büyük işletmelere dönüşmüş, kente göç yaşanmış ve toplumun yapısı değişmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmelerin neticesinde üretimde makineleşme ve otomasyon devri başlamıştır. Bu gelişmeler üretimde verimi ve makinelerin etkin kullanımı gibi meseleleri doğurmuştur. Bu konuyla ilgili olarak 1900'lü yılların ilk çeyreğinde organizasyon dizaynı ve yönetimi odaklı klasik teoriler geliştirilmiştir. Ancak bu teoriler insan unsurunu tam anlamıyla odak noktasına almamaktadır. Verimlilik ve performansı etkileyen sosyal faktörleri inceleyen ve insan unsurunu dahil eden Neo-Klasik teorilerin geliştirilmesi ancak Hawthorne araştırmaları sonuçlarından elde edinilen kazanımlarla başlamıştır.

2.3 Motivasyon Teorileri

Literatürde motivasyon teorileri ile ilgili çeşitli gruplandırmalar mevcuttur. Bu kısımda, başlıca motivasyon teorilerine değinen çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmaların çoğunluğu (Bauer&Erdoğan, 2012; Fisher, 2009; Şimşek ve diğerleri, 2008; Keser, 2019) motivasyon teorilerini kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bir kısım, yine kapsam ve süreç olmak üzere ikiye ayırırken Pekiştirme Teorisini ayrı başlıkta incelemiş (Daft, 2008; Naylor, 2004) veya çalışmaya dahil etmemiştir (Dinibutun, 2012). Bazı çalışmalar (Latham, 2007; Onaran, 1981; Tunçez, 2007) teorileri gruplandırmaya tabii tutmamıştır. Bunun dışında az sayıda farklı gruplandırmalar mevcuttur. Örneğin, Jex (2002) ihtiyaca dayalı, işe dayalı, bilişsel süreç ve davranışsal yaklaşım olmak üzere dört farklı grupta incelemiştir.

Kapsam başlığı altında incelenen teoriler genellikle şu teorilerdir:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi,
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,
- McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi
- Alderfer'in ERG Teorisi.

Bu teoriler çalışanların davranışına ve performansına etki eden faktörleri ve ihtiyaçları ele almaktadır. Bu teorilerin ortak özelliği insan ihtiyaçlarını baz alarak bu ihtiyaçları neyin tatmin ettiğini araştırmaları ve ne motive eder sorusuna cevap aramalarıdır. Buna karşılık olarak, süreç teorileri daha çok dış faktörleri incelerken ihtiyaçlar, davranışlar ve ödüller arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu teoriler, çalışanların ihtiyaçlarından öte gelen davranışlara odaklanmaktadır. Bu bağlamda, daha çok davranışın nasıl gerçekleştiği, yönlendiği ve sürdüğü konuları üzerinde durmaktadır. Farklı olarak, süreç teorileri, çalışanların farklı ihtiyaçlarının bulunduğu ve bilişsel sürece dikkat çekmektedir.

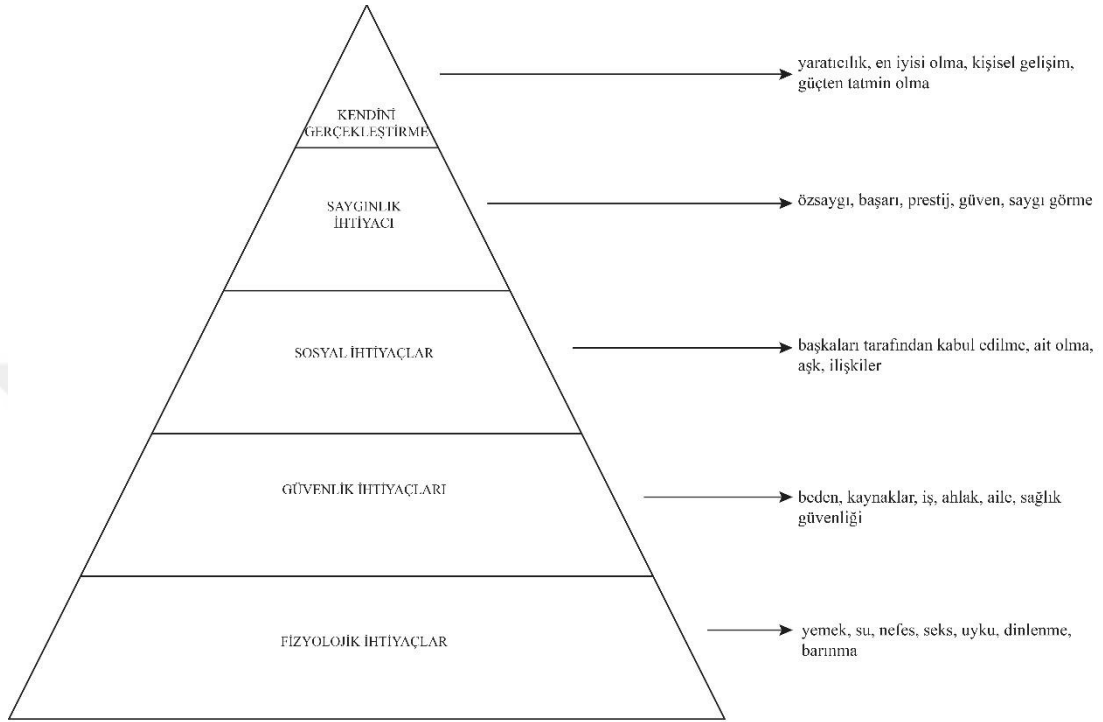
2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi beş katmanlı bir piramit içinde hiyerarşik olarak insan ihtiyaçlarını içermekte olan bir motivasyon teorisidir. Abraham Maslow bu teoride temel insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir biçimde sınıflandırarak genel davranışla ilişkilendirmektedir. Bu teoride bir ihtiyaçtan yoksun olmanın veya tatmin olmamanın getireceği gücün, organizmanın kişiliği üzerinde baskınlık kuracağından bahsedilmektedir. Teoriye göre, ihtiyaçlar farklı hiyerarşik seviyelerde bulunmaktadır ve üst katmandaki ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle alt katmandaki ihtiyaçların karşılanması gereklidir.

Abraham Maslow'a ait bu yaklaşım iki ana varsayımdan oluşmaktadır: (1) İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır (2) Tatmin edilen bir ihtiyaç artık motive etmez ve tatmin edilmemiş diğer ihtiyaçlar ortaya çıkar(Şimşek ve diğerleri, 2008). Süreci bir başka deyişle ifade etmek gerekirse belirli bir ihtiyacın tatmini sonucu hiyerarşide belirlenen bir sonraki ihtiyaç etkinleşir(Wahba&Bridwell, 1976). Karşılanan her bir ihtiyaç sonucunda insanlar bu ihtiyaçtan motive olmayı durdurur ve bir üstteki seviyede bulunan ihtiyaçları karşılamaya çalışır.

Ayrıca bu teori bu ihtiyaçlardan ilk üçünün sağlıklı bir kişiliğe sahip olmadan önce tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar olduğunu, son ikisinin ise bireysel başarı ile ilgili büyüme ihtiyaçlarını temsil ettiğini savunmaktadır(Steers ve diğerleri, 2004).

Maslow piramidinde ihtiyaçlar beş grupta toplanmaktadır. Şekil 2.2 ihtiyaçlar piramidini göstermektedir. Maslow'a göre, piramidin en altından yukarı doğru olan ihtiyaçların hiyerarşik sıralaması şu şekildedir: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaı, sevgi/ait olma ihtiyaı, saygınlık ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaı.



Şekil 2. 2 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kuramı daha iyi anlayabilmek için beş maddeden oluşan ihtiyaçların neler olduğunu incelemek gereklidir.

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar yeme, içme, barınma, seks, uyku, dinlenme, hava gibi en temel insan ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Özsaygı, aşk ya da yemek arasında seçim yapan biri yemeği tercih edecektir. Bu temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde diğer üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.
- 2. Güvenlik İhtiyaı:** Maslow'a göre temel ihtiyaçlar tatmin edilmez güvenlik ihtiyaı ortaya çıkmaktadır. Bu kategori istikrar, korunma, endişeden, kafa karışıklığından ve korkudan kurtulma gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Örneğin güvenli bir çevreye sahip olmayan bir birey belirli bir istikrar arar ve yabancı şeyler kaçınma eğilimindedir.
- 3. Sevgi/Ait Olma İhtiyaı:** Bir önceki basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasını takiben ait olma, güven, sevgi gibi sosyal ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Bu

seviyede arkadaşlığın, sevgililiğin, eş olmanın veya çocukların yokluğu hissedilmektedir. Bireyin çalışırken ilişki ve arkadaşlık kurması sosyal yönden tatmin olmasına olanak sağlar ve çalışma motivasyonunu artırır.

4. *Saygınlık İhtiyacı*: Maslow'a göre istisnalar hariç olmak üzere bir toplumdaki herkes güçlü ve özsaygısı olan bir birey olmayı ister veya buna ihtiyaç duyar. Maslow bu ihtiyacı içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İçsel olanlar kendine güven, yeterlilik, özsaygı, başarı gibi ihtiyaçları kapsarken dışsal olanlar başkaları tarafından kabul görme ve saygı, prestij, haysiyet, takdir edilme gibi ihtiyaçları içermektedir. Yeterli düzeyde özsaygıya sahip olan bir birey daha fazla özgüven sahibi olacaktır. Böylelikle kişinin daha verimli olması beklenmektedir.
5. *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı*: Maslow'a göre bu ihtiyaçlar insanın büyüme ve gelişmeye olan ihtiyaçlarıdır ve genellikle sevgi ve takdir görme ihtiyacı yeterli düzeyde tatmin edildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç teorisinin en önemli adımı olmakla birlikte bugün bile bazı düşünürler bu ihtiyacın insan kişiliğinde önemli bir role sahip olduğu fikrindedirler(Suyono ve Mudjanarko, 2017). Bu aşamada birey özgürlüğüne kavuşmaktadır ve bireyin gerçek kişiliği ve gücü ortaya çıkmaktadır.

Maslow'un hiyerarşisi oldukça basit yapıdadır ve bu kuramdan önemli sonuçlar elde edilmektedir. İnsan, yapısı gereği ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçlar tatmin edilse bile yeni ihtiyaçlar doğmaktadır. Bu doyumsuzluk yaşam boyu devam etmektedir ve insanlar daha yüksek ihtiyaçlar için sürekli çaba harcamaktadırlar.

Ancak bu kuramın insan motivasyonunu tam olarak yansıtmadığı yönünde eleştiriler mevcuttur. Örneğin bazı yazarlara göre (Keser, 2019; Şimşek ve diğerleri, 2008) her bireyin aynı sırayla aynı ihtiyaçlardan dolayı aynı şiddette motive olacağını varsaymak doğru bir düşünce değildir. Bir başka deyişle, tatmin edilen her bir gereksinim sonucu bir üst seviyedeki gereksinim her zaman ortaya çıkmayabilir. İhtiyaçların önceliği kişiden kişiye göre değişebilmektedir veya ihtiyaçların tümü aynı anda ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer eleştiri ise Maslow'un motivasyonu bireysel olarak ele almasıdır. Oysa Balaban'a (2006) göre günümüzde motivasyonun bireysel açıdan ziyade grup davranışı üzerindeki etkileri önem kazanmaya başlamıştır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çok sayıda araştırmanın konusu olmuş ve bazı araştırmacılar tarafından test edilmiştir. Wahba ve Bridwell (1976) Maslow teorisini

test etmek amacıyla 1962 ile 1973 arasında yürütülen çalışmaları taramıştır. Elde edilen bulgular kendini gerçekleştirme ihtiyacı dışında yoksunluk-baskınlık tezini destekleyecek çok güçlü kanıtların bulunmadığını ve tatmin/aktifleşme tezinin desteklenmediğini göstermektedir.

2.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'dan sonra Frederick Herzberg ve arkadaşları insanların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan iş koşullarını araştırmak istemiştir. Çalışmalarını 1959 yılında yayınladıkları "The Motivation to Work" isimli kitapta toplamışlardır. Herzberg ve arkadaşları Pittsburgh'da bulunan mühendis ve muhasebecilerden oluşan yaklaşık 200 kişilik bir gruba işlerinde iyi ve kötü hissettikleri bir olayı veya zamanı tasvir etmelerini istemiştir. Elde ettikleri sonuca göre, iş tatmini iki bağımsız unsurdan oluşmaktadır. Bunlar işten duyulan memnuniyet ve memnuniyetsizlik olmak üzere iki farklı faktör grubudur. Bireyler kötü şartlarda memnuniyetsizlik yaşamaktadır. "Hijyen" olarak nitelendirilen faktörleri barındıran iyi koşullarda ise memnuniyet duymaktadır. Teoriye göre, motivasyon faktörleri iş tatminini artırırken "hijyen" faktörleri iş tatminsizliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte, bireyin "motivator" olarak nitelendirilen içsel faktörlerden tatmin olduğundan bahsetmektedir(Herzberg ve diğerleri, 1993).

Herzberg'e göre belirli faktörlerin yokluğu çalışanda olumsuz etki bırakıp doyumsuzluğa sebep olurken sadece bunlara sahip olmak doyuma ulaştırmamaktadır. Bir başka deyişle, bu faktörler bireyi motive etmez ancak tatminsizliğine engel olur ve motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlarlar. Bu faktörler Herzberg tarafından "hijyen" faktörleri ya da dışsal faktörler olarak isimlendirilmektedir. "Hijyen" faktörleri şirket politikası, çalışma koşulları, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan ilişkiler, ücret, kişisel yaşam, teknik denetim, statü ve iş güvencesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Öte yandan, çalışmanı çalışmaya teşvik eden ve doyum sağlayan faktörler "motivatorler" veya içsel faktörlerdir. Bu faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk alma ve ilerleme ve gelişme imkanıdır. Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan "hijyen" faktörleri ve "motivatorler" Çizelge 2.1'de gösterilmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile kıyaslandığında, Maslow'un teorisindeki temel değişken ihtiyaçları karşılama dürtüsüdür ve bu teoride ihtiyaçların hiyerarşik bir sırası

vardır. Herzberg'in teorisi ise iş tatminini sağlayan veya memnuniyetsizliğe sebep olan birden fazla değişkenin olduğunu vurgulamaktadır ve bu değişkenler arasında hiyerarşiden bahsedilmemektedir.

Çizelge 2. 1 : Herzberg'in çift faktör teorisinin motivatörleri ve hijyen faktörleri

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLERİ
Başarı	Şirket politikası
Tanınma	Çalışma koşulları
İşin kendisi	İş arkadaşları/yöneticiler ile ilişkiler
Sorumluluk alma	Ücret
İlerleme	Kişisel yaşam
Gelişme imkânı	Teknik denetim
	Statü
	İş güvencesi

Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçları ile ilgili hedeflerin iş motivasyonunu artırdığını; ancak diğer seviyedeki ihtiyaçların iş motivasyonunu artırmaktan ziyade memnuniyetsizliği azalttığını savunmaktadır (Pardee, 1990). Bir başka deyişle, tanınma, sorumluluk alma, başarı, ilerleme ve gelişmeye olanak sağlayan işler motivasyon sağlamaktadır. "Hijyen" faktörlerinin memnun etmekten ziyade memnuniyetsizliği azaltıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak Eren'e (2006) göre gelişmekte olan ülkelerde kendini geliştirme ve saygınlık ile ilgili hedeflerin bulunduğu basamaklara erişilemediği için sadece birinci, ikinci ve üçüncü basamaklarda yer alan "hijyen" faktörleri motive edici rol oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg'in çift faktör teorisi sosyo kültürel ve ekonomik açıdan daha gelişmiş ülkelere uygunluk sağlamaktadır.

Daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta, daha iyi çalışma koşulları gibi politikalar şirketlerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uyguladığı politikalarındandır. Bu politikalar ise Herzberg'in kuramında "hijyen" faktörleri olarak isimlendirdiği faktörlerdendir. Bu politikalar her zaman her çalışan üzerinde etkili olmamaktadır. Ruthankoon ve Ogunlana'nın (2003) Herzberg'in teorisini Tayland inşaat sektöründe test ettikleri çalışma bu görüşü destekleyici niteliktedir. 64 mühendis ve 61 ustabaşı ile görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda çift faktör teorisinin Tayland inşaat sektöründe tam anlamıyla uygulanabilir olmadığı belirlenmiştir.

Her ne kadar çalışanları güdüleme açısından şirket politikalarında yer edinse de Herzberg teorisi çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. 1959 ile 1967 arasında çift faktör teorisini inceleyen çalışmaların tarandığı bir araştırmaya göre Herzberg'in çift faktör

teorisinin (1) methodolojik olarak sınırlı olması, (2) hatalı araştırmaya dayanması, (3) geçmişte yapılan memnuniyet ve motivasyon ile ilgili çalışmalarla tutarsız olması sebepleriyle eleştirilmiştir. Bu çalışmadan derlenen sonuçlara göre(House ve Wigdor, 1967):

- Bir faktör bir bireyde iş tatmini sağlarken bir başka bireyde iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.
- Bir faktör aynı örnekte hem iş memnuniyeti hem de iş memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir.
- İçsel faktörler hem iş memnuniyetinde hem de iş memnuniyetsizliğinde daha fazla önemlidir.
- Bu sonuçlar çift faktör teorisinin motivasyon ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi ve iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğine neden olan kaynaklar arasındaki ilişkiyi basitleştirdiğini göstermektedir.

2.3.3 Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un teorisine benzer olarak, ihtiyaçları baz almış ve Maslow'un teorisini daha basite indirgemıştır. Bu teoriye göre, insanı motive eden ihtiyaçlar Maslow'un teorisinde olduğu gibi beş değil üç gruba ayrılmıştır: var olmak (existence), ilişkisel (relatedness) ve büyüme (growth). Var olma bir bireyin var olması için gerekli olan temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İlişkisel ihtiyaçlar insanların gerek çalışma ortamında gerek ise sosyal yaşamlarında diğer insanlarla olan ilişkisiyle ilgilidir. Büyüme ihtiyaçları ise insanların bireysel gelişimlerine, kendini tamamlamalarına ve kendini gerçekleştirmelerine olan istekleriyle ilişkilidir. Esasen, var olma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile, ilişkisel ihtiyaçları sevgi/ait olma ve saygınlık ihtiyaçları ile, büyüme ihtiyaçları ise saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir. Maslow hiyerarşisine karşılık Alderfer'e göre bu ihtiyaçlar belirli bir sıra gözetmeksizin ortaya çıkabilmektedir ve bir birey birden fazla ihtiyaç grubu tarafından motive olabilmektedir.

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisine göre daha esnektir ve hiyerarşik düzendeki hareket daha karmaşıktır(Daft, 2008). ERG modeli bir engelleme reaksiyon ilkesinden bahsetmektedir. Buna göre yüksek seviyedeki bir ihtiyacın karşılanamaması durumu bireyi alt düzeydeki tatmin edilmiş bir ihtiyaca geriletebilmekte ve bu da bireyde hayal

kırıklığına ve bunalıma sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle hiyerarşideki aşağı veya yukarı yönlü hareket bireyin yeteneklerine bağlı olarak ilişkilendirilmektedir.

Maslow'un teorisi yöneticiler tarafından daha çok bilinse de bilimsel geçerlilik bakımından Alderfer'in teorisi daha geçerlidir. Ancak her iki kuram da motivasyonda kullanılabilir ödüllere dair fikir oluştururken yöneticilere yönelik pratik katkı sağlamaktadır(Şimşek ve diğerleri, 2008).

2.3.4. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

Kapsam kuramlarının sonucusu olan McClelland'ın teorisi belirli türdeki ihtiyaçların yaşam boyunca kazanıldığını savunmaktadır. Bir başka deyişle, birey bu ihtiyaçlarla doğmaz ancak bu ihtiyaçları deneyimleri ile öğrenebilir. Bu ihtiyaçlar McClelland'a göre üç ana başlıkta toplanmıştır: başarıma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı and güç kazanma ihtiyacı. Bu ihtiyaçlar küçük yaşlarda elde edilen deneyimlerle biçimlenmektedir. Örneğin bir çocuk kendisi için bir şeyler yapmaya teşvik edilirse başarıma ihtiyacı kazanır. Eğer diğer insanlarla iyi iletişim için zorlanırsa ilişki kurma ihtiyacı kazanır. Eğer başkalarını kontrol etmeye yönelik yetiştirilirse güç ihtiyacı kazanır. Konu ile ilgili 20 yıl kadar araştırma yapan McClelland'ın elde ettiği sonuca göre, iyi girişimciler sıklıkla başarıma ihtiyacı elde edenleri, iyi koordinatörler sıklıkla ilişki kurma ihtiyacı elde edenleri ve iyi ve üst düzey yöneticiler ise sıklıkla güç ihtiyacı elde edenleri kapsamaktadır(Daft, 2008). Aynı zamanda, başarıma ihtiyacının lisansüstü öğrencilerde, bilim adamlarında ve mühendislerde, güç ihtiyacının da yöneticilerde baskın bir güdü olduğu belirtilmektedir(Harrel&Stahl, 1984).

McClelland'ın teorisindeki üç ihtiyaç şu şekildedir:

- *Başarma İhtiyacı:* McClelland'a göre, çoğu insanda potansiyel olarak başarı ihtiyacı bulunmaktadır ancak bu ihtiyaçlar gerekli ortam ve fırsatların olmaması nedeniyle ortaya çıkmayabilir(Şimşek ve diğerleri, 2008). Bu ihtiyaç zor işlerin üstesinden gelme, başarı elde etme gibi ihtiyaçları kapsar. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin mükemmelliğe yönelik güçlü arzuları bulunur ve bu özellikleri onları çalışma ortamında üstün performans göstermeye teşvik eder(Harrel ve Stahl, 1984). Ayrıca bu bireyler kendilerine zorlu ama ulaşılabilir hedefler koyarak bu yolda gerekli bilgi ve yeteneği edinmeye çalışırlar(Keser, 2019).

McClelland, bir birey ve toplumun bu üç ihtiyaç içerisinde en çok başarı güdüsünden etkilendiğini iddia etmektedir. Bir birey başarıma olasılığının düşük olduğu hedeflerden kaçınmaktadır. Çünkü başarısız olma ihtimali bireyleri önemli ölçüde korkuturken başarıya götüren faaliyetlerden alıkoymaktadır. Bu noktada, örgütlerde, bireyin faaliyete geçmesini engelleyecek korku ve endişelerin ortadan kaldırılması gereklidir(Eren, 2006).

- *Bağlanma İhtiyacı:* Bu ihtiyaçlar sosyal ortamda ya da iş ortamında sıcak arkadaş ilişkilerinin kurulması ihtiyaçlarını kapsar. Çevresiyle kurduğu ilişkiye göre ilişki kurma ihtiyacı insandan insana farklılık gösterebilmektedir. Ancak bir insanın sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden yaşamını yalnız başına sürdürebilmesi imkansızdır. Her insanın ilişkili olduğu insan veya gruplardan oluşan çevresi mevcuttur.

Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler zamanının büyük çoğunluğunda çevresindeki diğer insanlarla nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler kuracağını düşünür. Ayrıca diğer insanlar tarafından sevilme, tasvip edilmek, sosyal faaliyetlerden keyif alma, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek bu kişilerin özelliklerindedir(Keser, 2019; Şimşek ve diğerleri, 2008).

- *Güç İhtiyacı:* Bu ihtiyaç bireylerin otorite kurma, egemen olma, kontrol etme, diğer kişilerden sorumlu olma gibi isteklerini ifade etmektedir. Bu nedenle insanlar bu istekleri doğrultusunda çevresel ilişkilerinde seslerini duyurmak adına her türlü araca başvururlar. Üstün olma ve kontrol etme çabası insan ilişkilerini zedeleyebilmektedir. Bu nedenle bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

Güç elde etme yönelimi olan bireyler diğerlerine oranla daha fazla risk almaktadırlar(Keser, 2019). Ayrıca diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak ve diğer insanlarla yarışmaktan keyif almak bu kişilerin özelliklerindedir(Şimşek ve diğerleri, 2008).

McClelland'ın bu teorisi çok sayıda ampirik çalışma tarafından desteklenmektedir(Harrel ve Stahl, 1984). Diğer teorilere kıyasla motivasyonu ve çalışma hayatını incelerken bireysel düzeyde hareket etmiş ve motivasyonu ulusal düzeyde ele almıştır. Öyle ki, McClelland az gelişmiş ülkelerde başarı ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmalardan iki sonuç elde edilmiştir:

(1) bir ülkenin ekonomik kalkınma durumu ile ülke başarısı arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır, (2) ülke zenginliği ve ekonomik kalkınma ülke insanının başarı çabasından etkilenebilmektedir(Şimşek ve diğerleri, 2008).

2.3.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Stacy Adams'a ait eşitlik teorisinde bireylerin bir şeyler verdiği ve geri dönmesini umduğu bir şeyler arasındaki karşılıklı ilişkiden bahsedilmektedir. Burada birey tarafından verilen şeyler girdiler, aldıkları veya almayı bekledikleri şeyler ise çıktılardır. Eğitim, zeka, deneyim, yetenekler, yaş, cinsiyet, sosyal statü, sağlık gibi unsurlar girdilere örnek verilebilir. Ödeme, içsel ödüller, tatmin edici denetim, maaş dışında verilen haklar, çalışma koşulları, belirsizlik gibi unsurlar ise çıktılara örnek gösterilebilir. Üçüncü değişken ise referans kişi ya da gruptur. Bunlar ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi ya da gruplardır. Bir birey girdi durumunu algıladığında ondan bir dönüş bekler. Bu durumda işverenin değil sadece çalışanın bunu bir girdi olarak görmesi çalışan tarafından adaletsizlik olarak algılanmaktadır(Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012).

Teorinin temeli eşitlik ve dengeye dayanır. Bu teoriye göre çalışanın ortaya koyduğu emek karşılığında elde edilen kazançlar dengeli ve adil olmalıdır. Bir bireyin çıktılarının girdilerine oranı, diğer bireylerin girdi çıktı oranına eşit ise eşitlik ve adalet hissedilmektedir. Çalışanlar eşit bir muamele görme arzusundadırlar ve bu arzu onları motive etmektedir. Dolayısıyla hissedilen bu eşitlik çalışanların işe ilişkin davranışlarını etkilemektedir.

Kişi tarafından dengesizlik durumu hissedildiğinde kişi bu eşitsizliği giderici davranışlara yönelmektedir. Kişide performans düşüşü, ücret artışı istemesi, kendi algısını değiştirme çabası, diğer kişilere dair algısını değiştirme çabası, kıyaslama yapılan kişi değişikliği, savunma mekanizmaları geliştirme ve kendini telkin etme, işi bırakma veya devamsızlık yapma gibi eylemler örnek olarak gösterilebilir(Robbins ve Judge, 2013).

Eşitlik teorisi örgütteki bireylerin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması açısından önemlidir. Özellikle eşitlik değerlendirmelerinde paranın odak noktası olması sebebiyle eşitlik kuramında ve bu kuram ile ilgili yapılan çalışmalarda parasal ödüllere ve bu ödülün dağıtılış biçimlerine önem verilmektedir.

2.3.6 Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti teorisi bireyin organizasyon performansına katkı sağlayan görevlerde çalışmak için kişisel çaba gösterme isteğini neyin belirlediğini bulmaya çalışır. Teorinin temelinde bireysel inançlar ve arzular bulunmaktadır. İnsanlar yapabileceği şeyleri istedikleri zaman yaparlar. Örneğin bir kişi terfi etmek istiyorsa ve bu terfinin yüksek performansa bağlı olduğunu görüyor ve buna inanıyorsa o zaman çok çalışmak için motive olacaktır.

Beklenti teorisi ihtiyaç türlerini belirlemekten ziyade bireylerin ödüle ulaşmadaki düşünce süreçlerine odaklanmaktadır. Kurama göre, motivasyonun temelinde üç faktör bulunmaktadır: valens, beklenti ve araçsallık. Valens bir bireyin ödülü ne kadar arzuladığı, beklenti bireyin gösterdiği çaba sonucunda başarıya ulaşma ihtimaline olan başlangıçtaki ve geçici inancı, araçsallık ise bireyin performansının ödülle sonuçlanıp sonuçlanmayacağına karşın inancıdır. Vroom'un modeline göre, bireyin motivasyon gücü belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşittir. Formüle edilecek olursa şu şekildedir:

$$\text{Motivasyonun Gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Valens}$$

Bir ödülün arzulama derecesi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazıları için önemli olan bir ödül başkaları için hiç önemli olmayabilir. Bu durumda valens değeri (-1) ile (+1) arasında değişmektedir. Bir amacın elde edilmesi, elde edilmemesine üstün geliyorsa valens değeri pozitif, tersi durumda ise negatif olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa o zaman bu değer sıfır olmaktadır. Bazı durumlarda yöneticiler tarafından sunulan ödüller çalışanlar tarafından değerli bulunmamaktadır. Bu da çalışanı iş anlamında motive etmez.

Vroom'un modeline göre motive edici temel faktörler şu şekilde sıralanabilir(Tunçez, 2007):

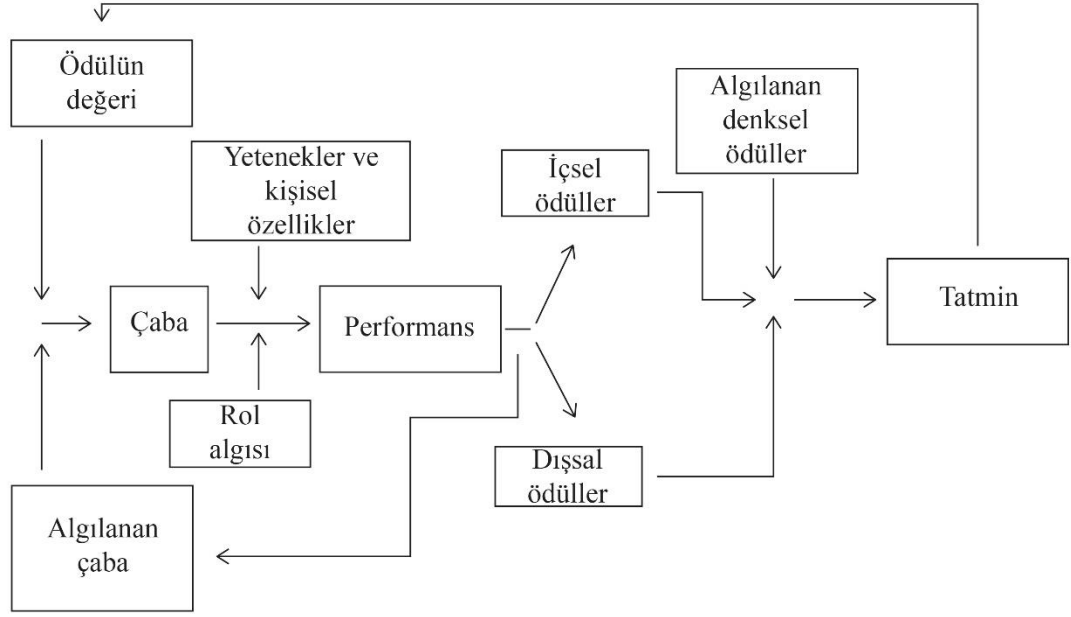
- Yüksek ücret
- Yeterli yükselme olanakları
- Katımlı denetim
- İş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanakları
- Değişik görevler
- Çalışma yöntem ve hızının sıkı bir şekilde denetimi

Beklenti bir bireyin belirli bir davranışı sonucu belirli bir performans elde etme ihtimaline dair inancını temsil etmektedir. Efor-performans beklentisi olarak da ifade edilmektedir. Bu faktör, çaba performans sağlar mı, harcanacak çaba ile istenilen performans düzeyine ulaşılır mı, performans ne kadar çaba gerektirir, başarı elde etme olasılığı ne kadardır gibi soruları kapsamaktadır. Beklenti değeri 0 ile (+1) arasında değişkenlik göstermektedir(Onaran, 1981). Bir eylemin bir sonuç doğurma olasılığının olmadığı durumlarda bu değer 0 iken belirli bir sonuç doğurma olasılığı kesin olan durumlarda (+1)'dir.

Bu modelin üçüncü faktörü ise araçsallıktır. Çaba-ödül ilişkisini ele alan bu faktör gösterilen çaba ile elde edilecek sonuç ve ödüllere ulaşma ihtimaline karşılık gelir. Bu faktör bireyin harcadığı çaba karşısında nasıl sonuçlar(ödüller) elde edeceği sorusunu kapsamaktadır. Sıkı çalışma gibi bir eylemin başarı ile sonuçlanacağı inancı beklentiyi oluşturmaktadır. Başarılı bir iş çıkarmak da ücret artışı gibi başka bir sonucu doğuracaktır. Bu iki durum arasındaki ilişki araçsallık olarak ifade edilmektedir. Araçsallık değeri ise (-1) ile (+1) arasında değer almaktadır. Değerin (+1) olması durumunda ikinci sonucun gerçekleşebilmesi için birinci sonucun gerekli ve yeterli olduğuna inanılır. (-1) olması durumunda ise birinci sonuç elde edilirse ikinci sonucun elde edileceğinin olanaksız olduğu düşünülmektedir(Onaran, 1981).

2.3.7 Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter performansı ve iş tatminini vurgulayan bir kuram geliştirmiştir. Aslında Vroom'un teorisi gibi bu da bir bekleyiş teorisidir ancak bu kuramda ilave olarak bilgi, yetenek ve kişinin kendisi için algıladığı rol olmak üzere iki değişken eklenmektedir. Toplamda ise dokuz adet değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler ve aralarındaki ilişki Şekil 2.3'te gösterilmiştir. Teorinin en önemli özelliği daha önceleri ayrı ayrı ele alınan değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır(Keser, 2019). Kurama göre bireyin göstereceği performans gayret, bilgi, yetenek ve algılanan role bağlıdır. Bu performans ise içsel veya dışsal ödül ile sonuçlanır. Aldığı ödül algıladığı denksel ödülünden az ise tatmin olmayacaktır.



Şekil 2.3 : Porter ve Lawler'ın beklenti kuramı modeli

Şekil 2.3'teki değişkenlerin tanımları şu şekildedir(Onaran, 1981):

- *Ödülün değeri:* Bu değişken amaçların birey için ne kadar cazip olduğunu ifade eder. Bu kavram Vroom'un valens kavramına benzemekle birlikte farklılıklar da bulunmaktadır. Buradaki ödüller temel ihtiyaçlara cevap verdiği ölçüde farklı değerler almaktadırlar.
- *Algılanan çaba:* Bir bireyin çabalarının sonucunda beklediği ödülü elde edip edemeyeceği konusundaki beklentileri bu değişken ile ifade edilir. Bu kavram Vroom'un beklenti kavramı ile benzerlik göstermekte olup aslında beklenti ile araçsallığın tek bir değişkende birleştirilmiş halidir. Buradaki beklenti çaba-performans ve ödül-performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu iki olasılık çabanın ödüle dönüşme olasılığını da etkilemektedir.
- *Çaba:* Bir işin gerçekleşmesi için birey tarafından harcanılan enerjiyi ifade etmektedir. Buradaki önemli nokta, çaba ile performansın ayrı değişkenler olarak ele alınmasıdır. Yani her çabanın sonucu iyi bir performans getirmeyebilir. Şekilden de anlaşılacağı üzere bu modelde ödülün değeri ve algılanan çaba çabayı meydana getirmektedir.
- *Yetenekler ve kişisel özellikler:* İnsanların çevresel değişimlerden etkilenmeyen uzun süreli kişilik özellikleridir ve herhangi bir işte başarılı olup olunamayacağı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

- *Rol algısı:* Bu değişken çalışanın işini nasıl tanımladığı ve başarılı olmak için nasıl çaba gösterdiği ile ilişkilidir. Bir çalışan işinde nasıl başarı göstereceğine yönelik yanlış stratejiler geliştiriyorsa ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır.
- *Performans:* Bir çalışanın çaba ve çalışmasından elde ettiği üründür.
- *Ödüller:* Kişinin kendi çabalarınca elde edilen veya başkaları tarafından verilen çalışanın istediği sonuçlardır. Kişinin kendi davranışları sonucu elde ettiği ödüller içsel ödüller, çalışanın dışında daha çok örgüt tarafından verilen ödüller ise dışsal ödüller olarak nitelendirilmektedir. Bu değişken performans ile doyum arasındaki ilişkide etkilidir.
- *Algılanan denksele ödüller:* Bir çalışanın bir örgütteki çabası ve çalışması sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Her çalışan çabasına karşılık denk bir ödül biçer.
- *Tatmin:* Bu değişkende çalışan elde ettiği ödüller ise algıladığı denksele ödüllerini karşılaştırır. Eğer elde ettiği ödüller algıladığı denksele ödüllerden az ise doyumun eksikliği yaşanacaktır.

Bu şekilde dikkat edilmesi gereken bir husus geri bildirimlerdir. Birinci geri bildirim, çaba-ödül olasılığı arasındaki çizgidir. Bu durum bireyin geçmişteki deneyimlerinden ileri gelmektedir. Yani bir çalışan, geçmişte, bir çabasının ödülle sonuçlandığını görmüşse şimdiki çabasının da ödülle sonuçlanacağına daha çok ihtimal verecektir. İkincisi ise doyum ve ödülün değeri arasındaki çizgidir. Buradaki mantık Maslow'un hiyerarşisi ile ilişkilidir. Düşük kademedeki ihtiyaçların doyuma ulaşmasıyla ödüle verilen değerin azalacağı, üst kademelerdeki ihtiyaçların doyuma ulaşmasıyla ödüllerin çekiciliğinin artacağı varsayılmaktadır.

2.3.8 Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

İnsanların amaçlar doğrultusunda motive olduğu ve bunun örgütteki bireylerin davranışını nasıl yönlendirdiği konusu birçok örgüt psikoloğunun araştırma konusu olmuştur. Bunlardan biri olan Edward Locke, amaçların insan davranışları üzerinde niçin etkili olduğunu üç sonuç üzerinde açıklamaktadır(Jex, 2002):

1. Amaçlar dikkati yönlendirmekte olup çabaları belirli bir yöne odaklandırmaktadır.
2. Amaçlar görevlerin sürdürülmesinde yardımcı olmaktadır.

3. Amaçlar görevlere yönelik stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Locke 1960'lı yıllarda doktora tezinde niyetler üzerine birçok deneysel araştırma yapmıştır. Gary Latham ile birlikte, bu araştırmalardan elde ettiği belli birikime eklemeler yaparak amaç kuramını geliştirmiştir. Bu teoriye göre, değerler ve hedefler davranışların belirleyici faktörleridir(Lunenburg, 2011). Hedef bir bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şeylerdir ve davranışı (iş performansını) etkilemektedir. Zorlu hedefler daha yüksek çabayı doğurur. Hedefe ulaşan bir birey tatmin olur ve motivasyonu artar. Aksi durum ise hayal kırıklığına yol açarken motivasyonu düşürebilmektedir.

Kuramın başlıca iki önermesi bulunmaktadır. Birincisi bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar davranışlarını önemli ölçüde yönlendirmektedir. İkincisi ise bireye örgüt tarafından verilen özendiriciler çalışanın amacını ve niyetini etkileyerek performans üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumu açıklayacak olursak, insanlar çevresini algılayıp kendi değer yargılarına göre yorumlamaktadırlar. Buna göre bir amaç belirleyip davranışlarını o amaca yönlendirirler. Hem Locke'un hem de diğer araştırmacıların yaptığı çalışmaların sonucu belirli bir amaç belirlemenin her zaman daha iyi sonuç verdiğini göstermektedir(Onaran, 1981).

Bu kurama göre özendiriciler, seçilen amacın güçlüğünü etkileyebilir, amaçların kabul edilmesini sağlayabilir ve amaçlara bağlanma derecesini arttırabilirler. Ancak her ne kadar Locke'a göre para ve geri bildirim(örgüt tarafından bireye işte ne kadar başarılı olduğu konusunda verilen bilgi) özendirici araçlar olsa da geri bildirim bazı araştırmacılar tarafından özendirici olarak sayılmamaktadır(Onaran, 1981).

Motivasyonu artırıcı yönde etkileyen amaçların özellikleri şu şekildedir(Jex,2002):

- Amacın iddialı ve zor olması kolay olanlara kıyasla daha çok motive etmektedir.
- Bir amacın ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Bir bireyin amaca ulaşamayacağını düşünmesi bu amacı kabul etmemesine neden olmaktadır.
- Amaçların ölçülebilir, net ve spesifik olması gerekir. Bu durum birey açısından belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.
- Geri bildirim performans açısından motive edici bir unsurdur. Amaca ulaşmak kademeli bir süreç olduğu için bu süreçte geri bildirim çalışanlar açısından faydalı olmaktadır.

- Amaçların sayısı çoğaldıkça amaçlar arası çatışma çıkma olasılığı artabilir ve kişinin takip etmesi güçleşebilir.
- Hedef belirleme basit görevlerde daha efektif olmaktadır. Karmaşık görevlerde hedef belirlerken ise uygunsuz hedefler belirlenebilmektedir. Buradaki önemli nokta, belirlenen hedefin yakın zaman için kurgulanmasının performansı kolaylaştırdığıdır.

Hedef belirleme teorisi her bireyin bilinçli olarak amaç seçtiğini varsaymaktadır ancak Eren'e (2006) göre, gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmez ve hedef belirlerken rasyonel davranmaz. Yine de bu kuram, bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticilere ipuçları vermesi açısından önem taşımaktadır.

2.3.9 Pekiştirme Teorisi

B. F. Skinner'in çalışmalarına dayanan pekiştirme teorisi davranışın nasıl öğrenildiğini ve insanların eylemi nasıl öğrendiğini tanımlamaya çalışır. Bu teori insan davranışının sebeplerini aramak yerine davranış sürecine, bu süreçte meydana gelen değişimlere, davranış ve sonuç arasındaki bağlantıya, davranışları ve eylemleri kontrol etmeye odaklanır (Amuthan ve Gordan, 2014).

Terim olarak "reinforcement" davranışın tekrar etmesine ya da engellenmesine neden olan herhangi bir etki olarak tanımlanmaktadır (Naylor, 2004). Bir kişi herhangi bir nedenden dolayı bir davranış gösterir. Burada davranışın sonucu önemlidir. Elde edilen sonuca göre davranış tekrar edilecek ya da engellenecektir. Sonuç kişiyi memnun ediyorsa aynı davranışı tekrar göstermesi muhtemeldir. Ancak sonucun kişiyi memnun etmediği durumlarda o kişi muhtemelen aynı davranışı göstermeyecektir.

Pekiştirme teorisi, davranışların kişinin bulunduğu çevre ile şekillendiğini ve davranışların "pekiştiriciler" ile değiştirilebileceğini savunmaktadır. Bir "pekiştirici", davranışın ileride yenilenmesi olasılığını değiştirmektedir. Bu olasılığın artması için "pekiştirici" ile davranışın uyumlu olması gerekmektedir.

Davranışı değiştirmede dört ana konseptten bahsedilmektedir: olumlu pekiştirici, kaçınmayı öğrenme, ceza ve yok olma.

- *Olumlu pekiştirici*: Arzu edilen davranışın sonucunda memnuniyetin elde edilmesidir. Bu tür pekiştirmeler davranışın ileride tekrar edilme ihtimalini artırmaktadır. Bir performans sonucu alınan övgü, ücret artırımı gibi pekiştiriciler örnek gösterilebilir.

- *Kaçınmayı öğrenme*: Arzu edilen bir davranış sonucunda olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin, bir çalışan işe geç kaldığında yönetici tarafından eleştiriye maruz kalıyorsa bu durumu ortadan kaldırmak için işe erken gider. Bu durumda çalışan, davranışlarıyla bu durumu ortadan kaldırmaktadır. Bu da öğrenme yolu ile olur. Bu duruma olumsuz pekiştirici de denmektedir.
- *Ceza*: İstenmeyen davranışı azaltmak veya ortadan kaldırmak, tekrar etmesini önlemek için negatif sonuçlar uygulanmasıdır. Ücretlerde düşüş, özel hakların kısıtlanmasından resmi yaptırımlara kadar çeşitli örnekler verilebilir. Cezalar sonucunda istenmeyen davranışlar yok olabilir ancak her zaman kalıcı ve sağlıklı bir çözüm değildir. Cezalar kalkınca davranış tekrar geri gelebilir veya istenmeyen davranış ortadan kalksa da istenilen davranış belirmeyebilir. Cezalar çoğu zaman endişe ve saldırganlık durumu da doğurabilmektedir.
- *Yok olma*: İstenmeyen davranışın ortadan kaldırılması amacıyla daha önce verilen olumlu pekiştiricilerin durdurulmasıdır. Yöneticiler tarafından verilen övgünün ya da ücret artışının geri çekilmesi gibi tepkiler örnek gösterilebilir.

Pekiştiricilerin verilmiş şekli yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir unsurdur. Bu noktada, Creech'e (1995) göre pekiştiriciler şu özelliklerde olmalıdır(Naylor, 2004):

- Mümkün olduğunca çok bilgi içermelidir.
- Olabildiğince kısa süre içerisinde meydana gelmelidir. Bir başka deyişle, uygun ödüller performansın hemen ardından verilmelidir.
- Küçük kazanımlara olduğu kadar büyük kazanımlara da yanıt vermelidir.
- Mevki olarak üst mercilerden kaynaklı olmalıdır.
- Sürpriz unsurunu koruyarak düzensiz ve tahmin edilemez olmalıdır.

2.4 21. Yüzyılda Motivasyon

1970'lerden sonra özellikle hedef belirleme teorisi çok sayıda ampirik çalışmanın konusu olmuş ve çalışan verimliliğine katkı sağladığı çalışmalar ile desteklenmiştir. Örneğin, sekiz farklı ülkede toplamda 40.000 adet çeşitli katılımcı ile hem deneysel hem de saha araştırmaları gerçekleştirilmiştir(Beal, 2017). Belirli ve zor amaçların performansı artırdığı tespit edilmiş ve teori işçi motivasyonu teorileri arasında en geçerli ve pratik teorilerden biri olarak görülmüştür. Hedef belirleme teorisinin yanı

sıra eşitlik teorisi de aynı dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkarak çalışmalar gerçekleştiren Greenberg ve Folger örgütsel adalet konusuna odaklanmıştır. Böylelikle eşitlik teorisi yerini adalet kavramına bırakmıştır. Prosedürlerin çalışanlar tarafından adil algılanması işe bakış açılarını olumlu yönde etkilerken işten ayrılma ihtimalini de düşürmekteydi.

1980'ler var olan teorilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların yoğun olduğu bir dönem olmuştur(Steers ve diğerleri, 2004). Kişilik 1990'lara kadar motivasyon teorilerinde göz ardı edilirken 1990'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Kişiliğin çaba ve seçimde etkili bir rol oynadığı ve dolayısıyla motivasyon ile ilişkili olduğu şeklinde araştırmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Kişilik özelliklerinin bir işte başarıma olasılığını ve bir işi seçme motivasyonunu etkilediği konusunda görüşler ortaya atılmıştır. Kişilik özelliklerinin motivasyon ile ilgili çalışmalara dahil edilmesi organizasyonun değerleri ve kişinin kendi değerleri arasındaki uyumu konusunu da gündeme getirmiştir(Latham, 2007).

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen değişimler, taleplerin değişmesi, iş gücündeki çeşitlilik ve teknolojinin gelişimi gibi unsurlar işgücü motivasyonunu rekabette öncelik haline getirmiştir ve gelecekte de bu durumun devam etmesi yüksek bir ihtimaldir. Motivasyon ile ilgili çalışmalar 1990'lardan sonra düşüşe geçmiş ve bugünün yeni çalışma çağına yönelik yeni bir model halen sunulmamıştır. Araştırmacılar işveren ile çalışan arasındaki geleneksel ilişkinin ortadan kalktığına inanmakta ancak bunun yerini neyin aldığı konusunda çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. 2001 yılında Academy of Management'ın yıllık toplantısında geleceğin iş motivasyonunu ele alan bir seminer gerçekleştirilmiştir. Bu seminerde çeşitli araştırmacılara ait 56 adet makale incelenmiştir. Yeni ve yararlı öneriler sunan altı makale belirlenmiştir. Bu makalelerin genel olarak ana teması, var olan teorilerin günümüze adapte edilmesi ve geliştirilmesini önermektedir. Ayrıca, çalışanlar arasındaki karşılıklı dayanışmaya dayanan takım çalışmalarının ve çalışma ortamında yaşanan deneyimlerin geliştirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmaların özeti şu şekildedir(Steers ve diğerleri, 2004):

- Edwin A. Locke ve Gary P. Latham mevcut teorilerden daha yararlı ve daha karmaşık iş motivasyonu teorileri geliştirmek için altı adet tavsiyede bulunmuştur.

- Yitzhak Fried ve Linda Haynes Slowik hedef belirleme teorisine zaman faktörünün değişken olarak eklenmesinin çalışan davranışını açıklamada etkili olacağını savunmaktadır.
- Myeong-Gu Seo, Lisa Feldman Barrett ve Jean M. Bartunek duygusal deneyimlerin motivasyonda doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı yönden hedef bağlılığı ve hedef düzeyini etkilediği görüşünü sunmuştur.
- Ruth Kanfer ve Phillip L. Ackerman yaşlanmanın motivasyonu nasıl etkilediğini tam olarak anlamak gerektiğini savunmaktadır.
- Naomi Ellemers, Dick de Gilder ve S. Alexander Haslam organizasyonlarda giderek yaygınlaşan ekip çalışmaları dolayısıyla grup motivasyonlarına dikkat çekmektedir.
- Hugo M. Kehr bireyin kendi kendine belirlediği hedeflerin neden bazen motive edici olamayabileceği sorusuna cevap aramaktadır.

2.5 Literatürde Motivasyonu ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler

19. yy'ın sonlarına doğru motivasyonun hızla psikolojide önem kazanmaya başlaması ile güdü kavramı ile ilgili erken dönem modeller ve teoriler geliştirilmiştir. 20. yy'ın ortalarında motivasyonu etkileyen faktörler önem kazanmış ve konu ile ilgili teoriler öne sürülmüştür. Bu teoriler örgütsel yönetime ışık tutarak temel olmaya devam etmektedir.

Çalışanların davranışını anlayabilmek, onları neleri motive ettiğini belirlemek, onlara daha iyi çalışma koşulları sağlamak motivasyonlarını artırmak açısından önemlidir. İnsan doğası gereği değişen çevresel koşullarına ayak uydurabilmekte, paralel bir şekilde değişim ve gelişim gösterebilmektedir. Değişen ve gelişen çevrenin getirdiği dinamizm çeşitli endüstrileri de etkilemektedir. Bu noktada çalışanların işten neler beklediğinin ve hangi faktörler ile motive olduklarının zaman içerisinde değişmesi kaçınılmazdır. Çalışanların beklentilerini ve onları nelerin motive ettiğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ankete dayalı çalışmalar 1900'lere dayanmaktadır. Öyle ki, 1930'larda çalışanların tutum ve moral düzeylerini belirlemek ve belgelemek adına çalışanlar ile anket çalışmaları yapılmaktaydı(Schneider ve diğerleri, 1996). Konu ile ilgili çalışmalar yapılmaya devam etmiş ve günümüzde de devam etmektedir.

Çalışan motivasyonunda zamana veya çeşitli unsurlara bağlı olarak yaşanan değişimleri anlayabilmek adına bu kısımda çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları inceleyen 43 adet çalışma taranmıştır. Bu çalışmalar Çizelge 2.2’de gösterilmiştir. Çalışmalarda, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler bağlamında, araştırmaya konu olan veya başlıca unsur olarak nitelendirilen faktörler listelenmiştir. Bu liste ise Çizelge 2.3’te gösterilmiştir. Taranan çalışmalar kapsamında para ve parasal teşvik ve ödüllerin, iş güvencesinin, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin ve yönetici ile olan ilişkileri de kapsayan yönetimsel politikaların en sık rastlanan faktörler olduğu gözlenmiştir.

Motivasyonu anlamaya yönelik çalışmalar kapsamında uygulanan anketlerden biri 1946 yılında Labor Relations Institute of New York tarafından gerçekleştirilmiştir(Wiley, 1997). Anket, endüstri çalışanlarına uygulanmış ve çalışanlardan ankette bulunan 10 adet “işteki olumlu pekiştiricileri” önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Anket sonucuna göre sırasıyla, takdir görme, ait olma hissi ve kişisel problemlere ılımlı yaklaşım faktörleri listenin başında bulunmaktadır.

Bu çalışmaya benzer anket çalışmaları 1981 ve 1986 yıllarında da yapılmıştır. 1946 yılında en önemli faktör olan takdir görme, 1981 ve 1986 yıllarında yerini işin ilgi çekici olması faktörüne bırakmıştır. 1986 yılına gelindiğinde ise faktörlerin sıralaması şu şekilde değişmiştir: işin ilgi çekici olması, takdir edilme ve ait olma hissi(Kovach, 1987).

Wiley (1997) 1992 yılında bu anketlere benzer bir anketi yaklaşık 550 çalışana uygulamıştır. Çalışmasını tüm anketlerden elde ettiği verileri karşılaştırarak sonuçlandırmıştır. 1992 yılındaki tabloya bakıldığında, en önemli faktör iyi bir maaş olarak belirlenmiştir. İyi bir maaş faktörünü ise sırasıyla takdir edilme, iş güvencesi, yükselme imkanları ve işin ilgi çekiciliği faktörleri takip etmektedir.

2008 yılında ise benzer bir çalışma, Malezya’daki çalışanlara Islam ve Ismail (2008) tarafından uygulanmıştır. Geçmiş yıllarda yapılan anketlerin sonuçlarına kıyasla faktörlerin puanlama sırası değişiklik göstermiştir. 1992 yılında en önemli unsur olan maaş faktörü sıralamada aynı kalmıştır. Ancak maaş faktöründen sonra sıralama çalışma koşulları, terfi, iş güvencesi, işin ilgi çekiciliği ve takdir görme şeklinde değişmiştir.

Çizelge 2. 2 : Motivasyonu etkileyen faktörler kapsamında incelenen çalışmaların listesi

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
1	Kovach (1987)	1946, 1981 ve 1986 yıllarında gerçekleştirilen anket çalışmaları	Kayıt araştırması	1946 yılında en önemli motivasyon faktörü takdir edilme iken, 1981 ve 1986 yıllarında yerini işin ilgi çekiciliğine bırakmıştır.
2	Adigun ve Stephenson (1992)	Birleşik Krallık'ta bulunan 31 İngiliz ve 42 Nijeryalı çalışandan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	İngiliz çalışanları motive eden en önemli faktörler: başarı, işin kendisi, sorumluluk, ivedi iş, takdir görme Nijeryalı çalışanları motive eden en önemli faktörler: ücret, çok veya zor iş, fiziksel çalışma koşulları, maaş dışı verilen ek haklar, ailevi şartları etkileyen unsurlar
3	Ilardi vd. (1993)	Batı New York'ta ayakkabı fabrikasında çalışan 117 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Statü, otonomi, rekabet ve çevredekiler ile ilişkiler iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
4	Orpen (1997)	Resmi bir danışmanlık programı kapsamında 39 danışman ve 39 çalışandan oluşan grup	DeneySEL araştırma	Program kapsamında incelenen danışan ve danışman arasındaki ilişkinin iyi olması motivasyonu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
5	Wiley (1997)	Çeşitli sektörlerde çalışan ve yaklaşık 550 kişiden oluşan örneklem	Kayıt araştırması ve anket yöntemi ile araştırma	1992 yılında gerçekleşen anket verilerine göre en önemli motivasyon faktörlerinin sıralaması şu şekildedir: 1-iyi maaş 2-takdir edilme 3-iş güvencesi 4-yükselme imkanları 5-işin ilgi çekici olması
6	Jackson ve Bak (1998)	Çin'de faaliyet gösteren 13 adet uluslararası işletme	Anket yöntemi ile araştırma	Çin işgücü yönetiminde etkin stratejiler şu şekildedir: etkin kural uygulama örgüt işleyişine yönelik eğitimler kariyer
7	Rynes vd. (2004)	Parasal teşvikleri inceleyen ana çalışmalar	Literatür taraması	Verilere göre, para çoğu insan motivasyonda için önemli bir faktördür ancak tek ve birincil motive edici faktör değildir.
8	Brislin vd. (2005)	Tokyo'da çeşitli sektörlerden yönetici ve çalışanları kapsayan 623 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Yönetici ve çalışanlardan elde edilen faktörlere göre en önemli motivasyon faktörlerinin sıralaması şu şekildedir: 1-başarı hissi 2-maaş 3-statü 4-adil değerlendirme
9	Paswan vd. (2005)	Amerika'da çeşitli restoranlarda çalışan 185 ön saf çalışanını kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Yönetimsel samimiyet ve motivasyon arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
10	Takahashi (2006)	Japonya'da Toyota Motors firmasında çalışan 1823 kişiyi kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Hem terfi hem de finansal teşvikler çalışan motivasyonu için önemlidir.

Çizelge 2.2 (devam) : Motivasyonu etkileyen faktörler kapsamında incelenen çalışmaların listesi

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
11	Kuvaas (2006)	Norveç bankalarında çalışan 593 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	İçsel motivasyonun aracılığı ile performans değerlendirmesinden elde edilen tatmin iş tatminini olumlu etkilemektedir. Böylelikle performans değerlendirmeleri iş tatminini ve çalışan motivasyonunu artırabilmektedir.
12	İslam ve İsmail (2008)	Malezya'da bulunan çeşitli işletmelerde çalışan 505 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma ve literatür taraması	En önemli motivasyon faktörlerinin sıralaması şu şekildedir: 1-iyi maaş 2-iyi çalışma koşulları 3-terfi 4-iş güvencesi 5-işin ilgi çekiciliği 6-takdir edilme
13	Maroudas vd. (2008)	Atina'da lüks otellerde çalışan personel ve yöneticilerden oluşan 124 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanların çoğunluğu finansal teşvik ve kişisel gelişime yönelik desteklerin iş tatmininde çok önemli olduğu görüşündedir.
14	Kuvaas ve Dysvik (2009)	Norveç işletmelerinde çalışan 826 kişilik örneklem	Kesitsel anket çalışması	İçsel motivasyon, işteki çaba ile çalışan gelişimine yönelik algılanan yatırımların arasında aracı görevi üstlenmektedir. Elde edilen verilerden yola çıkarak çalışan gelişimine yönelik algılanan yatırımların içsel motivasyonu etkilediği söylenebilir.
15	Jelacic vd. (2010)	Hırvatistan'da bulunan bir ahşap firmasında çalışan, 800 adet üretimde görev alan işçiyi ve 60 adet yönetim departmanlarında görev alan çalışanları kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Genel olarak, uzun dönem çalışma, sosyal koşulların iyi olması, şirket itibarı ve tatmin eden maaşlar en önemli faktörlerdendir.
16	Hitka ve Sirotiakova (2011)	Slovakya'da konumlanan büyük bir üretici firmada çalışanlardan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Dünya ekonomik krizinin bir sonucu olarak çalışanların motivasyon düzeylerinde değişim olduğu gibi motivasyon faktörleri sıralamasında da değişimler yaşanmıştır. 2008 yılına ait en önemli motivasyon faktörü maaş iken 2009 yılında iş güvencesidir.
17	Mehri vd. (2011)	İran bankalarında çalışan 94 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Hem kriz hem kriz sonrası dönemini deneyimleyen çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenmiştir. Ayrıca iş güvencelerini tehdit altında hissetmişlerdir.
18	Van den Berg (2011)	Hollanda piyasasında faaliyet gösteren çeşitli endüstrilere ait 50 ile 65 yaş aralığındaki çalışanları kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Örgütsel teşvik, iş çeşitliliği, işin zorluğu ve çalışmada bağımsızlık içsel motivasyonu artırmakta olup uzun süre çalışma isteklerini direkt olarak etkilemektedir.
19	Stringer vd. (2011)	Avustralasya bölgesi perakende sektöründe ön saf çalışanlardan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma ve literatür taraması	Ücret tatmini ve içsel motivasyon arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
20	Cohelho vd. (2011)	Portekiz kamu hastanelerindeki ön saf çalışanlarından oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Rol belirsizliği içsel motivasyonu olumsuz etkilerken rol çatışması, işin karmaşıklığı ve yönetici ile olan ilişkiler olumlu etkilemektedir. Çalışma arkadaşları ve müşteriler ile olan ilişkiler ile içsel motivasyon arasındaki pozitif ilişki anlamlı değildir.

Çizelge 2.2 (devam) : Motivasyonu etkileyen faktörler kapsamında incelenen çalışmaların listesi

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
21	Kropivsek vd. (2011)	Hırvatistan ve Slovenya ahşap sektörü firmalarında çalışanlardan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Maaş, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, finansal ödüller ve çalışma koşulları her iki ülkeye ait verilere göre başlıca unsurlardır.
22	Güngör (2011)	İstanbul'da bankalarda çalışan 116 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Finansal veya finansal olmayan ödüller çalışan motivasyonunu ve performansını olumlu etkilemektedir.
23	Cho ve Perry (2012)	2008 Federal Human Capital Survey verileri	Kayıt araştırması	Yönetimde güvenilirlik ve hedefe odaklılık iş tatmini ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
24	Skudiene ve Auruskeviciene (2012)	Litvanya'da orta ve büyük ölçekli çeşitli firmalarda çalışan 274 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Hem içsel hem dışsal kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetler çalışan motivasyonu ile pozitif ilişki kurmaktadır.
25	Guo vd. (2014)	Çin'de çeşitli firmalarda çalışan ast ve üstleri kapsayan 202 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Gelişime yönelik performans değerlendirmelerinin içsel motivasyon ve iş performansı üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır.
26	Zavadsky vd. (2015)	Slovakya'da çalışanlardan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	2013'te yapılan anket sonucuna göre maaş ve iş güvencesi motivasyon faktörleri sıralamasında en önemli faktörlerdendir.
27	Yoon vd. (2015)	Güney Kore'de büyük ölçekli bir sigorta firmasında çalışanlardan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Maddi olmayan ödüller ile içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Maddi ödüller ise dışsal motivasyon ile negatif ilişki kurmaktadır.
28	Mikkelsen vd. (2015)	Danimarka'da devlet okullarında çalışan 1190 öğretmen ve 32 okul müdüründen oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Okul müdürleri tarafından "sert" ve "hem sert hem yumuşak" bir tutum deneyimleyen öğretmenlerin içsel motivasyonları "yumuşak" davranışları deneyimleyenlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.
29	Hitka ve Balazova (2015)	Slovakya'da ahşap ve ahşap ürünleri üzerine faaliyet gösteren bir firmada çalışan 60 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Yaş, deneyim ve eğitim baz alınmadan genel tabloya bakıldığında maaş, iş güvencesi, finansal ödüller ve adil performans değerlendirmesi başlıca motivasyon faktörleridir.
30	Faletar vd. (2016)	Hırvatistan'da ahşap firmasında çalışan 180 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	2010 yılında iş ortamı, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler başlıca motivasyon unsurları iken, 2014 yılında iş güvencesi ve statü gibi faktörler ön plandadır.
31	Hur vd. (2016)	Güney Kore'de turizm ve konaklama sektöründe çalışan 281 ön saf çalışanından oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Hem çalışma arkadaşları hem de müşteriler tarafından kaba iletişim tarzı içsel motivasyonu düşürmektedir.
32	Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah (2016)	Gana'da madencilik sektöründe çalışan 200 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Yaş faktörü baz alındığında farklı yaşlardaki gruplar arasında motivasyon düzeyleri bakımından önemli bir farka rastlanmamıştır.
33	Jungert vd. (2017)	Kuzey Avrupa'da banka sektörü	Deneyisel araştırma	Çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliğini geliştirmeye yönelik yapılan uygulamaların çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır.
34	Rozman vd. (2017)	Slovenya'da rastlantısal seçilmiş firmalarda çalışan 400 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Daha yaşlı çalışanlar için motivasyon faktörleri şu şekildedir: iş yerindeki esneklik, otonomi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, kendi hızında çalışabilme ihtimali, çalışanlar arası saygı ve yaşa göre eşit davranış Daha genç çalışanlar için motivasyon faktörleri şu şekildedir: maaş, yükselme ve eğitim imkanları

Çizelge 2.2 (devam) : Motivasyonu etkileyen faktörler kapsamında incelenen çalışmaların listesi

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
35	Hitka vd. (2018)	Slovakya'da çeşitli sektörlerden 26.416 çalışanı kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışma sonunda en önemli 3 faktör maaş, iyi bir takım çalışması ve iş güvenliği olarak belirlenmiştir.
36	Oflaz (2018)	Kamu sektöründe çalışan 211 kişiyi kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Strese neden olan faktörlerin artması motivasyonda düşüşe neden olmaktadır.
37	Selvarajan vd. (2018)	Meksika'dan 203 çalışanı ve Amerika'dan 219 çalışanı kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Adil değerlendirme lider üye değişim modelini olumlu etkilemektedir, bu da çalışan motivasyonunda pozitif bir etki olarak geri dönmektedir.
38	Pang ve Lu (2018)	Tayvan'da konteyner taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 59 kişiyi kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Örgütsel motivasyonda 4 önemli faktör ücret, başarı, iş güvenliği ve iş ortamıdır.
39	Tariq ve Ding (2018)	Çin'de bulunan perakende şirketinde çalışan yönetici ve astatlarını kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Yöneticinin kaba davranış biçimi çalışan motivasyonunu düşürmektedir.
40	Uludağ (2019)	Kamu sektöründe çalışan 450 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	İş stresi ile motivasyon arasında negatif ilişki bulunmaktadır.
41	Bajrami vd. (2021)	Sırbistan'da konaklama sektöründe çalışan 624 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	İş güvencesizliği motivasyon düzeyini düşürebilmektedir.
42	Akaarir (2021)	Türkiye'de konaklama sektöründe çalışan 108 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.
43	Yılmaz (2021)	Türkiye'de çalışan 390 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Covid-19 ile ilişkili olarak algılanan stres ve tehdit iş yaşam dengesini ve motivasyonu etkilemektedir.

Çizelge 2. 3 : Taranan Çalışmalarda Başlıca Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Yazar/Toplam	4	1	3	18	2	3	10	4	3	3	6	5	11	1	1	1	1	2	1	1	1	6	4	10	2	1	1	1	1	3	1				
Yılmaz (2021)	43																															X	X		
Akaarir (2021)	42																							X											
Bajrami vd. (2021)	41												X																						
Uludağ (2019)	40																															X			
Tariq ve Ding (2018)	39																							X											
Pang ve Lu (2018)	38				X					X			X												X										
Selvarajan vd. (2018)	37											X																							
Oflaz (2018)	36																															X			
Hitka vd. (2018)	35				X								X																						
Rozman vd. (2017)	34				X		X				X										X	X													
Jungert vd. (2017)	33												X																						
Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah (2016)	32																																		
Hur vd. (2016)	31												X					X																	
Faletar vd. (2016)	30								X		X		X																						
Hitka ve Balazova (2015)	29				X							X	X																						
Mikkelsen vd. (2015)	28																							X											
Yoon v.d. (2015)	27				X	X																													
Zavadsky vd. (2015)	26				X						X		X											X											
Guo vd. (2014)	25											X																							
Skudiene ve Auruskeviciene (2012)	24																			X															
Cho ve Perry (2012)	23																							X					X						
Güngör (2011)	22				X	X																													
Faktör/Çalışma No																																			
İşin kendisi ve ilgi çekiciliği																																			
İvedi iş																																			
İşin zorluğu ve/veya karmaşıklığı																																			
Maaş, ücret, parasal ödül ve teşvikler					X																														
Parasal olmayan ödüller					X																														
Çalışmada bağımsızlık (otonomi)																																			
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ekip																																			
Takdir görme																																			
Statü																																			
Başarı																																			
Çalışma koşulları ve iş ortamı																																			
Etkin/adil performans değerlendirmesi																																			
İş güvenesi																																			
Maaş dışı verilen haklar																																			
Ailevi şartları etkileyen unsurlar																																			
Kendimi ait hissetme																																			
Rekabet																																			
Müşteriler ile ilişkiler																																			
Firmanın misyonu ve değerleri																																			
Sosyal haklar ve imkanlar																																			
Sorumluluk																																			
Terfi ve kariyer imkanları																																			
Kişisel gelişim desteği ve eğitimler																																			
Yönetimsel politikalar, faktörler, ilişkiler																																			
İş çeşitliliği																																			
Şirket itibarı																																			
Rol çatışması																																			
Rol belirsizliği																																			
Hedefe yönelme																																			
Stres																																			
Tehdit																																			

Çizelge 2.3 (devam) : Taranan Çalışmalarda Başlıca Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Yazar/Toplam	4	1	3	18	2	3	10	4	3	3	6	5	11	1	1	1	1	2	1	1	1	6	4	10	2	1	1	1	1	3	1						
Kropivsek vd. (2011)	21			X			X				X																										
Cohelho vd. (2011)	20			X			X											X						X			X										
Stringer vd. (2011)	19				X																																
Van den Berg (2011)	18			X																				X		X											
Mehri vd. (2011)	17												X																								
Hitka ve Sirotiakova (2011)	16				X								X																								
Jelacic vd. (2010)	15				X								X							X																	
Kuvaas ve Dysvik (2009)	14																							X													
Maroudas vd. (2008)	13				X																		X														
Islam ve Ismail (2008)	12	X			X			X					X										X														
Kuvaas (2006)	11											X																									
Takahashi (2006)	10				X																			X													
Paswan vd. (2005)	9																																				
Brislin v.d. (2005)	8				X					X		X																									
Rynes vd. (2004)	7				X																																
Jackson ve Bak (1998)	6																						X		X												
Wiley (1997)	5	X			X				X														X														
Orpen (1997)	4																																				
Ilardi vd. (1993)	3						X		X																												
Adigun ve Stephenson (1992)	2	X	X	X	X				X		X			X								X															
Kovach (1987)	1	X						X							X																						
Faktör/Çalışma No																																					
İşin kendisi ve ilgi çekiciliği																																					
İvedi iş																																					
İşin zorluğu ve/veya karmaşıklığı																																					
Maaş, ücret, parasal ödül ve teşvikler																																					
Parasal olmayan ödüller																																					
Çalışmada bağımsızlık (otonomi)																																					
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ekip																																					
Takdir görme																																					
Statü																																					
Başarı																																					
Çalışma koşulları ve iş ortamı																																					
Etkin/adil performans değerlendirmesi																																					
İş güvencesi																																					
Maaş dışı verilen ek haklar																																					
Ailevi şartları etkileyen unsurlar																																					
Kendini ait hissetme																																					
Rekabet																																					
Müşteriler ile ilişkiler																																					
Firmanın misyonu ve değerleri																																					
Sosyal haklar ve imkanlar																																					
Sorumluluk																																					
Terfi ve kariyer imkanları																																					
Kişisel gelişim desteği ve eğitimler																																					
Yönetimsel politikalar, faktörler, ilişkiler																																					
İş çeşitliliği																																					
Şirket itibarı																																					
Rol çatışması																																					
Rol belirsizliği																																					
Hedefe yönelme																																					
Stres																																					
Tehdit																																					

Adigun ve Stephenson (1992) İngiltere’de yaşayan 31 adet İngiliz ve 42 adet Nijeryalı çalışanı motive eden faktörleri inceleyip bu iki gruba ait verileri kıyaslamıştır. Çalışanların statüleri işçiden üst seviye yöneticilere kadar değişkenlik göstermektedir. Veriler Herzberg teorisi baz alınarak tasarlanan bir anketin çalışanlara yöneltilmesi ile elde edilmiştir. İngiliz grubunun başarı, işin kendisi, sorumluluk, ivedi iş, takdir görme faktörlerinden motive olmaktadır. Nijerya grubunun ise daha çok maaş, çok veya zor iş, fiziksel çalışma koşulları, maaş dışında verilen ek haklar, ailevi şartları etkileyen unsurlardan motive olduğu saptanmıştır.

Ilardi ve diğerleri (1993) çalışanların iş yerinde deneyimlediği otonomi, rekabet ve çevredekiler ile ilişkinin iş tatminine olan etkisini hem çalışan hem de yönetici perspektifinden incelemiştir. Çalışma Batı New York’taki bir ayakkabı fabrikasında faaliyet gösteren işçi ve yöneticiden oluşan 117 çalışanı kapsamaktadır. Veriler sonucunda iş yerindeki hiyerarşiye göre üst seviyede olan çalışanların iş tatmininin daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanın deneyimlediği otonomi, rekabet ve çevredekiler ile ilişki genel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Orpan (1997) orta ölçekli bir üretim firmasında iki yıllık bir resmi mentorluğun motivasyon üzerindeki etkilerini incelemiştir. İki yıl boyunca yönetici pozisyonunda bulunan 39 adet çalışanın her biri için 39 adet mentor atandığı bir model benimsenmiştir. Program sonucunda her iki tarafa da anket soruları yöneltilmiştir. Buna göre, danışan ve danışman arasındaki ilişki ne kadar iyi olursa çalışan motivasyonu da o kadar iyi olmakla birlikte organizasyona daha fazla bağlanmaktadır.

Jackson ve Bak (1998) Çin’de çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 13 adet uluslararası firmadan çalışanları motive etme yöntemlerini açıklamalarını istemiştir. Daha sonrasında bu yöntemlerin Çin asıllı çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini sormuştur. Çalışma, Çin işgücünü motive etmede kural uygulama politikalarının etkin bir şekilde kullanımının, örgüt işleyişine yönelik eğitimlerin ve belirli bir kariyer çizgisinin etkili stratejiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca sadece ücret odaklı bir politikanın motive etmediğinin altını çizmektedir.

Parasal teşvikleri inceleyen bir çalışma Rynes ve diğerleri (2004) tarafından yapılmıştır. Geçmişte yapılan önemli çalışmaları incelediklerinde, bireylerin anketlerde parasal teşviklere verdikleri önem ile bu teşviklerin bireyin davranışları üzerindeki etkisi arasında çelişkilerin olduğu kanısına varmışlardır. Çalışmalarında

paranın bir bireyin bir kuruma katılma veya bir kurumdan ayrılmadaki düşüncesi üzerindeki etkisini ölçen anketlerin gerçeği yansıtmadığına dair çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Öyle ki, para, çoğu insana göre önemli bir faktör olmasına karşın herkes için birincil ve tek motive edici faktör değildir.

Herzberg'in çift faktör teorisinin uygulanabilirliğini Japon işgücü bağlamında inceleyen çalışma Brislin ve diğerleri (2005) tarafından yürütülmüştür. Çalışmada Tokyo'da çeşitli endüstrilerdeki çalışan ve yöneticilere Herzberg'in faktörleri baz alınarak hazırlanan anket soruları yöneltilmiştir. Hem çalışanlardan hem de yöneticilerden elde edilen sonuçlara göre sırasıyla başarı hissi, maaş, statü, adil değerlendirme çalışanları motive eden en önemli dört faktördür.

Paswan ve diğerleri (2005) yönetimsel yaklaşımları ve motivasyonu ele almıştır. Çalışmada Amerika'da restoran ön saf çalışanlarına anket soruları yöneltilmiştir. Elde edilen verilere göre, çalışanların yönetimde samimiyet ve dürüstlük algılaması motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Takahashi (2006) terfi ve ücretlerin işgücü motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek adına Japonya'da anket çalışması gerçekleştirmiştir. Buna göre, hem terfi hem de ücretlerin motivasyon üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlarının motivasyonları üzerinde ücret seviyeleri ve artışlarından ziyade terfi imkanları daha büyük bir etkiye sahiptir.

Kuvaas (2006) performans değerlendirmeleri ile çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiyi irdelemek adına Norveç bankalarında çalışanlar ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda içsel motivasyonun da aracılığı ile performans değerlendirmesinden elde edilen tatminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bu sayede motivasyonu artırabildiği görüşü elde edilmiştir.

Maroudas ve diğerleri (2008) Atina'da altı farklı lüks oteldeki çalışanlar ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu iş tatmininde parasal teşviklerin ve özellikle seminer gibi kişisel gelişim desteklerinin önemli olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların algıladığı kişisel gelişimlerine yönelik yapılan yatırımları inceleyen bir araştırma Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından yapılmıştır. Kişisel gelişime dair algılanan yatırımlar ile içsel motivasyon ve çalışma performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada anket yöntemi ile Norveç'te bulunan çeşitli organizasyonlar ele

alınmıştır. Sonuca göre içsel motivasyonun aracılığı ile bireyin kişisel gelişimine yapılan yatırımlara olan algısı ve çalışma performansı arasında ilişki bulunmaktadır. İçsel motivasyonun yüksek olması durumunda algılanan yatırımlar ile çalışma performansı arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Elde edilen tüm veriler doğrultusunda kişisel gelişime dair algılanan yatırımların içsel motivasyon üzerinde etkisi olduğu görüşü bildirilmektedir.

Jelacic ve diğerleri (2010) endüstri tesislerinde motive eden faktörleri araştırmıştır. Bunun için Hırvatistan'daki ahşap ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlara anket uygulamıştır. Aynı anket sorularını hem üretimde görev alan işçilere hem de yönetim departmanlarında çalışanlara yönelmiştir. Elde edilen verilere göre sosyal şartların iyi olması üretimde görev alan işçiler için en önemli faktör iken yönetimde görev alanlar için şirket itibarının iyi olmasıdır. Statü gözetmeksizin, genel tabloya bakıldığında, uzun dönem çalışma, sosyal koşulların iyi olması, şirket itibarı ve tatmin eden maaşlar en önemli faktörlerdir.

Van den Berg (2011) 50 ile 65 yaş aralığında olan çalışanların içsel motivasyonları aracılığı ile çalışma ortamı ve çalışmaya devam etme istekleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Hollanda'nın çeşitli sektörlerinde çalışanlara anket sorularının yöneltilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel teşvik, iş çeşitliliği, işin zorluğu ve otonomi içsel motivasyonu artırmaktadır. Ayrıca örgütsel teşvik, işin zorluğu ve otonomi uzun süre çalışmaya olan isteği etkilemektedir.

Stringer ve diğerleri (2011) parasal tatmin, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada perakende sektöründe faaliyet gösteren ön saf çalışanları ile vaka çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre parasal tatmin iş tatmini ile önemli derecede pozitif yönde bir ilişki kurmaktadır.

Cohelho ve diğerleri (2011) dışsal ve arabulucu değişkenler bazında çalışan yaratıcılığını ele almıştır. Bunun için Portekiz'de bulunan üç farklı devlet hastanesinde çeşitli pozisyonlarda çalışan bireylere anket uygulamıştır. Çalışmada içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığına pozitif etkisi olduğu yönünde hipotez geliştirilerek içsel motivasyonu hangi faktörlerin etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre rol çatışması, işin karmaşıklığı ve yönetici ile olan ilişki içsel motivasyonu pozitif yönde etkilerken rol belirsizliği negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca, iş arkadaşları ve müşteriler ile olan ilişkilerin içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği hipotezine karşın bu etkinin çok da büyük olmadığı kanısına varılmıştır.

Ödül uygulamaları, çalışan performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma Güngör (2011) tarafından yapılmıştır. İstanbul'da bulunan banka çalışanlarından elde edilen verilere göre finansal veya finansal olmayan ödüller çalışan performansı ve motivasyonu ile pozitif ilişki kurmaktadır.

Cho and Perry (2012) yönetsel güvenilirlik, hedef odaklılık ve dışsal ödül beklentilerinin motivasyon ve çalışan davranışları üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırmasında Federal Human Capital Survey 2008 verilerini kullanmıştır. Analizler doğrultusunda motivasyonun iş tatmininde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Yönetsel güvenilirliğin ve hedef odaklılığın ise iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkisi Skudiene ve Auruskeviciene (2012) tarafından araştırılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içsel ve dışsal olmak üzere incelenmiştir. Çalışanla ilgili olanlar içsel; müşteri, tedarikçi, ortaklar gibi paydaşlar ile ilgili olanlar ve kamuya yönelik faydalı faaliyetleri içerenler dışsal olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın verileri Litvanya'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışanlara yöneltilen anket soruları ile elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre hem içsel hem dışsal kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışan motivasyonu ile pozitif yönde ilişki kurmaktadır. Dışsal faaliyetlere kıyasla, içsel olan faaliyetlerin kurduğu ilişki küçük bir farkla daha kuvvetlidir.

Guo ve diğerleri (2014) içsel motivasyon, gelişime yönelik performans değerlendirmesi ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bunun için Çin'de konumlanan çeşitli organizasyonlarda çalışanlara anket uygulamıştır. Anket sonucunda gelişime yönelik performans değerlendirmelerinin içsel motivasyon ve iş performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu saptanmıştır.

Yoon ve diğerleri (2015) ödüllendirme faaliyetlerinin yaratıcılık üzerindeki etkisini ve motivasyon ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma Güney Kore'de bulunan büyük ölçekli bir sigorta firmasında çalışanlara anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ödüller maddi ve maddi olmayan olmak üzere ikiye ayrılmış ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Bu noktada motivasyon, aracı unsur olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere göre maddi olmayan ödüller çalışanın hem içsel hem dışsal motivasyonu ile pozitif yönde ve önemli ölçüde ilişkilidir. Ancak maddi ödüller dışsal

motivasyon ile negatif ilişki kurarken içsel motivasyon ile aralarında önemli bir ilişki bulunmamıştır.

Mikkelsen ve diğerleri (2015) Danimarka'daki devlet okullarında çalışan öğretmenler ve müdürler ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma, yöneticilerin komut veren bir tutum sergilemelerinin çalışan öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğini ölçmektedir. Çalışmada yönetici tutumu “sert”, “yumuşak” ve “her ikisini de içeren” olmak üzere üç seviyeye ayrılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hem “sert” hem “her ikisini de içeren” davranışları deneyimleyen öğretmenlerin “yumuşak” davranışları deneyimleyenlere göre içsel motivasyonları düşük bulunmuştur.

Hur ve diğerleri (2016) işyerindeki nezaketsizliğin yaratıcılık üzerindeki etkilerini ve motivasyon ile ilişkisini incelemiştir. Bunun için Güney Kore'de ön safta çalışan otel çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Hem çalışma arkadaşları hem de müşteriler tarafından kaba iletişim tarzı içsel motivasyonu düşürmektedir. Bu da çalışanın yaratıcılığının düşmesine neden olmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının birbirlerinin motivasyonlarını ve tatminini pozitif etkileyebileceğini savunan Jungert ve diğerleri (2017) bunun için Kuzey Avrupa'da banka sektöründe çalışanlar ile deneysel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışanların bir kısmının takım içi ilişkileri ve iş birliğini geliştirme odaklı atölyelere ve eğitimlere katılmaları sağlanmıştır. Daha sonrasında hem deneysel gruba hem de kontrol grubuna anket uygulanmıştır. İki gruba ait sonuçlar incelendiğinde eğitime katılanların temel ihtiyaçlar bakımından daha çok tatmin olduğu ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Selvarajan ve diğerleri (2018) adil değerlendirme, tek davranış biçiminden ziyade çalışana özel davranış biçimini savunan lider-üye değişimi modeli ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler hem Meksika hem de Amerika'da çalışanlardan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Her iki örneklemden de elde edilen verilere göre, adil değerlendirme lider-üye değişim modelini olumlu etkilemektedir, bu da çalışan motivasyonunda pozitif bir etki olarak geri dönmektedir.

Pang ve Lu (2018) Tayvan'da konteyner taşımacılığı sektöründe örgütsel motivasyonu, performansı ve iş tatminini araştırmıştır. Analiz sonucunda örgütsel motivasyonu etkileyen dört önemli faktör belirlenmiştir: ücret, başarı, iş güvencesi ve iş çeşitliliği.

Tariq ve Ding (2018) yöneticinin kaba davranışları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunun için Çin’de bulunan yöneticiler ve bu yöneticilerin altında çalışan astlar ile üç aşamalı bir anket çalışması yürütmüştür. Yöneticinin kaba davranış biçiminin çalışan motivasyonunu zayıflattığı elde edilen verilerden biridir.

Oflaz (2018) iş stresi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi kamu çalışanları bazında incelemiştir. Araştırmada belediye çalışanlarına stres ve motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik anket soruları yöneltilmiştir. Sonuçlara göre, strese neden olan unsurların artması çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ölçüde düşüşe sebep olmaktadır.

Uludağ (2019) iş stresi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek adına anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini kamu sektöründe çalışanları kapsamaktadır. Bulgulara göre iş stresi ile motivasyon arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. İlave olarak, iş stresinin motivasyon genel düzeyini %35 oranında etkilediği saptanmıştır.

Akaarir (2021) etik liderliğin çalışan motivasyonuna ve iş tatminine etkisini araştırmıştır. Araştırmada Türk turizm sektöründe çalışanlar incelenmiştir. Elden edilen verilere göre, etik liderlik içsel motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.

Kriz Etkileri

Hitka ve Sirotiakova (2011) 2008’de yaşanan küresel ekonomik krizin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini Slovakya’da bulunan mobilya üretici büyük ölçekli bir firmada çalışanlardır. 2007, 2008 ve 2009 yıllarında aynı firmaya aynı anket soruları yöneltilmiştir. Böylelikle kriz öncesi ve kriz sonrası dönemi kıyaslanmıştır. 2007 ile 2008 yılları arasında önemli bir değişim görülmezken 2008 ile 2009 yılları kıyaslandığında hem çalışan motivasyon düzeyi hem de motive edici faktörlerin önem sırasında değişiklik olduğu gözlenmiştir. Örneğin 2008 yılında en önemli motivasyon faktörü maaş iken 2009 yılında iş güvencesi olarak kaydedilmiştir. Slovakya’da kriz etkisinin çalışan motivasyonu üzerinde uzun vadeli sonuçlarını görmek adına aynı anket 2013 yılında Zavadsky, Hitka ve Potkany (2015) tarafından uygulanmıştır. Çalışmada tesadüfi örnekleme ile çeşitli branşlarda çalışanlar ele alınmıştır. Maaş ve iş güvencesi başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

Kropivsek ve diğeri (2011) ekonomik krizin yaşandığı dönemler olan 2009 ve 2010 yıllarında Slovenya ve Hırvatistan'daki ahşap endüstrisinde çalışanlara anket uygulayarak çalışanların motivasyonlarını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda Hırvatistan ve Slovenya kıyaslandığında, motivasyon faktörlerinin önem derecesinde çok önemli bir fark görülmemiştir. Kayda değer fark Slovenya çalışanları için daha çok öneme sahip olan yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki ve çalışma saatleri faktörlerinde görülmektedir. Genel tabloya bakıldığında her iki ülke için de maaş, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, finansal ödüller ve çalışma koşulları başlıca faktörlerdir.

2008 küresel ekonomik krizinin iş güvencesi ve iş motivasyonuna etkisini incelemek adına İran'da Mehri ve diğeri (2011) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada İran bankalarında çalışanlara anket soruları yöneltilmiştir. Kriz öncesi ve sonrası dönemlerin her ikisini de deneyimlemiş olanlara göre, kriz iş motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaratmış ve iş güvencesi açısından bir tehdit oluşturmuştur. Ancak kriz sonrası işe girenler güçlü bir etki ve tehdit hissetmemiştir.

Kriz dönemi ve kriz sonrası yeniden yapılanma dönemindeki çalışan motivasyonu arasındaki farklar Faletar ve diğeri (2016) tarafından incelenmiştir. Krizin en yoğun yaşandığı 2010 yılında ve kriz sonrası 2014 yılında Hırvatistan'da ahşap sektöründe çalışanlara aynı anket uygulaması yapılmıştır. Analiz sonuçları çalışanlar için kriz döneminde en çok psikolojik ihtiyaçların önem kazandığını, kriz sonrasında ise bu durumun değiştiğini ve sosyal ihtiyaçların önem kazanmaya başladığını göstermektedir. Örneğin 2010 yılında iş ortamı, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler başlıca motivasyon unsurları iken, 2014 yılında iş güvencesi ve statü gibi faktörler ön plandadır.

Bajrami ve diğeri (2021) Covid-19 pandemisinin turizm sektöründe çalışanların davranışları üzerindeki çeşitli etkilerini analiz etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre Covid-19'un sebep olduğu iş belirsizliği ve güvensizliği, çalışan motivasyonunu önemli ölçüde negatif olarak etkilemektedir.

Yılmaz (2021) çalışanların Covid-19 salgınına bağlı olarak algıladıkları stres ve tehdidin iş yaşam dengesi ve motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre Covid-19'a bağlı algılanan stres ve tehdit bireylerin iş yaşam dengelerini ve özellikle psiko-sosyal boyuttaki motivasyonlarını büyük ölçüde

etkilemektedir. Bununla birlikte, stresin motivasyon üzerindeki etkisi çalışma şartlarına bağı olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir.

Demografik Değişkenler

Motivasyonu etkileyen faktörler ile bireylerin yaş, eğitim ve deneyim gibi demografik özellikleri arasındaki ilişki Hitka ve Balazova (2015) tarafından incelenmiştir. Çalışmada Slovakya’da ahşap ve ahşap ürünleri alanında faaliyet gösteren bir firmaya ait çalışanlar ile anket çalışması sağlanmıştır. Çalışma sonucunda bireylerin motivasyon düzeyleri arasında belirgin bir fark görülmemiştir. Ancak yaş, eğitim ve deneyim bazında incelendiğinde çalışanların motivasyon faktörleri sıralamasında değişiklik gözlenmiştir. En belirgin fark 50 yaş üstü bireylere ait motivasyon faktörleri sıralamasında daha fazla finansal ödüllerin sıralamada yer almamasıdır. Genel tabloya bakıldığında başlıca motive eden unsurlar maaş, iş güvencesi, iyi bir çalışma ekibi, daha çok finansal ödüller ve adil değerlendirmedir.

Çalışan motivasyonunun performans üzerine etkisi Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah (2016) tarafından incelenmiştir. Araştırmanın ikincil amacı ise motivasyon düzeyleri ile yaş unsuru arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bunun için Gana’da madencilik sektöründe çalışanlar ele alınmıştır. Veriler anket yöntemi ve yüz yüze görüşmeler ile elde edilmiştir. Çalışanlar yaş olarak genç yetişkinler ve orta yaşlılar olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu iki grup arasında motivasyon düzeyleri bakımından önemli bir farka rastlanmamıştır.

Yaş ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelen bir diğer çalışma ise Rozman ve diğerleri (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini Slovenya’da tesadüfi olarak seçilmiş çeşitli firmalarda çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanlar yaşları bazında 50 yaş altı ve 50-65 yaş aralığı olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Araştırma sonunda iki gruba ait motivasyon faktörleri sıralamasında farklılıklar gözlenmiştir. İşyerinde esneklik, otonomi, çalışanlarla olan ilişkileri kapsayan unsurlar daha yaşlı çalışanlar için başlıca motive eden faktörlerdir. Daha genç çalışanlar ise başlıca maaş, terfi ve eğitim imkanları ile motive olmaktadır.

Demografik özelliklerin motivasyona etkisini inceleyen diğer bir çalışma ise Hitka ve diğerleri (2018) tarafından yapılmıştır. Slovakya’da çeşitli alanlarda faaliyet gösteren çalışanların motivasyonları cinsiyet ve eğitim bazında incelenmiştir. Bunun için 2013 ile 2016 yılları arasında her yıl çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışma sonunda en

önemli üç faktör maaş, iyi bir takım çalışması ve iş güvencesi olarak belirlenmiştir. Ancak bireylerin cinsiyeti ve eğitim düzeyi baz alındığında bu faktörlerin önem derecesi değişmektedir.





3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON

Zaman, bütçe ve kalite bir projenin başarısında kilit noktalar. Günümüz ekonomik koşullarında, projelerde başarı sağlamak adına, çalışanların verimliliğini artırmak giderek elzem hale gelmektedir. Rekabet ortamının gün geçtikçe arttığı inşaat sektöründe verimlilik düzeyi firmaların önem vermesi gereken bir husustur. İşgücü yoğunluğunun fazla olması ve her görevin önemli bir dikkat seviyesi gerektirmesi inşaat sektörünü zorlu bir hale getiren başlıca unsurlardandır. Sektörün verimliliğinde başlıca kaynaklardan birinin işgücü olması işgücü verimliliğinin önemini ortaya koymaktadır.

3.2 Literatürde İnşaat Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunu ve İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

Sanayi Devrimi öncesinde inşaat sektörü zanaata ve basit, geleneksel üretim yöntemlerine dayalıydı. Ancak Sanayi Devrimi'ni takiben artan kentleşme, teknolojinin gelişimi ile yeni üretim tekniklerinin doğması ve malzemelerin çeşitlenmesi sektöre yeni zorluklar getirdi. Malzeme bilimindeki gelişim inşaat mühendisliği, mimarlık, taşeronluk gibi inşaat meslekleri ve dallarının gelişip büyümesine katkı sağladı. Zamanla artan uzmanlaşma ve mesleki dallanma tüm bu disiplinlerin entegrasyonunu elzem kılmıştır. Teknolojik anlamda değişim ve gelişim yaşanan günümüz çağında inşaat endüstrisi çeşitli zorluklar ile yüz yüze gelmeye devam etmektedir. Projelerin giderek büyümesi ve komplike bir hal alması, uluslararası iş birlikleri, malzeme biliminde ve üretim tekniklerindeki yenilikler ve rekabetin her geçen gün artması insan kaynaklarını önemini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yakın zamanda inşaat sektörü ile ilgili çalışmalara konu olsa da literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Bu bölümde çalışan motivasyonunu inşaat sektörü bazında inceleyen 18 adet çalışma taranmıştır. İncelenen çalışmalar ve elde edilen bulgular Çizelge 3.1'de gösterilmiştir. Çalışmaların sonuçlarına göre inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonunu etkileyen en önemli faktörler Çizelge 3.2'de derlenmiştir.

Çizelge 3. 1: İnşaat sektöründe motivasyonu etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
1	Gilbert ve Walker (2001)	İnşaat sektöründe çalışan Avustralyalı 58 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanların cinsiyetleri baz alındığında motivasyon faktörlerine verilen önem sıralamasında değişiklik gözlenmiştir.
2	Ruthankoon ve Ogunlana (2003)	Tayland inşaat sektöründe çalışan 64 mühendis ve 61 ustayı kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi baz alınarak gerçekleştirilen anket sonucuna göre motivatörler sorumluluk alma, terfi, gelişme imkânı, denetim ve yönetim ile ilgili faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise çalışma koşulları, iş güvencesi, inşaat alanının güvenliği ve diğer örgütler ile iletişimidir.
3	Balaban (2006)	Mimarları, çeşitli dallardan mühendisleri, işletme ve idare alanlarını kapsayan toplamda 833 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Mimarlar için motivasyon faktörlerinin önem sıralaması: 1-Yönetici ile olumlu ilişkiler 2-İş güvencesi 3-Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması İnşaat mühendisleri için motivasyon faktörlerinin sıralaması: 1-Yönetici ile olumlu ilişkiler 2-İş güvencesi 3-Özel yaşama ayrılan zaman
4	Tunçez (2007)	İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan mimar ve mühendisleri kapsayan 101 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Anket sonucu analizlerine göre performans ile ilgili bilgilendirme yapılması, ilgi çekici görevlerin verilmesi, yükselme olanakları, bilgi ve yeteneğe göre veya gelişim sağlayacak işler verilmesi, ücretlerdeki adil dağılım, maaş ve fiziksel çalışma koşullarının iyi olması çalışanların motivasyonlarını artırmada kullanılabilecek araçlardır.
5	Bilgi (2010)	Sektörde çalışan mimar ve mühendislerden oluşan 118 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Genel tabloya göre en önemli 3 motivasyon faktörü sırasıyla: 1-İşin severek yapılması 2- Ücretin zamanında ödenmesi 3-Ücretlendirmedeki adalet
6	Çöğür (2010)	Türkiye'de bulunan bir inşaat firmasında çalışan 50 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Ankete katılanları motive eden araçların sıralamasında ilk üçte olanlar fiziksel koşullar, yönetim tarzı ve takım çalışmasıdır.
7	Jarkas ve Radosavljevic (2012)	Kuveyt inşaat sektöründe çalışan 663 inşaat ustasından oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanların motivasyonlarını etkileyen en önemli üç faktör sırasıyla ödemelerdeki gecikme, aynı işi yeniden yapmak ve finansal teşviklerdir.
8	Damcı (2015)	İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi'ne kayıtlı 394 inşaat mühendisinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanları hangi faktörlerin daha çok motive ettiği yaşa, medeni duruma, eğitim seviyesine, deneyime, firmanın kapsamına, deneyimlediği proje büyüklüğüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Genel tabloya göre, en önemli motivasyon faktörleri sırasıyla iş tatmini, çalışanlar arası etkili iş birliği ve iyi ilişkiler ve başarıdır.
9	Moslem (2015)	Türkiye genelinde mimar, mühendis ve teknik çalışanları kapsayan 332 kişilik örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanlarda özellikle adalet duygusu uyandıran yönetimsel politikalar ve kurum içi iletişim faktörleri ön plandadır.
10	Ayalp ve Arslan (2017)	Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren 118 inşaat mühendisinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	İnşaat mühendislerini en çok demotive eden faktörler maaşlardaki adaletsizlik, maaşın yeterli olmaması, yöneticilerin kaba tutumları, takım içinde sorumluluk duygusunun az olması ve ekip arkadaşlarında dürüstlüğün az olması veya hiç olmamasıdır.

Çizelge 3.1 (devam) : İnşaat sektöründe motivasyonu etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar

No	Yazar	Çalışma Konusu/Alanı	Yöntem	Sonuç
11	Damcı vd. (2018)	Amerika İnşaat Yöneticileri Birliği'ne üye 108 inşaat mühendisi ve İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi'ne kayıtlı 394 inşaat mühendisinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Amerikan örneklemi için en önemli motivasyon faktörleri sıralaması: 1-başarı 2-iş tatmini 3-terfi imkanları Türk örneklemi için en önemli motivasyon faktörleri sıralaması: 1-iş tatmini 2-başarı 3-çalışanlar arası etkili iş birliği ve iyi ilişkiler
12	Geçer (2018)	İstanbul Avrupa yakasında çalışan 200 adet inşaat işçisini kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Motivasyon faktörlerinin sıralamasında ilk üç faktör: 1- şantiye yönetiminin ilgili olması 2-sorumluluk verilmesi 3-düzenli iş planlamasının olması
13	Al-Abbadi ve Agyekum-Mensah (2019)	Ürdün'de faaliyet gösteren çeşitli şantiyelerdeki mühendis, usta, yöneticiler ve danışmanlar gibi çeşitli meslek profesyonellerinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşmeler	En önemli ilk üç faktör sırasıyla kişisel gelişim ve kariyer imkanları, zamanında ödeme ve kararlara katılabilmektedir.
14	Damcı vd. (2020)	Mimarlar Odası İstanbul Şubesi'ne kayıtlı 179 mimar ve İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi'ne kayıtlı 394 inşaat mühendisinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Hem mimarlar hem mühendisler için en önemli motivasyon faktörleri iş tatmini, başarı, çalışanlar arası etkili iş birliği ve iyi ilişkiler ve kararlara katılmadır.
15	El Sayed vd. (2020)	Bosna-Hersek, Sırbistan ve Karadağ inşaat sektörlerinde çalışan mimar ve mühendislerden oluşan 252 çalışandan oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Çalışanları motive eden faktörler yaşa, cinsiyete, medeni duruma, eğitim seviyesine ve bankaya borçlu olma durumuna göre değişkenlik göstermektedir.
16	Johari ve Jha (2020)	Hindistan'da bulunan dört farklı şantiyeden 116 inşaat işçisinden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	Denetimciler veya yöneticiler tarafından takdir görme ve övgü gibi bazı dışsal uygulamaların sahada benimsenmesi gerekmektedir.
17	Soliman ve Altabtai (2021)	Kuveyt inşaat sektöründe çalışan 283 kişiden oluşan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	En önemli faktörlerin iş güvencesi, maaş ve terfi imkanları olduğu saptanmıştır.
18	Sugathadasa vd. (2021)	İnşaat sektöründe çalışan 120 mühendisi kapsayan örneklem	Anket yöntemi ile araştırma	En önemli ilk üç faktör sırasıyla şirket itibarı, işte sağlanan disiplin ve zamanında ödemedir.

Çizelge 3. 2: Taranan çalışmalara göre inşaat sektöründe motivasyonu etkileyen başlıca faktörler

Yazar/Toplam	1	4	5	5	2	2	5	5	2	1	2	1	1	1	1	3	4	2	1	1	1	3
Sugathadasa vd. (2021)	18						X											X		X		
Soliman ve Altabtai (2021)	17			X				X									X					
Johari ve Jha (2020)	16																		X			
El Sayed vd. (2020)	15																					
Damcı vd. (2020)	14		X		X											X						
Al-Abbadi ve Agyekum-Mensah (2019)	13					X																
Geçer (2018)	12					X		X														
Damcı vd. (2018)	11		X	X												X	X					
Ayalp ve Arslan (2017)	10			X	X							X										X
Moslem (2015)	9				X			X														
Damcı (2015)	8		X		X											X						
Jarkas ve Radosavljevic (2012)	7			X									X	X								
Çöğür (2010)	6				X			X	X													
Bilgi (2010)	5		X															X				X
Tunçez (2007)	4	X		X				X					X								X	X
Balaban (2006)	3							X	X			X										
Ruthankoon ve Ogunlana (2003)	2				X	X	X	X	X	X	X						X					
Gilbert ve Walker (2001)	1																					
Faktör/Çalışma No																						
İşin ilgi çekiciliği																						
İşten tatmin olma, işini severek yapma																						
Maaş																						
Çalışma arkadaşlarını kapsayan unsurlar																						
Sorumluluk																						
Gelişme imkânı ve kariyer																						
Yönetimsel ve denetimsel faktörler(iş disiplini, iş planı, turum, adalet)																						
Çalışma koşulları ve iş ortamı																						
İş güvencesi																						
İnşaat alanının güvenliği																						
Diğer örgütler ile iletişim																						
Yönetici ile ilişkiler																						
Etkin/adil performans değerlendirilmesi																						
Aynı işi yeniden yapmak																						
Finansal teşvikler																						
Başarı																						
Terfi																						
Zamanında ödeme																						
Takdir görme																						
Şirket itibarı																						
İş tanımına uygun ve gelişim sağlayacak iş verilmesi																						
Ücret dağılımındaki adalet																						

Çizelge 3.2 incelendiğinde maaş, çalışma arkadaşları ile ilişkileri ve iş birliğini kapsayan unsurların ve iş disiplini, iş planı, adalet, tutum gibi yönetsel unsurların başlıca faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörleri takiben çalışma koşulları ve iş ortamı, terfi imkanlarının ve işten tatmin olma ve işini severek yapmak gibi işle ilgili unsurların da başlıca unsurlardan olduğu söylenebilir.

Ruthankoon ve Ogunlana (2003) Herzberg'in çift faktör teorisinin Tayland inşaat sektöründe uygulanabilirliğini test etmiştir. Veriler Tayland inşaat sektöründe çalışan mühendis ve ustalar ile görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda Herzberg teorisinin Tayland inşaat sektörüne tam olarak uygulanabilir olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca sorumluluk, terfi, gelişme imkânı ve yönetim motivasyon faktörleri olarak saptanmıştır. Bununla birlikte çalışma koşulları, iş güvencesi, inşaat alanının güvenliği ve diğer organizasyonlarla ilişkiler hijyen faktörleri olarak belirlenmiştir.

Balaban (2006) çalışan motivasyonunda meslek kültürünün etkisini incelemiştir. Bunun için, çalışmada, Türk inşaat sektöründe çalışan çeşitli meslek grupları ele alınmıştır. Çalışma sonucuna göre yönetici ile olumlu ilişkiler ve iş güvencesi hem mimarlar hem mühendisler için en önemli ilk iki faktördür. Üçüncü faktör ise mimarlar için fiziksel çalışma koşulları, mühendisler için özel yaşama ayrılan zamandır.

Tunçez (2007) Türkiye'de kamu sektöründe çalışan mimar ve mühendislerin motivasyonları üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen verilere göre performans ile ilgili bilgilendirmeler, görevlerin ilgi çekici olması, yükselme olanakları, bilgi ve yeteneğe uygun iş verilmesi, ücretlerdeki adil dağılım, maaş ve fiziksel çalışma koşulları motivasyonu etkileyen faktörlerdendir.

Bilgi (2010) Türk inşaat sektöründeki mimar ve inşaat mühendislerinin motivasyonunu anket yöntemi ile inceleyen çalışma gerçekleştirmiştir. Genel sonuca göre, en önemli ilk üç faktör işin severek yapılması, zamanında ödeme ve ücret dağılımındaki adalettir.

Çöğür (2010) motivasyon faktörlerinin inşaat sektörü çalışanlarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla Türkiye'de bulunan bir inşaat firmasında çalışanlar ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre fiziksel koşullar, yönetim tarzı ve takım çalışması ilk üçte yer alan faktörlerdir.

Jarkas ve Radosavljevic (2012) Kuveyt inşaat sektöründe çalışan ustaların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin önemini belirlemek amacıyla anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucuna göre en önemli üç faktör ödemedeki gecikmeler, bir işi yeniden yapmak ve finansal teşviklerdir.

Motivasyon faktörlerini ve motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma Moslem (2015) tarafından yapılmıştır. Çalışmada mimar, inşaat mühendisi ve teknik personellere anket çalışması uygulanmıştır. Analiz sonucunda adil yönetim politikalarının ve kurum içi iletişimin öne çıkan faktörler olduğu belirlenmiştir.

Ayalp ve Arslan (2017) Türk inşaat sektöründe çalışan inşaat mühendislerini demotive eden faktörleri incelemiştir. Anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre, maaşların adaletsiz olması, maaşın yeterli olmaması, yöneticilerin kaba tutumları ve ekip arkadaşlarında dürüstlüğün az olması veya hiç olmamasıdır.

Geçer (2018) Türk inşaat sektöründeki motivasyon faktörlerini inşaat işçileri bazında incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, inşaat işçilerince başlıca motivasyon faktörleri şantiye yönetiminin ilgili olması, çalışanlara sorumluluk verilmesi ve iş planının düzenli olmasıdır.

Damcı ve diğerleri (2018) Amerika'da ve Türkiye'de bulunan inşaat mühendislerinin motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik anket çalışması gerçekleştirmiş ve iki kültüre ait verileri kıyaslamıştır. Amerika örnekleme için en önemli motivasyonlar faktörleri sırasıyla başarı, iş tatmini ve terfi imkanları olarak belirlenmiştir. Türkiye örnekleme için ise sıralama iş tatmini, başarı ve çalışanlar arası etkili iş birliği ve iyi ilişkilerdir.

Al-Abbadi ve Agyekum-Mensah (2019) Ürdün inşaat sektöründe çalışanların verimliliğini etkileyen motivasyon faktörlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için çeşitli bölgelerde devam eden inşaatlarda mühendis, usta, proje yöneticisi, danışman ve işveren pozisyonlarındaki kişiler ile anket çalışması ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre en önemli üç faktör sırasıyla kişisel gelişim ve kariyer imkanları, zamanında ödeme ve kararlara katılabilme olarak belirlenmiştir.

Damcı ve diğerleri (2020) mimarları ve mühendisleri motive eden faktörleri belirlemiş ve bu verileri meslek bazında kıyaslamıştır. Bunun için meslek odalarının İstanbul şubelerine kayıtlı mimar ve mühendisler ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Anket

verilerine göre hem mimarlar hem mühendis için en önemli motivasyon faktörleri iş tatmini, başarı, çalışanlar arası etkili iş birliği ve iyi ilişkiler ve kararlara katılmadır.

Johari ve Jha (2020) Hindistan inşaat sektöründeki verimliliği incelemiştir. Bunun için dört farklı şantiyeden inşaat işleri ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonunda denetimciler veya yöneticiler tarafından takdir görme ve övgü gibi bazı dışsal uygulamaların sahada benimsenmesi gerektiği önerilmiştir. Ayrıca bir firmada çalışmışlık süresinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Soliman ve Altabtai (2021) Kuveyt inşaat sektöründe çalışanları motive eden faktörleri araştırmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler en önemli faktörlerin iş güvencesi, maaş ve terfi imkanları olduğunu göstermektedir.

Demografik Değişkenler

Gilbert ve Walker (2001) Avustralya'da inşaat sektöründe beyaz yaka çalışanların motivasyonlarını cinsiyet bazında incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, özellikle bazı motivasyon faktörlerinin önem sırası kadın ve erkek çalışanlara farklılık göstermektedir.

Türk inşaat sektöründe çalışan inşaat mühendislerinin motivasyonlarını inceleyen bir anket çalışması Damcı (2015) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın genel tablosuna göre, başlıca faktörler iş tatmini, işbirlikçi ekip ve çalışanlar arası olumlu ilişkiler ve başarıdır. Ayrıca çalışmaya katılan mühendislerin motivasyonları yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim seviyesine, deneyimlerine, firmanın kapsamına ve deneyimledikleri proje büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir.

El Sayed ve diğerleri (2020) Bosna-Hersek inşaat sektöründe çalışan mühendisleri motive eden faktörleri anket yöntemi ile incelemiştir. Elde ettiği bulgulara göre mühendisleri motive eden faktörler yaşa, cinsiyete, medeni duruma, eğitim seviyesine ve bankaya borçlu olma durumuna göre değişkenlik göstermektedir.

Sugathadasa ve diğerleri (2021) inşaat sektöründe çalışan mühendislerin motivasyonlarını anket yöntemi ile araştırmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı da motivasyonu cinsiyet ve yaş bazında incelemektir. Çalışmanın genel sonucuna göre şirket itibarı, işte sağlanan disiplin ve zamanında ödeme mühendislerce en önemli motivasyon faktörleridir. Ancak yaş ve cinsiyete bağlı olarak sıralama değişmektedir. Örneğin kadın mühendisler için işte sağlanan disiplin birinci sıradayken şirket itibarı

erkek mühendisler için birinci sıradadır. 50 yaş üstü mühendisler için işte sağlanan disiplin önemliyken 25-30 yaş arası mühendisler için iş ortamı önemlidir.



4. COVID-19’UN TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

4.1 Giriş

Bu bölümde Covid-19’un Türk inşaat sektöründe çalışanların motivasyonuna etkisini anlamak bağlamında yapılan anket çalışmasına ait bulgular ve analizler yer almaktadır. Öncelikle anket çalışmasının yapısı ve özellikleri açıklanacak, soruların oluşturulması ve anket süreci ile ilgili bilgiler verilecektir. Sonrasında anket çalışmasının uygulandığı örneklem ile ilgili bilgiler detaylıca aktarılacaktır. Bulgular ve analizler kısmında elde edilen veriler analiz edilerek sunulacaktır. Son olarak bulgulardan elde edilen sonuçlar yorumlanacaktır. Bölüm sonuçların değerlendirilmesini ve önceki araştırmalar ile karşılaştırılmasını içeren tartışma kısmı ile sonlandırılacaktır.

4.2 Anketin Yapısı ve Özellikleri

Anket çalışması demografik sorular, motivasyonu ölçmeye yönelik sorular, Covid-19 etkisini ölçmeye yönelik sorular ve uzaktan çalışma modeline ilişkin sorular olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İşgücü motivasyonunun araştırılması öncesinde, anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sekiz soru bulunmaktadır. Bu kısımda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, meslekleri, mesleki tecrübeleri, firmadaki pozisyonları, firmanın kapsamı ve çalışan sayısı gibi demografik unsurlar irdelenmiştir. İkinci kısım 22 değişkenden oluşan motivasyon sorularını içermektedir. Bu değişkenler literatür taramasından elde edilen analizler sonucunda derlenmiştir. Katılımcılardan her değişken için verdikleri önem derecesini puanlamaları istenmiştir. Ölçüm aracı olarak beşli Likert ölçeği (1-5) kullanılmıştır. 5 “çok önemli”, 1 ise “hiç önemli değil” ifadesini temsil etmektedir. Katılımcılara yöneltilen ikinci kısma ait motivasyon değişkenleri şu şekildedir:

1. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme
2. Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması

3. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler
4. Takdir görme veya övülme
5. İş güvencesi
6. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip
7. İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması
8. Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilmek
9. Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması
10. Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması
11. İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilmek
12. İşin kendisi ile ilgili unsurlar
13. Unvan/statü
14. Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma
15. Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi
16. Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması
17. Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması
18. Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması
19. Şirket itibarının yüksek olması
20. Alınan ücretin tatmin edici olması
21. Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler
22. Sosyal haklar ve imkanlar

Anketin üçüncü kısmında yer alan dokuz adet soru Covid-19'un etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu kısımdaki soruların büyük çoğunluğu iş güvencesi ile ilgili endişeleri ölçmeye yönelik olup Bajrami ve diğerleri'nin (2021) çalışmasından uyarlanmıştır. Diğerleri ise tedarik zincirinde yaşanan sorunların ve örgütsel problemlerin etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu kısımda da ölçüm aracı olarak beşli Likert ölçeği (1-5) kullanılmıştır. 5 "kesinlikle katılıyorum"u, 1 ise "kesinlikle katılmıyorum" u ifade etmektedir.

Anketin son kısmı ise 10 sorudan oluşmakta olup uzaktan çalışma deneyimini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu kısımdaki sorular literatürden elde edilen bilgiler ve şahsi deneyimlerden elde edilmiştir. Ölçüm aracı olarak üçüncü kısımda kullanılan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.3 Veri Toplama Yöntem ve Süreci

Anket çalışmasının dağıtılmasından önce, anket tasarımı olası sorunların belirlenmesi ve öneriler doğrultusunda iyileştirmelerin yapılması adına altı kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilecek anket çalışması için öncelikle Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Araştırma soruları Google Forms'ta tasarlanarak çevrimiçi ortamda TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi ve Türk Müteahhitler Birliği'ne gönderilmiştir. Veri toplama süreci 25 Nisan 2022 tarihinde başlayıp 9 Mayıs 2022 tarihinde sonlandırılmıştır. Anket 142 kişi tarafından cevaplanmıştır.

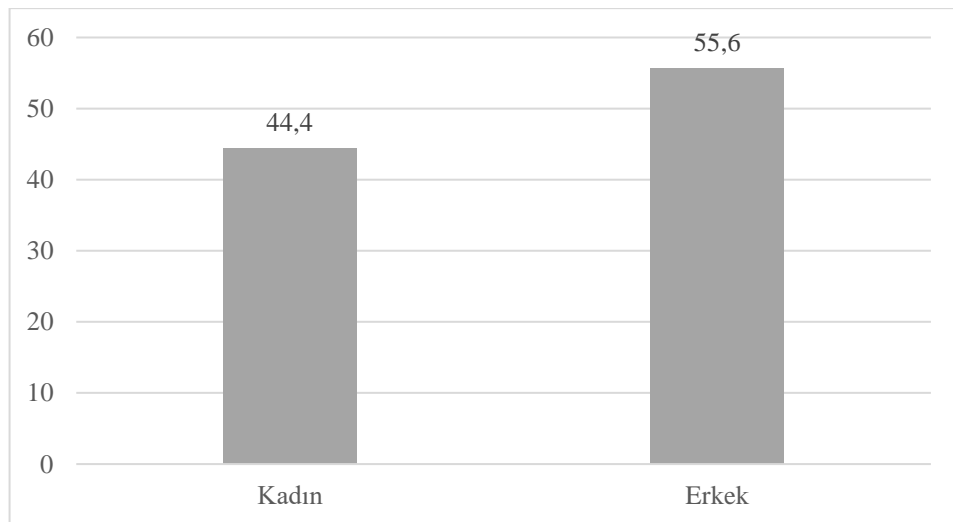
4.4 Bulgular ve Analizler

Çalışmanın bu bölümünde anket sonuçlarına ait çeşitli çözümler alt başlıklar halinde incelenecektir.

4.4.1 Anketi Cevaplayan Kişilerin Demografik Özellikleri

Soru 1: cinsiyet

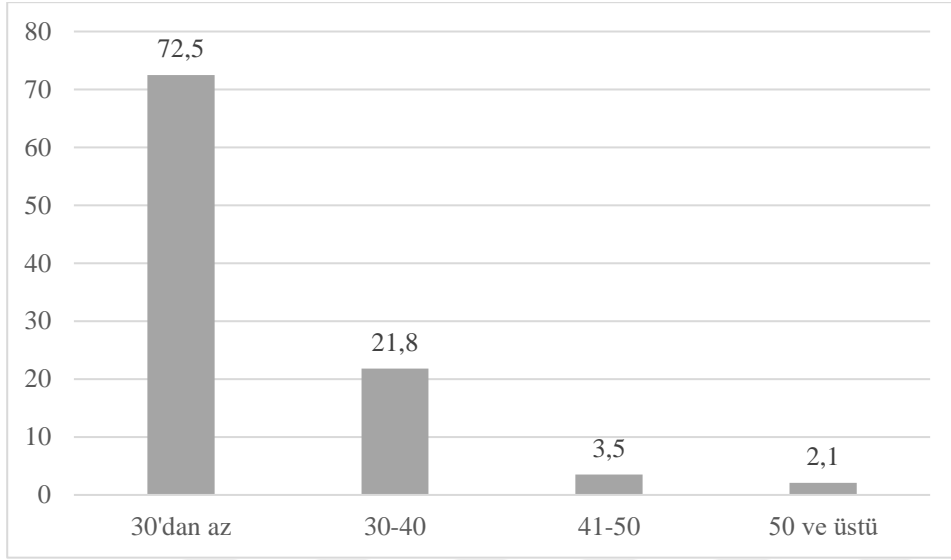
Anket çalışmasının ilk bölümünün birinci sorusunda katılımcıların cinsiyetleri sorulmuştur. Anketi cevaplayanların %44,4'ü (63 kişi) kadın, %55,6'sı (79 kişi) erkektir(Şekil 4.1).



Şekil 4. 1: Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı

Soru 2: yaş

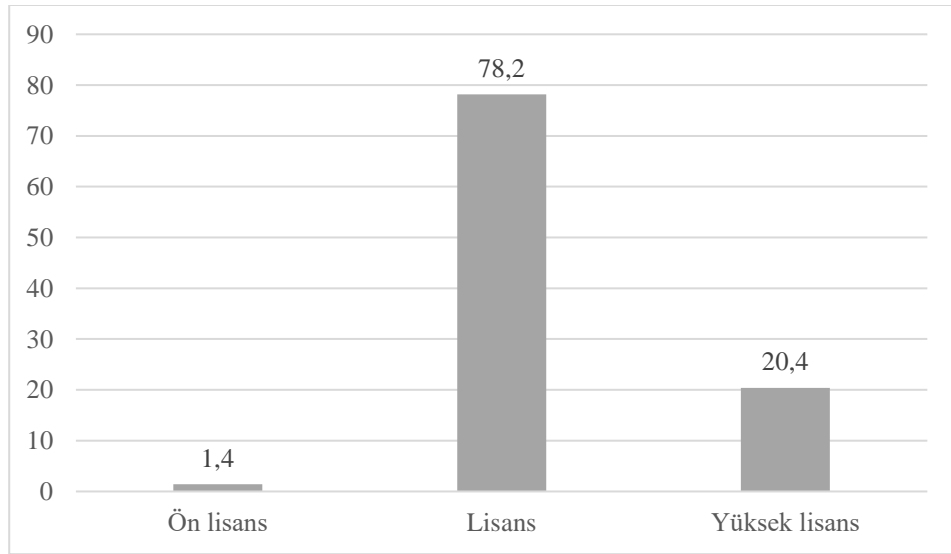
Anketin ikinci sorusunda katılımcıların yaş ayrımı belirlenmek istenmiştir. Yaş sorusu dört ayrı kategoride şıkklandırılmıştır. Ankete katılanların %72,5'i (103 kişi) 30'dan az, %21,8'i (31 kişi) 30-40, %3,5'i (5 kişi) 41-50, %2,1 (3 kişi) 50 ve üstü şıkkını işaretlemiştir(Şekil 4.2).



Şekil 4. 2: Ankete katılanların yaşa göre dağılımı

Soru 3: eğitim durumu

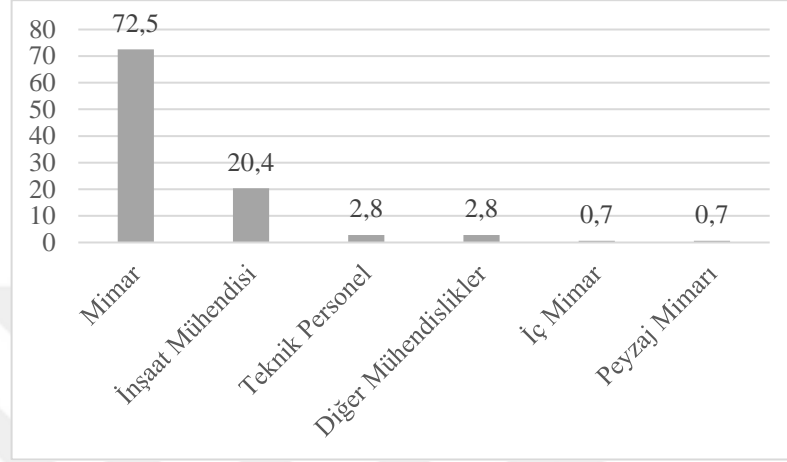
Anketin üçüncü sorusu eğitim durumu ayrımını belirlemeye yöneliktir. Ankete katılanların %1,4'ü (2 kişi) ön lisans, %78,2'si (111 kişi) lisans, %20,4'ü (29 kişi) yüksek lisans şıkkını işaretlemiştir(Şekil 4.3).



Şekil 4. 3: Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı

Soru 4: meslek

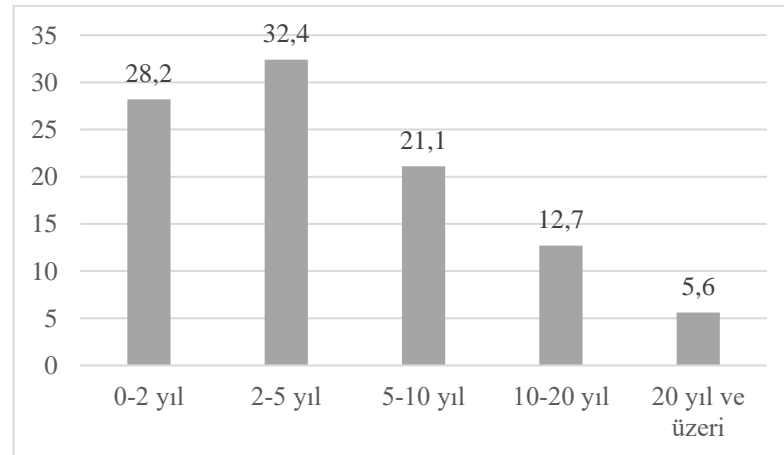
Anketin dördüncü sorusu meslek ayırımı belirlemeye yöneliktir. Ankete katılanların %72,5'i (103 kişi) mimar, %20,4'ü (29 kişi) inşaat mühendisi, %2,8'i (4 kişi) teknik personel, %0,7'si (1 kişi) iç mimar, %0,7'si (1 kişi) peyzaj mimarıdır. %2,8'i (4 kişi) ise diğer mühendislik gruplarına aittir(Şekil 4.4).



Şekil 4. 4 : Ankete katılanların mesleklerine göre dağılımı

Soru 5: mesleki tecrübe

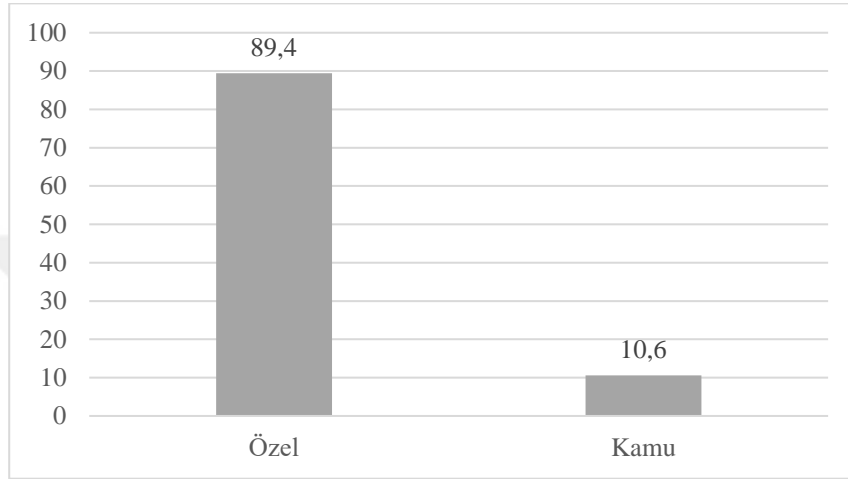
Anketin beşinci sorusu açık uçlu bir soru olup katılımcılardan mesleki tecrübelerini belirtmeleri istenmiştir. Anketi cevaplayanların mesleki tecrübeleri bir seneden az ile 35 yıl aralığında değişkenlik göstermektedir. İlgili verilerin olabildiğince homojen dağılımı için veriler dört grup altında incelenmiştir. Buna göre, anketi cevaplayaların %28,2'si (40 kişi) 0-2 yıl tecrübelidir. %32,4'ü (46 kişi) 2-5 yıl, %21,1'i (30 kişi) 5-10 yıl, %12,7'si (18 kişi) 10-20 yıl, %5,6'sı (8 kişi) 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir(Şekil 4.5).



Şekil 4. 5 : Ankete katılanların mesleki tecrübelerine göre dağılımı

Soru 6: firmanın kapsamı

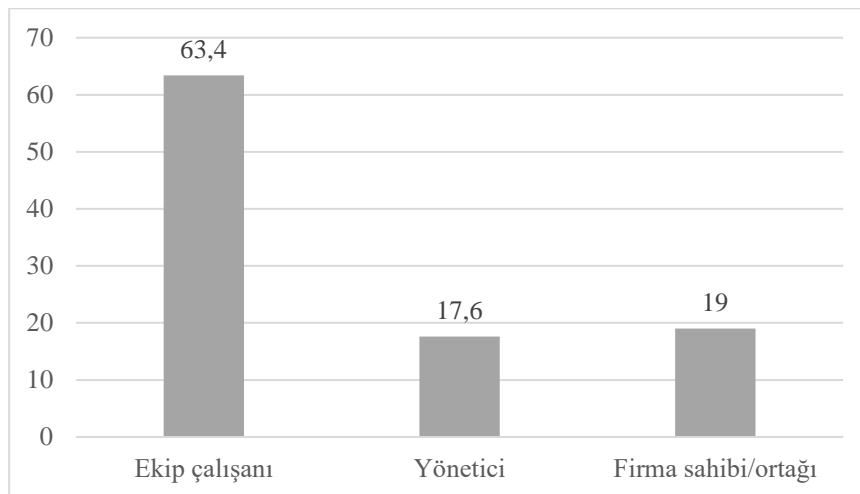
Anketin altıncı sorusunda katılımcılara güncel olarak çalıştıkları firmanın kapsamı sorulmuştur. Soru, özel ve kamu olmak üzere iki seçeneklidir. Ankete katılanların %89,4'ü (127 kişi) özel sektörde çalışmaktadır veya özel sektörde faaliyet gösteren firmanın sahibi/ortağıdır. %10,6'sı (15 kişi) ise kamu sektöründe çalışmaktadır(Şekil 4.6).



Şekil 4. 6: Ankete katılanların çalıştıkları firmanın kapsamı

Soru 7: firmadaki pozisyon

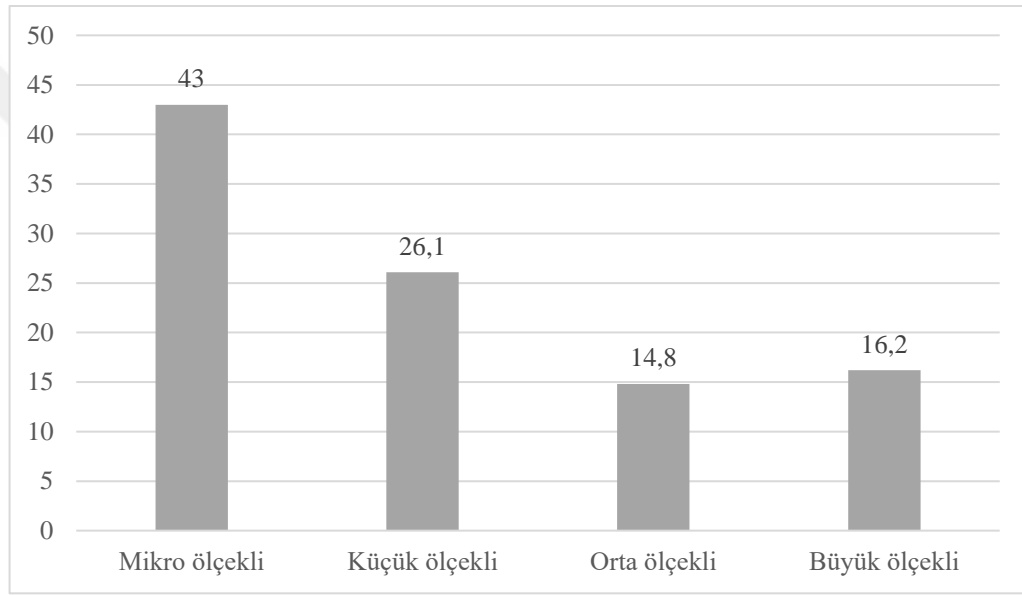
Anketin yedinci sorusu katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonlarını belirlemeye yöneliktir. Ankete katılanların %63,4'ü (90 kişi) ekip çalışanı, %17,6'sı (25 kişi) yönetici olarak çalışmaktadır. %19'u (27 kişi) ise firma sahibi veya ortağıdır(Şekil 4.7).



Şekil 4. 7: Ankete katılanların çalıştıkları firmadaki pozisyonları

Soru 8: firma ölçeği

Anketin birinci kısmının son sorusu katılımcıların çalıştıkları firmanın ölçeğini belirlemeye yöneliktir. Bu soruda dört seçenek bulunmakta olup şıklarda Avrupa Birliği Komisyonu'nun (EC) tanımı baz alınmıştır. EC (2016) tanımına göre, 10'dan daha az çalışan istihdam eden işletmeler mikro, 10 ile 49 arasında çalışan istihdam edenler küçük, 50 ile 249 arasında çalışan istihdam edenler orta, 250 ve daha fazla çalışan istihdam edenler ise büyük ölçekli işletmelerdir. Ankete katılanların %43'ü (61 kişi) mikro, %26,1 (37 kişi) küçük, %14,8 (21 kişi) orta, %16,2 (23 kişi) büyük ölçekli firmada çalışmaktadır veya firmaların sahibi/ortağıdır.



Şekil 4. 8 : Ankete katılanların çalıştıkları firmaların ölçekleri

4.4.2 Motivasyon Faktörlerine Ait İlişkisel Çözümler

Bu bölümde örneklemin motivasyon faktörlerine verdiği önem dereceleri aktarılacaktır ve cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, mesleki tecrübe, firma kapsamı, pozisyon ve firma büyüklüğü bazında karşılaştırılacaktır. Verilerin normal dağılmadığı SPSS programında belirlenmiştir. Buna göre anlamlılık testleri için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır.

Ankete katılanların motivasyon faktörlerine verdikleri puanların ortalaması ve standart sapmaları Çizelge 4.1' de gösterilmiştir. En önemli motivasyon faktörünün “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” olduğu görülmektedir. Bu faktörü takiben, aynı

ortalama değerlere sahip olan “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ve “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörleri yer almaktadır.

Çizelge 4. 1 : Ankete katılanların motivasyon faktörlerine verdikleri puan ortalamaları ve standart sapmaları

No	Motivasyon Faktörü	Ortalama	Standart Sapma
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,20	1,062
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,23	0,985
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,23	0,948
4	Takdir görme veya övülme	3,75	1,101
5	İş güvencesi	4,05	1,100
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,20	0,964
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,18	1,022
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,13	0,952
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	3,96	1,163
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	3,98	0,964
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,74	1,056
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,25	0,926
13	Unvan/statü	3,54	1,189
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,75	1,125
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,77	1,121
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,27	1,233
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	3,98	1,114
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	3,94	1,116
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,66	1,178
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,17	1,078
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,84	1,308
22	Sosyal haklar ve imkanlar	3,96	1,231

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

Cinsiyet

Motivasyon faktörlerinin önem derecesinin cinsiyet bazında değerlendirilmesi için ortalamalar hesaplanmıştır. Buna göre(Çizelge 4.2):

- Kadınlar için en önemli faktör “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)”dır. Bu faktörü takiben “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörü yer almaktadır.
- Erkekler için en önemli faktör “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”dır. “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ikinci önemli faktör olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4. 2: Motivasyon faktörlerinin cinsiyet ve yaş ayrımına göre ortalamaları

No	Motivasyon Faktörü	Kadın N=63	Erkek N=79	30'dan az N=103	30 ve üzeri N=39
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,35	4,09	4,30	3,95
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,33	4,14	4,31	4,00
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,43	4,06	4,35	3,90
4	Takdir görme veya övülme	3,89	3,63	3,83	3,54
5	İş güvencesi	4,27	3,87	4,19	3,67
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,30	4,13	4,31	3,92
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,35	4,05	4,27	3,95
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,21	4,06	4,20	3,92
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	4,13	3,84	4,12	3,56
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	4,00	3,96	4,08	3,72
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,71	3,76	3,78	3,64
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,32	4,20	4,38	3,92
13	Unvan/statü	3,63	3,46	3,58	3,41
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,95	3,59	3,90	3,36
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,83	3,72	3,82	3,64
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,22	3,32	3,31	3,18
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	4,21	3,80	4,11	3,64
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	4,17	3,76	4,04	3,69
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,67	3,66	3,69	3,59
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,44	3,95	4,32	3,77
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	4,00	3,71	3,97	3,49
22	Sosyal haklar ve imkanlar	4,16	3,80	4,12	3,54

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

İki grup arasındaki anlamlılık testi sonuçları Çizelge 4.3'te gösterilmiştir. “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)”, “İş güvencesi (5)”, “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması (7)”, “Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma (14)”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)”, “Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması (18)” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadınlar bu faktörlere, erkeklere kıyasla, daha fazla önem vermektedirler.

Çizelge 4. 3 : Motivasyon faktörlerinin cinsiyet ve yaş ayrımına göre anlamlılık testi sonuçları

No	Motivasyon Faktörü	P Cinsiyet	P Yaş
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	0,108	0,102
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	0,076	0,074
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	0,005*	0,004*
4	Takdir görme veya övülme	0,076	0,238
5	İş güvencesi	0,017*	0,007*
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	0,132	0,066
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	0,040*	0,107
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	0,207	0,184
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	0,091	0,011*
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	0,580	0,098
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	0,983	0,498
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	0,251	0,028*
13	Unvan/statü	0,392	0,404
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	0,043*	0,010*
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	0,304	0,390
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	0,696	0,545
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	0,024*	0,033*
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	0,020*	0,163
19	Şirket itibarının yüksek olması	0,997	0,718
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	0,001*	0,007*
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	0,082	0,044*
22	Sosyal haklar ve imkanlar	0,129	0,016*

*p<0,05

Yaş

Çizelge 4.2’de motivasyon faktörlerinin yaş bazındaki ortalaması verilmiştir. Örneklem sayısı nedeniyle yaş değişkeni 30 yaş altı ve 30 yaş üzeri olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Verilere göre:

- 30 yaşın altında olanlar için en önemli faktör “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”dır. Bu faktörden sonra ise “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” yer almaktadır.
- 30 yaş ve üzerinde olanlara göre en önemli faktör “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” iken, ikinci sırada “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)” ve “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması (7)” faktörleri yer almaktadır.

Belirtilen iki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucu Çizelge 4.3’te gösterilmiştir. İki gruba ait sonuçlara göre, “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)”, “İş güvencesi (5)”, “Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması (9)”, “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”, “Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma (14)”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)”, “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)”, “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler (21)” ve “Sosyal haklar ve imkanlar (22)” faktörlerinde anlamlı farklılık saptanmıştır. 30 yaş altı bireyler, 30 ve üzeri bireylere kıyasla, bu faktörlere daha çok önem vermektedirler.

Eğitim durumu

Motivasyon faktörlerinin önem derecesi ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi irdelemek adına ortalamalar hesaplanmıştır(Çizelge 4.4). Ön lisans grubu iki kişi ile sınırlı kaldığı için bu kısımda kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen verilere göre:

- Yalnızca lisans eğitimi almış bireyler için en önemli faktörlerin aynı değerlere sahip olan “İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip (6)” ve “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” olduğu gözlenmektedir. Bu faktörlerden sonra ikincil olarak “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörü yer almaktadır.
- Yüksek lisans eğitimi almış bireyler için “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)” ve “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması (7)” en önemli faktörlerdir. “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ise ikinci sıradadır.

İki grup arasında karşılaştırma yapabilmek adına anlamlılık testi uygulamıştır. Test sonucuna ait veriler Çizelge 4.5'te gösterilmiştir. Motivasyon faktörlerine verilen önem puanlarının ortalamalarında farklılıklar bulunsa da bu iki grup arasında yapılan test sonucuna göre, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Meslek

Motivasyon faktörleri ile meslek arasındaki ilişkiyi incelemek adına motivasyon faktörlerine verilen önem puanlarının meslek bazında ortalamaları hesaplanmıştır(Çizelge 4.4). Peyzaj mimarı, iç mimar ve diğer mühendislik gruplarında kişi sayısının az olması sebebiyle bu iki grup kapsam dışı bırakılmıştır.

Çizelge 4.4 : Motivasyon faktörlerinin eğitim durumu ve meslek ayrımına göre ortalamaları

No	Motivasyon Faktörü	Lisans N=111	Yüksek Lisans N=29	Mimar N=103	İnşaat Müh. N=29
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,13	4,55	4,32	4,00
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,16	4,52	4,32	4,00
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,18	4,41	4,34	3,93
4	Takdir görme veya övülme	3,75	3,76	3,89	3,38
5	İş güvencesi	3,96	4,38	4,20	3,66
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,23	4,10	4,29	4,03
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,09	4,55	4,28	3,90
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,06	4,38	4,24	3,86
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	3,89	4,24	4,11	3,72
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	3,96	4,07	4,08	3,79
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,70	3,93	3,83	3,52
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,23	4,38	4,31	4,10
13	Unvan/statü	3,49	3,79	3,63	3,28
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,72	3,93	3,88	3,55
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,75	3,90	3,86	3,52
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,22	3,52	3,36	3,10
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	3,97	4,10	4,15	3,76
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	3,89	4,21	4,15	3,55
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,61	3,86	3,76	3,38
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,12	4,41	4,36	3,83
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,77	4,14	4,00	3,62
22	Sosyal haklar ve imkanlar	3,89	4,21	4,13	3,69

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

- Mimarlar için en önemli faktörün “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” olduğu belirlenmiştir. İkinci sırada “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörü yer almaktadır.
- İnşaat mühendisleri için birinci sırada “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” faktörü yer almaktadır. İkincil olarak “İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip (6)” faktörü belirlenmiştir.

Meslek kültürünün motivasyon ile ilişkisini incelemek adına mimarlar ve inşaat mühendisleri arasında anlamlılık testi uygulanmıştır(Çizelge 4.5). “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)”, “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)”, “Takdir görme veya övülme (4)”, “İş güvencesi (5)”, “Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme (8)”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)”, “Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması (18)” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” faktörlerinde anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Mimarlar, inşaat mühendislerine kıyasla, bu faktörlere daha çok önem vermektedirler.

Çizelge 4.5 : Motivasyon faktörlerinin eğitim durumu ve meslek ayrımına göre anlamlılık testi sonuçları

No	Motivasyon Faktörü	P Eğitim durumu	P Meslek
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	0,240	0,101
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	0,206	0,048*
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	0,804	0,021*
4	Takdir görme veya övülme	0,618	0,016*
5	İş güvencesi	0,991	0,019*
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	0,748	0,101
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	0,888	0,067
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	0,917	0,033*
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	0,927	0,069
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	0,390	0,156
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	0,378	0,150
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	0,748	0,452
13	Unvan/statü	0,230	0,146
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	0,366	0,070
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	0,347	0,092
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	0,805	0,264
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	0,068	0,041*
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	0,259	0,007*
19	Şirket itibarının yüksek olması	0,718	0,075
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	0,620	0,006*
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	0,900	0,072
22	Sosyal haklar ve imkanlar	0,963	0,054

*p<0,05

Mesleki tecrübe

Mesleki tecrübe dört grup altında toplanmış ve motivasyon değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. SPSS’de hesaplanan motivasyon faktörlerinin ortalamaları Çizelge 4.6’da gösterilmiştir.

Çizelge 4. 6 : Motivasyon faktörlerinin mesleki tecrübe ayırımına göre ortalamaları

No	Motivasyon Faktörü	0-2 yıl N=40	2-5 yıl N=46	5-10 yıl N=30	10-20 yıl N=18	20 yıl ve üzeri N=8
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,10	4,46	4,23	3,83	4,00
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,25	4,37	4,20	3,94	4,00
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,38	4,30	4,13	4,06	3,75
4	Takdir görme veya övülme	3,88	3,76	3,83	3,72	2,75
5	İş güvencesi	4,22	4,09	4,17	3,61	3,50
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,33	4,24	4,37	4,00	3,25
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,40	4,13	4,17	3,94	4,00
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,20	4,13	4,13	4,06	3,88
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	3,98	4,09	4,27	3,33	3,50
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	4,03	4,13	3,93	3,78	3,50
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,68	3,76	3,93	3,61	3,50
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,45	4,30	4,20	4,17	3,38
13	Unvan/statü	3,65	3,37	3,90	3,22	3,25
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,95	3,74	3,90	3,22	3,50
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,85	3,74	3,90	3,67	3,25
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,40	3,11	3,63	3,06	2,75
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	4,22	4,07	3,80	3,72	3,50
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	4,18	3,93	3,93	3,83	3,13
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,73	3,52	3,90	3,67	3,25
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,47	4,17	4,13	3,72	3,75
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,88	3,96	4,03	3,39	3,25
22	Sosyal haklar ve imkanlar	4,03	4,07	4,13	3,44	3,50

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

Elde edilen bulgular şöyledir:

- 0-2 yıl deneyimli bireyler için en önemli faktör “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)”dır. Bu faktörden sonra ikincil olarak “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” faktörü yer almaktadır.

- 2-5 yıl deneyimli bireyler en çok “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)” faktörüne önem vermektedir. “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ise ikinci sıradadır.
- 5-10 yıl tecrübeli bireylere göre “İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip (6)” ilk sıradadır. İkinci sırada “Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması (9)” faktörü yer almaktadır.
- 10-20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler ise en çok “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” faktörüne önem vermektedir. Bu faktörü takiben aynı değerlere sahip olan “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” ve “Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme (8)” faktörleri yer almaktadır.
- 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler için “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)”, “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması (7)” ve “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)” faktörleri en önemli faktörlerdir.

İlgili gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek adına anlamlılık testi uygulanmıştır. Bu teste ait veriler Çizelge 4.7’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuca göre, “Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması (9)” faktöründe anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek adına gruplar ikili şekilde incelenerek yeniden anlamlılık testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda şu sonuçlara varılmıştır:

- 2-5 yıl ile 10-20 yıl tecrübeli gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 2-5 yıl tecrübeli bireyler, 10-20 yıl tecrübeli bireylere kıyasla, terfi etme ve kariyer olanaklarına daha fazla önem vermektedirler.
- 5-10 yıl ile 10-20 yıl tecrübeli gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 5-10 yıl tecrübeli bireyler, 10-20 yıl tecrübeli bireylere kıyasla, terfi etme ve kariyer olanaklarına daha fazla önem vermektedirler.
- 5-10 yıl ile 20 yıl ve üzeri tecrübeli gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 5-10 yıl tecrübeli bireyler, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylere kıyasla, terfi etme ve kariyer olanaklarına daha fazla önem vermektedirler.

Çizelge 4. 7 : Motivasyon faktörlerinin mesleki tecrübe ayırımına göre anlamlılık testi sonucu

No	Motivasyon Faktörü	P
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	0,204
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	0,498
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	0,163
4	Takdir görme veya övülme	0,211
5	İş güvencesi	0,090
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	0,125
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	0,363
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	0,832
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	0,048*
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	0,555
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	0,756
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	0,098
13	Unvan/statü	0,195
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	0,090
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	0,506
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	0,249
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	0,211
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	0,137
19	Şirket itibarının yüksek olması	0,561
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	0,082
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	0,328
22	Sosyal haklar ve imkanlar	0,213

*p<0,05

Firmanın kapsamı

Bu kısımda özel sektörde çalışanlar ve kamu sektöründe çalışanlar olmak üzere iki grup bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri ile firma kapsamı arasındaki ilişkileri incelemek adına ortalamalar hesaplanmış ve ilgili iki grup arasında anlamlılık testi uygulanarak karşılaştırma yapılmıştır. Çizelge 4.8’de de görüleceği üzere,

- Özel sektörde çalışanlar için en önemli faktör “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”dır. Bu faktörden sonra aynı değerlere sahip olan “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” ve “İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip (6)” faktörleri yer almaktadır.
- Kamu çalışanlarına göre ise “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” faktörü ile birlikte “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)”, “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)”, ve “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” faktörleri ilk sıradadır.

İki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonuçlarına göre, anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Çizelge 4. 8 : Motivasyon faktörlerinin firma kapsamı ayırımına göre ortalamaları ve anlamlılık testi sonucu

No	Motivasyon Faktörü	Özel N=127	Kamu N=15	P
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,16	4,60	0,122
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,18	4,60	0,137
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,19	4,53	0,256
4	Takdir görme veya övülme	3,71	4,07	0,297
5	İş güvencesi	4,04	4,13	0,969
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,19	4,33	0,632
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,14	4,53	0,184
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,09	4,40	0,234
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	3,95	4,07	0,830
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	3,94	4,27	0,287
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,72	3,87	0,796
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,21	4,60	0,144
13	Unvan/statü	3,54	3,47	0,737
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,72	4,00	0,446
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,71	4,27	0,077
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,22	3,73	0,142
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	3,95	4,20	0,643
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	3,90	4,33	0,154
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,65	3,73	0,593
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,12	4,60	0,092
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,81	4,07	0,416
22	Sosyal haklar ve imkanlar	3,94	4,07	0,556

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

*p<0,05

Firmadaki pozisyon

Bu kısımda incelenen gruplar ekip çalışanı, yönetici, firma sahibi/ortağı olmak üzere üç başlık altında toplanmış ve motivasyon faktörlerine firmadaki pozisyon bazında verilen puanların ortalaması hesaplanmıştır(Çizelge 4.9). Buna göre,

Çizelge 4. 9 : Motivasyon faktörlerinin pozisyon ayırımına göre ortalamaları ve anlamlılık testi sonucu

No	Motivasyon Faktörü	Ekip çalışanı N=90	Yönetici N=25	Firma sahibi/ ortağı N=27	P
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,27	4,28	3,93	0,233
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,29	4,28	3,96	0,105
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,29	4,00	4,22	0,165
4	Takdir görme veya övülme	3,82	3,56	3,67	0,370
5	İş güvencesi	4,04	4,00	4,11	0,866
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,22	4,04	4,30	0,746
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,19	4,20	4,15	0,942
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,09	4,28	4,11	0,669
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	3,99	4,04	3,81	0,661
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	4,06	3,84	3,85	0,391
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,74	3,76	3,70	0,989
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,32	4,28	4,00	0,116
13	Unvan/statü	3,46	4,04	3,33	0,061
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,82	3,64	3,63	0,408
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,78	3,60	3,89	0,638
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,34	2,96	3,33	0,478
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	4,07	3,44	4,19	0,021*
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	4,04	3,64	3,89	0,183
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,67	3,76	3,56	0,674
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,26	4,24	3,81	0,025*
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,83	4,00	3,70	0,521
22	Sosyal haklar ve imkanlar	3,97	4,27	3,67	0,104

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

*p<0,05

- Ekip çalışanı pozisyonundakiler için en önemli faktör “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)” olarak belirlenmiştir. İkinci sırada ise aynı değerlere sahip olan

- “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ve “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörleri yer almaktadır.
- Yönetici pozisyonundakiler en çok “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”, “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)”, “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” ve “Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme (8)” faktörlerine önem vermektedir.
- Firma sahipleri veya ortakları için ise “İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip (6)” başlıca unsurdur. “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)” faktörü ikinci sırada yer almaktadır.

Gruplar arası yapılan anlamlılık testi sonucuna göre, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” faktörlerinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yöneticiler, ekip çalışanları ve firma sahiplerine/ortaklarına kıyasla, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)” faktörüne daha az önem vermektedir. “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” ise firma sahiplerine/ortaklarına kıyasla, ekip çalışanlarınca daha çok önemlidir.

Firma ölçeği

Bireyin çalıştığı firma ölçeği ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına SPSS’de ortalamalar hesaplanmıştır(Çizelge 4.10). Elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Mikro ölçekli bir firmada çalışan ya da mikro ölçekli firma sahibi veya ortağı olan bireyler için en önemli faktör “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler (3)”dir. Bu faktörü takiben “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması (7)” yer almaktadır.
- Küçük ölçekli firmada çalışan ya da küçük ölçekli firma sahibi veya ortağı olan bireyler için en önemli faktör “İşin kendisi ile ilgili unsurlar (12)”dır. İkinci sırada ise “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” faktörü yer almaktadır.
- Orta ölçekli firmada çalışanlar ya da orta ölçekli firma sahibi veya ortağı olanlar en çok “Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme (1)” faktörüne önem vermektedir. “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)”, “Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme (8)” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” faktörleri ise ikincil öneme sahiptir.

- Büyük ölçekli firmada çalışanlar veya büyük ölçekli bir firma sahibi veya ortağı olanlar için en çok “Alınan ücretin tatmin edici olması (20)” ve “Sosyal haklar ve imkanlar (22)” faktörleri önemlidir. İkinci sırada “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (2)” yer almaktadır.

Çizelge 4. 10 : Motivasyon faktörlerinin firma ölçeğine göre ortalamaları

No	Motivasyon Faktörü	Mikro ölçekli N=61	Küçük ölçekli N=37	Orta ölçekli N=21	Büyük ölçekli N=23
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	4,11	4,00	4,62	4,39
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	4,15	4,14	4,33	4,48
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	4,38	4,03	4,29	4,09
4	Takdir görme veya övülme	3,74	3,57	3,71	4,09
5	İş güvencesi	4,07	3,84	3,95	4,43
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	4,31	4,05	4,00	4,35
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	4,33	3,97	4,14	4,17
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	4,10	3,97	4,33	4,26
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	4,00	3,68	4,14	4,17
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	3,97	4,00	3,86	4,09
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	3,67	3,70	3,67	4,04
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	4,18	4,35	4,24	4,30
13	Unvan/statü	3,36	3,54	3,67	3,87
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	3,77	3,46	3,90	4,04
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	3,70	3,73	3,76	4,00
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	3,34	2,92	3,24	3,70
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	4,15	3,65	3,76	4,26
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	3,97	3,70	4,00	4,22
19	Şirket itibarının yüksek olması	3,56	3,65	3,43	4,17
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	4,18	3,84	4,33	4,52
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	3,80	3,41	4,05	4,43
22	Sosyal haklar ve imkanlar	3,77	3,81	4,14	4,52

Not: 1=hiç önemli değil, 5=çok önemli

İlgili dört gruba anlamlılık testi uygulanmıştır. Elde edilen değerler Çizelge 4.11’de gösterilmiştir. Buna göre, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)”, “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler (21)” ve “Sosyal haklar

ve imkanlar (22)” faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu anlamlı fark, Mann Whiney U testi ile daha detaylı incelenmiştir:

Çizelge 4. 11 : Motivasyon faktörlerinin firma ölçeği ayırımına göre anlamlılık testi sonucu

No	Motivasyon Faktörü	P
1	Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	0,086
2	Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	0,282
3	Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	0,380
4	Takdir görme veya övülme	0,251
5	İş güvencesi	0,167
6	İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	0,328
7	İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	0,309
8	Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme	0,313
9	Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	0,329
10	Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	0,778
11	İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	0,491
12	İşin kendisi ile ilgili unsurlar	0,780
13	Unvan/statü	0,374
14	Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma	0,185
15	Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi	0,791
16	Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması	0,157
17	Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması	0,049*
18	Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması	0,240
19	Şirket itibarının yüksek olması	0,069
20	Alınan ücretin tatmin edici olması	0,089
21	Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler	0,031*
22	Sosyal haklar ve imkanlar	0,023*

*p<0,05

- Mikro ölçekli firmalara ait grup ile büyük ölçekli firmalara ait grup arasında “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler (21)” ve “Sosyal haklar ve imkanlar (22)” faktörlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Büyük ölçekli firma grubu, mikro ölçekli firma grubuna kıyasla, bu faktörlere daha fazla önem vermektedirler.
- Küçük ölçekli firmalara ait grup ile büyük ölçekli firmalara ait grup arasında “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması (17)”, “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler (21)” ve “Sosyal haklar ve imkanlar (22)” faktörlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Büyük ölçekli

firmalara ait grup, küçük ölçekli firma grubuna kıyasla, bu faktörlere daha fazla önem vermektedirler.

4.4.3 Covid-19 Etkisine İlişkin Bulgular ve Çözümler

Bu bölümde Covid-19'un çok boyutlu etkileri analiz edilecektir. Bu etkiler iş güvencesi, tedarik zincirinde yaşanan problemler ve örgütsel problemleri içermektedir. Genel ortalamalar SPSS'de hesaplandıktan sonra demografik değişkenler bazında ortalamalar hesaplanmış ve karşılaştırma yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle anlamlılık testi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. Bu kısımda, hipoteze dahil olmadığı için yaş ve eğitim durumu değişkenleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Tüm katılımcıların bu bölümdeki ifadelerine “katılmıyorum” ifadesine yakın bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Tüm gruplar en yüksek ortalamaya sahip ifade “Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.” ifadesidir. Genel olarak, en yüksek katılım oranına sahip ifadelerin sıralaması şu şekildedir(Çizelge 4.12):

1. Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.
2. Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.
3. Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.

Cinsiyet

Covid-19 etkisi cinsiyet bazında değerlendirildiğinde, kadınların genel olarak ifadelerine katılma oranının erkeklerden fazla olduğu görülmektedir. Ancak yalnızca “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu ifadeye kadınların katılım ortalaması erkeklere kıyasla daha fazladır(Çizelge 4.12).

Meslek

Meslek ile Covid-19 etkisi ilişkisi incelendiğinde(Çizelge 4.12), hem mimarlar hem inşaat mühendislerinin katılım oranı en yüksek olan ilk üç ifade tüm katılımcılar ile

Çizelge 4. 12 : Covid-19 etkisi ile ilgili değişkenlere verilen cevapların cinsiyet, meslek, mesleki tecrübe bazında ve genel ortalamaları

	Faktör	Genel Ortalama N=142	Cinsiyet		Meslek		Mesleki tecrübe				
			Kadın N=63	Erkek N=79	Mimar N=103	İnşaat Mühendisi N=29	0-2 yıl N=40	2-5 yıl N=46	5-10 yıl N=30	10-20 yıl N=18	20 yıl ve üzeri N=8
İş Güvencesi	Firmada çalışanlar Covid-19'a bağlı olarak işlerini kaybetti.	1,85	1,84	1,85	1,79	2,07	1,43	2,02	1,93	1,78	2,75
	Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.	1,89	2,08	1,75	1,82	1,97	1,80	2,07	1,57	1,89	2,63
	Firmama ait departmanlar birleşti veya birleşme ihtimali var.	1,82	2,00	1,68	1,73	2,10	1,88	1,87	1,60	1,50	2,88
	Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.	1,92	2,03	1,84	1,90	2,10	1,90	1,91	1,67	1,94	3,00
	Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.	2,09	2,35	1,89	2,06	2,28	2,33	2,00	2,13	1,56	2,50
	Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.	1,77	1,94	1,63	1,75	1,86	1,88	1,85	1,57	1,50	2,13
	İşyerinde değişiklikler ile ilgili endişe verici söylentiler bulunmakta idi.	1,95	2,17	1,77	1,92	2,10	2,13	1,93	1,83	1,72	2,13
Tedarik Zinciri	Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.	2,68	2,90	2,51	2,75	2,48	3,08	2,39	2,30	3,11	2,88
Örgütsel Problemler	Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.	2,19	2,48	1,96	2,23	2,14	2,15	2,30	1,93	1,94	3,25

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

aynıdır. Genel olarak iş güvencesi ile ilişkili ifadelere inşaat mühendislerinin katılım oranı mimarlara kıyasla biraz daha fazladır.

Yapılan anlamlılık testi sonucuna göre, iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(Çizelge 4.14).

Mesleki tecrübe

Covid-19 etkisinin mesleki tecrübe ile ilişkisi incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir(Çizelge 4.12):

- “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesine katılma oranının diğer gruplara kıyasla 10-20 yıl tecrübeli çalışanlarda daha az olduğu söylenebilir.
- Çalışan sayısındaki azalmaya bağlı olarak iş yükündeki artışın motivasyonu olumsuz etkilemesine katılma oranının ise 5-10 yıl ile 10-20 yıl tecrübelilerde daha az olduğunu görülmektedir.

Yapılan anlamlılık testi sonucunda, gruplar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır(Çizelge 4.14).

Firmanın kapsamı

Firmanın kapsamı ile Covid-19 etkisi ile ilgili elde edilen bulgular şu şekildedir(Çizelge 4.13):

- “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesi özel sektör çalışanları bazında en düşük katılım oranına sahiptir.
- “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.”, “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ve “Firmada çalışanlar Covid-19’a bağlı olarak işlerini kaybetti.” ifadeleri ise aynı değere sahip olup kamu sektörü çalışanları bazından en düşük katılım oranına sahiptir.

Firma kapsamı bazında yapılan anlamlılık testi sonucuna göre, gruplar arası anlamlı bir farka rastlanmamıştır(Çizelge 4.14).

Firmadaki pozisyon

Firmadaki pozisyon ve Covid-19 etkisi arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen bulgular şu şekildedir(Çizelge 4.13):

Çizelge 4. 13 : Covid-19 etkisi ile ilgili değişkenlere verilen cevapların firmanın kapsamı, firma ölçeği ve pozisyon bazında ortalamaları

	Faktör	Firma kapsamı		Pozisyon			Firma ölçeği			
		Özel N=127	Kamu N=15	Ekip çalışanı N=90	Yönetici N=25	Firma sahibi/ortağı N=27	Mikro ölçekli N=61	Küçük ölçekli N=37	Orta ölçekli N=21	Büyük ölçekli N=23
İş Güvencesi	Firmada çalışanlar Covid-19'a bağlı olarak işlerini kaybetti.	1,88	1,53	1,82	2,04	1,74	1,72	1,84	2,05	2,00
	Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.	1,89	1,83	2,02	1,96	1,41	1,75	2,11	2,05	1,78
	Firmama ait departmanlar birleşti veya birleşme ihtimali var.	1,87	1,40	1,91	1,56	1,78	1,66	1,95	1,86	2,04
	Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.	1,96	1,60	1,86	1,96	2,11	1,98	2,05	1,81	1,65
	Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.	2,16	1,53	2,18	1,68	2,19	2,13	2,00	2,00	2,22
	Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.	1,80	1,53	1,92	1,28	1,70	1,87	1,78	1,38	1,83
	İşyerinde değişiklikler ile ilgili endişe verici söylentiler bulunmakta idi.	1,95	1,93	2,06	1,84	1,70	1,87	1,95	1,95	2,17
Tedarik Zinciri	Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.	2,68	2,73	2,76	2,40	2,70	2,59	2,54	3,00	2,87
Örgütsel Problemler	Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.	2,17	2,33	2,22	2,20	2,07	2,21	1,95	2,43	2,30

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

- “Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.” ifadesinin firma sahipleri veya ortaklarının katılım oranının diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.
- “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesi ise, yöneticilere kıyasla, firma sahipleri/ortakları ve ekip çalışanları tarafından daha yüksek ortalamalara sahiptir.
- Yöneticilere ait en düşük katılım oranı “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesindedir.
- Tedarik zincirinde yaşanan problemlerden dolayı etkilenme durumunda en az ortalamaya sahip grup ise yöneticilerdir.

Üç grup arasında yapılan anlamlılık testine göre, “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(Çizelge 4.14). Ekip çalışanları halen işten çıkarılma riskinin bulunmasına, diğerlerine kıyasla, daha fazla katılmaktadır.

Firma ölçeği

Covid-19 etkisi ile firmanın ölçeği arasındaki ilişkiye ait bulgular şöyledir(Çizelge 4.13):

- “Firmama ait departmanlar birleşti veya birleşme ihtimali var.” ifadesi mikro ölçekli firmalarda en düşük katılım oranına sahiptir. Diğer gruplara kıyasla, bu ifadeye katılım oranının en yüksek olduğu grup büyük ölçekli firmalara ait gruptur.
- Küçük ve orta ölçekli firmalarda “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesi en düşük katılım oranına sahiptir.
- Büyük ölçekli firmalarda “Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.” ifadesi en düşük katılım oranına sahiptir. Bu ifadeye küçük ölçekli firmaların, diğerlerine kıyasla, daha yüksek katılım oranı bulunmaktadır.
- Orta ve büyük ölçekli firmalara ait grupların “Firmada çalışanlar Covid-19’a bağlı olarak işlerini kaybetti.” ifadesine katılma oranın daha fazla olduğu görülmektedir.
- “Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.” ifadesi ise küçük ve orta ölçekli firmalara ait gruplar tarafından daha yüksek bir katılım ortalamasına sahiptir.

- Tedarik zinciri ile ilgili yaşanan problemlerden olumsuz etkilenme durumu orta ölçekli firmalara ait grupta en yüksek ortalamaya sahiptir.

Ortalamalarda farklılıklar görülse de yapılan anlamlılık testi sonucuna göre bu dört grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır(Çizelge 4.14).

Çizelge 4. 14 : Covid-19 etkisinin demografik değişkenler ayırımına göre anlamlılık testi sonuçları

Faktör	P cinsiyet	P meslek	P mesleki tecrübe	P firmanın kapsamı	P pozisyon	P firma ölçeği
Firmada çalışanlar Covid-19'a bağlı olarak işlerini kaybetti.	0,734	0,222	0,089	0,218	0,793	0,720
Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.	0,253	0,846	0,426	0,846	0,115	0,320
Firmama ait departmanlar birleşti veya birleşme ihtimali var.	0,079	0,133	0,121	0,199	0,399	0,597
Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.	0,357	0,565	0,355	0,125	0,608	0,462
Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.	0,047*	0,366	0,397	0,071	0,297	0,881
Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.	0,268	0,298	0,559	0,492	0,045*	0,451
İşyerinde değişiklikler ile ilgili endişe verici söylentiler bulunmakta idi.	0,071	0,245	0,557	0,811	0,306	0,645
Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.	0,150	0,466	0,061	0,905	0,576	0,568
Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi	0,048*	0,827	0,191	0,778	0,957	0,498

*p<0,05

4.4.4 Uzaktan Çalışma Modeline Ait Bulgular ve Çözümlemeler

Bu kısımda, uzaktan çalışma modeli ile ilgili yaklaşım ve deneyimleri içeren ifadeler verilen yanıtlar analiz edilecektir. Genel ve demografik değişkenler bazında ortalamalar SPSS'de hesaplanarak gruplar arası karşılaştırma yapılacaktır. Verilerin normal dağılmadığı SPSS programında belirlenmiş ve anlamlılık testi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. Hipoteze dahil olmadığı için eğitim durumu değişkeni bu kısımda kapsam dışı bırakılmıştır.

Tüm katılımcılara ait genel ortalamalara bakıldığında, uzaktan çalışma modeli ile ilgili olumlu yaklaşımlar genellikle “katılıyorum” ifadesine yakındır. Olumsuz yaklaşımlar ise “katılmıyorum” ile “kısmen katılıyorum” ifadeleri aralığındadır. Uzaktan çalışma modeli ile ilgili en fazla katılım oranına sahip ilk üç ifade sırasıyla şu şekildedir(Çizelge 4.15):

1. Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.
2. Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.
3. Uzaktan çalışma modeli ile daha esnek saatlerde çalışabildiğim için memnunum.

“İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesi ise “katılmıyorum” ifadesine en yakın ortalamaya sahip olarak en düşük katılım oranına sahiptir.

Cinsiyet

Uzaktan çalışma modeline ait yaklaşımlar ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek adına cinsiyet bazında ortalamalar hesaplanmıştır(Çizelge 4.15). Buna göre,

- Kadınlar tarafından en yüksek katılım oranına sahip ifadenin “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” olduğu belirlenmiştir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- Erkekler tarafından en yüksek katılım oranına sahip ifadenin “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” olduğu belirlenmiştir. En düşük katılım oranına sahip ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

Genel olarak ortalamalarda birtakım farklılıklar görülse de iki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucuna göre, “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu ifadeye kadınlar tarafından katılım oranı, erkeklere kıyasla, daha fazladır.

Yaş

Yaş bazında uzaktan çalışma modeli ifadelerine verilen cevapların ortalamaları Çizelge 4.15’te gösterilmiştir. Çizelgeden elde edilen bulgular şu şekildedir:

Çizelge 4. 15 : Uzaktan çalışma modeli ile ilgili değişkenlere verilen cevapların cinsiyet, yaş, meslek, mesleki tecrübe bazında ve genel ortalamaları

	Faktör	Genel Ortalama N=142	Cinsiyet		Yaş		Meslek		Mesleki tecrübe				
			Kadın N=63	Erkek N=79	30'dan az N=103	30 ve üzeri N=39	Mimar N=103	İnşaat Mühendisi N=29	0-2 yıl N=40	2-5 yıl N=46	5-10 yıl N=30	10-20 yıl N=18	20 yıl ve üzeri N=8
Pozitif yaklaşım ve deneyimler	Uzaktan çalışma süresince şirketimden yeterli derecede ilgi ve destek gördüm.	3,10	3,03	3,15	2,99	3,38	3,06	3,10	2,95	2,96	3,27	3,17	3,88
	Uzaktan çalışma modeli ile daha esnek saatlerde çalışabildiğim için memnunum.	3,14	3,21	3,09	3,11	3,23	3,10	3,28	3,33	2,91	3,27	2,72	4,00
	Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.	3,56	3,71	3,44	3,50	3,72	3,59	3,38	3,60	3,59	3,37	3,50	4,13
	Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.	3,58	3,89	3,33	3,53	3,69	3,66	3,38	4,00	3,28	3,50	3,44	3,75
Negatif yaklaşım ve deneyimler	İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.	2,79	3,02	2,61	2,78	2,82	2,90	2,52	3,20	2,30	2,87	3,06	2,63
	Firmanın gerekli dijital altyapıya sahip olmaması nedeniyle sorunlar yaşadım.	2,50	2,70	2,34	2,50	2,51	2,49	2,45	2,63	2,43	2,47	2,39	2,63
	Evde dikkat bozucu etkenlerin fazlalığı çalışmamı olumsuz yönde etkiledi.	2,73	2,86	2,63	2,75	2,69	2,84	2,38	2,88	2,52	2,77	2,94	2,63
	Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.	2,37	2,48	2,28	2,45	2,15	2,47	2,10	2,58	2,30	2,40	2,28	1,75
	İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.	2,22	2,33	2,13	2,19	2,28	2,22	2,10	2,48	1,91	2,23	2,44	2,13
	Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.	2,39	2,44	2,34	2,46	2,21	2,48	2,28	2,58	2,35	2,43	2,28	1,75

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

- 30 yaşından az olan bireylere ait yanıtlarda “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- 30 yaş ve üzerinde olan bireylere ait yanıtlarda “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesindedir.

İki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucu Çizelge 4.17’de gösterilmiştir. Buna göre, iki grup arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Meslek

Meslek kültürü ile uzaktan çalışma modeline olan yaklaşım arasındaki ilişkiyi incelemek adına mimarlar ve inşaat mühendislerine ait ortalamalar hesaplanmış ve bu iki grup arasında anlamlılık testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular şu şekildedir(Çizelge 4.15):

- Mimarlar tarafından verilen yanıtlara göre “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- İnşaat mühendisleri tarafından verilen yanıtlara göre “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ile “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadeleri en çok katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

İlgili iki grup arasında yapılan anlamlılık testi doğrultusunda, ilgili gruplar arası anlamlı bir fark saptanmamıştır(Çizelge 4.17).

Mesleki tecrübe

Mesleki tecrübe ayırımına göre uzaktan çalışma modeline olan yaklaşım ve deneyimlere ilişkin bulgular Çizelge 4.15’te gösterilmiştir. Buna göre,

- 0-2 yıl tecrübeli bireyler tarafından verilen yanıtlara göre “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En

düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

- 2-5 yıl tecrübeli bireyler tarafından verilen yanıtlara göre “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- 5-10 yıl tecrübeli bireyler en fazla “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesine katılım göstermiştir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- 10-20 yıl ve daha fazla tecrübeli bireyler tarafından verilen yanıtlara göre “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ve “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadelerindedir.
- 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler tarafından verilen yanıtlara göre “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ve “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadelerindedir.

İlgili dört grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucuna göre “İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu anlamlılığın 0-2 yıl ile 2-5 yıl tecrübeli gruplar arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 0-2 yıl tecrübeli bireyler, 2-5 yıl tecrübeli bireylere kıyasla, “İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesine daha yüksek oranda katılmaktadırlar(Çizelge 4.17).

Firmanın kapsamı

Firmanın kapsamı bazında uzaktan çalışma modeline ilişkin ifadelere verilen katılım ortalamaları Çizelge 4.16’da gösterilmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

Çizelge 4. 16 : Uzaktan çalışma modeli ile ilgili değişkenlere verilen cevapların firmanın kapsamı, firma ölçeği ve pozisyon bazında ortalamaları

	Faktör	Firmanın kapsamı		Pozisyon			Firma ölçeği			
		Özel N=127	Kamu N=15	Ekip çalışması N=90	Yönetici N=25	Firma sahibi/ortağı N=27	Mikro ölçekli N=61	Küçük ölçekli N=37	Orta ölçekli N=21	Büyük ölçekli N=23
Pozitif yaklaşım ve deneyimler	Uzaktan çalışma süresince şirketimden yeterli derecede ilgi ve destek gördüm.	3,03	3,13	2,93	3,16	3,59	3,10	2,89	3,29	3,26
	Uzaktan çalışma modeli ile daha esnek saatlerde çalışabildiğim için memnunum.	3,09	3,60	3,10	2,88	3,52	3,20	2,84	2,86	3,74
	Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.	3,48	4,27	3,56	3,44	3,70	3,57	3,46	3,43	3,83
	Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.	3,54	3,93	3,58	3,36	3,78	3,72	3,35	3,48	3,65
Negatif yaklaşım ve deneyimler	İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.	2,75	3,13	2,77	2,56	3,07	2,97	2,38	2,86	2,91
	Firmanın gerekli dijital altyapıya sahip olmaması nedeniyle sorunlar yaşadım.	2,51	2,40	2,54	2,44	2,41	2,72	2,54	2,19	2,13
	Evde dikkat bozucu etkenlerin fazlalığı çalışmamı olumsuz yönde etkiledi.	2,70	3,00	2,67	2,60	3,07	2,95	2,57	2,67	2,48
	Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.	2,35	2,53	2,40	2,32	2,30	2,57	2,22	2,29	2,13
	İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.	2,22	2,20	2,12	2,48	2,30	2,46	2,03	2,24	1,87
	Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.	2,40	2,27	2,29	2,92	2,22	2,51	2,27	2,62	2,04

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

- Özel sektör çalışanlarına ait yanıtlarda “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- Kamu sektörü çalışanlarına ait yanıtlarda “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

İki grup arasında yapılan anlamlılık testi doğrultusunda, “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Kamu sektörü çalışanlarının bu ifadeye katılım oranı, özel sektör çalışanlarına kıyasla, daha fazladır.

Firmadaki pozisyon

Pozisyon ayrımına göre uzaktan çalışma modeline olan yaklaşım ve deneyimlere ilişkin bulgular Çizelge 4.16’da gösterilmiştir. Buna göre,

- Ekip çalışanları tarafından verilen yanıtlarda en yüksek katılım oranı “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesindedir. En düşük katılım oranı “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- Yöneticiler tarafından verilen yanıtlarda en yüksek katılım oranı “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesindedir. En düşük katılım oranı “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesindedir.
- Firma sahibi/ortakları tarafından en yüksek katılım oranı “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesindedir. En düşük katılım oranı “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadesindedir.

İlgili gruplar arasında karşılaştırma yapabilmek adına anlamlılık testi uygulanmıştır(Çizelge 4.17). Test sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Firma ölçeği

Firma ölçeği bazında uzaktan çalışma modeline ilişkin ifadeler verilen katılım ortalamaları Çizelge 4.16’da gösterilmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Mikro ölçekli firmalara ait yanıtlarda “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

Çizelge 4. 17 : Uzaktan çalışma modeline ait ifadelerin demografik değişkenler ayırımına göre anlamlılık testi sonuçları

Faktör	P cinsiyet	P yaş	P meslek	P mesleki tecrübe	P firmanın kapsamı	P pozisyon	P firma ölçeği
Uzaktan çalışma süresince şirketimden yeterli derecede ilgi ve destek gördüm.	0,484	0,082	0,995	0,312	0,694	0,079	0,537
Uzaktan çalışma modeli ile daha esnek saatlerde çalışabildiğim için memnunum.	0,619	0,672	0,595	0,172	0,191	0,272	0,089
Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.	0,284	0,571	0,447	0,796	0,033*	0,889	0,614
Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.	0,022*	0,775	0,180	0,162	0,340	0,587	0,696
İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.	0,065	0,865	0,207	0,039*	0,309	0,425	0,208
Firmanın gerekli dijital altyapıya sahip olmaması nedeniyle sorunlar yaşadım.	0,088	0,946	0,975	0,931	0,883	0,815	0,157
Evde dikkat bozucu etkenlerin fazlalığı çalışmamı olumsuz yönde etkiledi.	0,327	0,868	0,094	0,710	0,340	0,289	0,391
Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.	0,349	0,236	0,274	0,554	0,654	0,897	0,433
İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.	0,484	0,737	0,845	0,422	0,787	0,475	0,146
Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.	0,810	0,368	0,639	0,602	0,652	0,070	0,518

*p<0,05

- Küçük ölçekli firmalara ait yanıtlarda “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

- Orta ölçekli firmalara ait yanıtlarda “Yol masraflarımın azalması beni memnun etti.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.
- Büyük ölçekli firmalara ait yanıtlarda “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesi en yüksek katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesindedir.

İlgili gruplar arası yapılan anlamlılık testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir(Çizelge 4.17).

4.5 Tartışma

Toplamda 49 değişkenden oluşan anket çalışması inşaat sektöründe çalışan 142 kişiye uygulanmıştır. Anket sonuçlarına ilişkin veriler motivasyon faktörleri, Covid-19 etkisi ve uzaktan çalışma modeli olmak üzere üç başlık altında analiz edilmiştir. Öncelikle inşaat sektöründe çalışanların iş motivasyonuna ilişkin değerleri ve bu değerlerin demografik değişkenler bazında farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Daha sonra Covid-19’un etkisini araştıran ifadeler verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Bu etki demografik değişkenler bazında detaylı olarak incelenmiştir. Son olarak uzaktan çalışma modeline ilişkin yaklaşım ve deneyimler hem genel bağlamda hem de demografik bağlamda irdelenmiştir.

4.5.1 İş Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeler

Tüm katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, en önemli motivasyon faktörlerinin “İşin kendisi ile ilgili unsurlar”, “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması” ve “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler” olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyete ilişkin değerlendirme

Kadınlar için en önemli motivasyon faktörlerinin sıralaması:

1. Alınan ücretin tatmin edici olması,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olmasıdır.

Erkekler için motivasyon faktörlerinin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,
3. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekiptir.

Cinsiyet bazında motivasyon faktörlerinin irdelendiği Türkiye’de yapılan geçmiş çalışmalar incelendiğinde (Bilgi, 2010; Balaban, 2006), bu faktörlerin geçmiş çalışmalarda da hem kadınlar hem erkekler için başlıca faktörler arasında olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, iki grup arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Kadınlar “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler”, “İş güvencesi”, “İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması”, “Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması”, “Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması” faktörlerine erkeklere kıyasla daha çok önem vermektedir. Maslow hiyerarşisi baz alındığında yönetim politikaları, yönetim tarzı ve ilişkiler, yönetimdeki etiklik ve adalet, işin gelişime katkı sağlayabilmesi, yapılan işten dolayı bir geri bildirim almak, iş tanımının net olması gibi gelişim ve saygınlık ihtiyaçlarını kapsayan unsurlar, erkeklere kıyasla, kadınlar için daha fazla önemlidir. Ayrıca iş güvencesi ve ücret faktöründe de cinsiyet bazında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu nedenle temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının kadınlar için daha önemli unsurlar olduğu söylenebilir.

Yaşa ilişkin değerlendirme

30 yaş altı bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. Alınan ücretin tatmin edici olmasıdır.

30 yaş ve üstü bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,

2. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması,
3. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlardır.

Balaban'a (2006) göre hem gençlerde hem daha yaşlılarda en önemli faktörler iş güvencesi ve üst ilişkileridir. Bu çalışmanın bulgularına bakıldığında, 30 yaş altı bireyler için üst ilişkileri halen önemli iken iş güvencesi sekizinci sıradadır. Bu noktada iş güvencesinin yerini işini sevmek ve yapılan işten tatmin olmak ve ücret faktörü gibi diğer temel ihtiyaçların ön plana çıktığı söylenebilir. 30 yaş ve üstü bireyler için bakıldığında, iş güvencesi sekizinci sırada, üstler ile olan iyi ilişkiler dördüncü sıradadır. Bu faktörlerin yerini ise işyerinin gerekli konfor ve temizlik koşullarını sağlaması, kendine vakit ayırabilme ve iş tanımlarının net olması faktörleri almıştır. Bu duruma sebep olarak öncelikle sosyal demografik yapının değişerek bireylerin beklentilerini de etkilemesi ve piyasa koşullarının değişmiş olması gösterilebilir. Günümüz inşaat sektörü piyasasında firmaların artış göstermesi, uzmanlık alanlarının giderek çeşitlenmesi, piyasada serbest çalışabilme olanağının yaygınlaşması gibi çeşitli iş modellerinin gelişimi iş güvencesi faktörünün yerini başka faktörlere bırakmasında rol oynamış olabilmektedir.

Test sonuçları doğrultusunda 30 yaş altı ve 30 yaş ve üzeri bireyler arasında “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler”, “İş güvencesi”, “Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması”, “İşin kendisi ile ilgili unsurlar”, “Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması”, “Alınan ücretin tatmin edici olması”, “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler” ve “Sosyal haklar ve imkanlar” faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu faktörlere verilen önem derecesi 30 yaş altı bireylerde daha fazladır. Damcı'nın (2015) inşaat mühendislerini baz aldığı çalışmasında da 35 yaş altı bireylerin terfi etme ve kariyer olanaklarına verdiği önem benzer şekilde ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ancak iş güvencesindeki farklılaşmaya bakıldığında 35 yaş üstü bireylerin bu faktöre verdiği önemin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda 30 yaş altı bireylerin iş güvencesine daha çok önem vermesi bazı nedenler ile açıklanabilir. Bunlardan biri Türkiye'nin son yıllarda mimarlık, mühendislik gibi inşaat sektörüne yönelik çok sayıda mezun vermesi ve bu durumla bağlantılı olarak iş bulma imkanlarının kısıtlı bir hale gelmesidir. Diğer bir sebep

olarak Covid-19 döneminde istihdam edilemeyen veya iş güvencesi olmayan genç işgücünün yaşanan ekonomik kriz ile birlikte ekonomik anlamda daha da zor bir durumda kalması gösterilebilir.

Eğitim durumuna ilişkin değerlendirme

Lisans eğitimi almış bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip, İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasıdır.

Yüksek lisans eğitimi almış bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,
3. Üst/üstler ile olan iyi ilişkilerdir.

Türkiye’de yapılan geçmiş çalışmalara (Damcı, 2015; Bilgi, 2010) bakıldığında, iş tatmini hem lisans mezunları hem de yüksek lisans mezunları için birincil faktördür. İş tatmini lisans eğitimi almış bireyler için halen başlıca faktörler arasında yer alırken yüksek lisans eğitimi almış bireyler için bu faktör dördüncü sıradadır.

Motivasyon faktörlerine ilişkin önem sıralamasında birtakım farklılıklara rastlanmış olsa da, bu çalışmada iki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Mesleğe ilişkin değerlendirme

Mimarlar için en önemli faktörler sırasıyla:

1. Alınan ücretin tatmin edici olması,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasıdır.

İnşaat mühendisleri için en önemli faktörler sırasıyla:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip,
3. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasıdır.

Hem mimarlar hem inşaat mühendisleri için çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme ve fiziksel çalışma koşullarının iyi olması başlıca faktörlerdir. Ancak birincil faktörlere bakıldığında mimarlar için alınan ücret, inşaat mühendisleri için işin kendisi ile ilgili unsurlar önemlidir. Bilgi'ye (2010) göre, hem mimarlar hem inşaat mühendisleri için işini severek yapmak ve ücretin zamanında ödenmesi başlıca faktörlerdendir. Damcı ve diğerlerine (2020) göre, hem inşaat mühendisleri hem mimarlar için iş tatmini birinci, başarıya ulaşma ise ikinci önemli faktördür. Bu noktada, inşaat mühendisleri için birincil öneme sahip olan faktörün değişmeyerek işle ilgili faktörler olarak kaldığı söylenebilir. Ancak mimarlar için bakıldığında işle ilgili unsurların geri plana düştüğü görülmektedir. Başarı faktörü ise mimarlar için 12. sırada yer alırken inşaat mühendisleri için 8. sırada yer almaktadır. Bu noktada, başarı faktörüne ait önem sırasının da hem mimarlar hem inşaat mühendisleri için alt sıralara düştüğü gözlenmektedir.

İlgili iki grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucuna göre mimarların “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması”, “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler”, “Takdir görme veya övülme”, “İş güvencesi”, “Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme”, “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması”, “Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması” faktörlerine daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Damcı ve diğerlerinin (2020) ve Balaban'ın (2006) çalışmalarına bakıldığında, mimarlar fiziksel çalışma koşullarının uygun olması faktörüne daha çok önem vermektedir. İnşaat mühendislerinin fiziksel çalışma koşullarına mimarlara göre daha çok önem vermelerinin sebebi inşaat mühendislerinin daha çok şantiye ortamında çalışmaları ve bu meslek kültürüne adapte olmuş olmaları olabilir. Geçmiş çalışmalarda, ayrıca, iş tanımlarının net olması faktöründe de anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Balaban'a (2006) göre inşaat mühendisleri iş tanımının net olmasına daha çok önem verirken Damcı ve diğerlerine

(2020) göre mimarlar iş tanımına daha çok önem vermektedir. Bu çalışmada ise iş tanımının net ve belirgin olması faktöründe anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Günümüzde meslek dallarının birbirleriyle entegre halde çalışması, bir kişinin birden çok bilgi ve uzmanlık alanına sahip olabilmesi imkanı gibi değişen piyasa ve iş süreçleri nedeniyle bu durumun ortadan kalktığına ilişkin yorum yapılabilir.

Mesleki tecrübeye ilişkin değerlendirme

0-2 yıl tecrübeli bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Alınan ücretin tatmin edici olması,
2. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
3. İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olmasıdır.

2-5 yıl tecrübeli bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,
3. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar, Üst/üstler ile olan iyi ilişkilerdir.

5-10 yıl tecrübeli bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip,
2. Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması,
3. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilmedir.

10-20 yıl tecrübeye sahip bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler, Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme,
3. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekiptir.

20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, İş tanımında yetki ve sorumlulukların net

ve uygun bir düzeyde olması, Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme,

2. Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme,
3. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler, Alınan ücretin tatmin edici olmasıdır.

Bilgi'nin (2010) çalışmasına bakıldığında daha az tecrübeli bireyler için en önemli faktörün işin garantili bir gelecek sağlaması olduğu görülmektedir. Bu çalışmada 0-2 yıl tecrübeli bireyler için iş güvencesi yedinci sıradadır. Bu noktada daha az tecrübeli bireyler için iş güvencesinden ziyade ücretin daha önemli hale geldiği söylenebilir. Bu durumun sebebi yaş faktöründeki sebepler ile benzerlik gösterebilir. Gelişen ve değişen iş modelleri, uzmanlık alanlarının çeşitlenmesi, firmaların çoğalması gibi sebepler iş bulma ihtimalini artırırken iş güvensizliğine ilişkin verilen önemin geri plana atılmış olmasını sağlamış olabilmektedir. Ancak Covid-19 ile birlikte gelen ekonomik kriz, çok sayıda mezun ve işsiz olması dolayısıyla sektördeki maaşların düşük kalması gibi sebepler ücret faktörünü ön plana çıkarmış olabilir. Damcı'nın (2015) inşaat mühendisleri ile yaptığı çalışmasında hem az tecrübeli bireylerin hem daha çok tecrübeli bireylerin iş tatminine birincil olarak önem verdiği görülmektedir. Bu çalışmada ise genel olarak daha az tecrübeli gruplar için işin kendisi ile ilgili unsurlar üst sıralarda yer alırken 20 yıl ve üzeri tecrübelilerde bu faktörün sırası çok daha aşağıdadır. Bu bireyler için genel olarak fiziksel çalışma koşulları, iş tanımları, kendine vakit ayırabilme gibi çalışma şartlarının uygunluğunu kapsayan unsurlar ön plandadır.

Terfi etme ve kariyer olanakları faktörü bazı gruplar arasında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 2-5 yıl ve 5-10 yıl tecrübeye sahip bireyler 10-20 yıl tecrübeye sahip bireylere kıyasla terfi etme ve kariyer olanaklarına daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca 5-10 tecrübeli grup 20 yıl ve üzeri tecrübeli gruba kıyasla bu faktöre daha çok önem vermektedirler. Bu durumda daha az tecrübeli bireylerin, daha fazla tecrübeye sahip olanlara kıyasla, terfi etme ve kariyer olanaklarına önem verdiği görülmektedir.

Damcı'nın (2015) inşaat mühendisleri ile yaptığı çalışmasında da benzer bir şekilde ücret artışı ve terfi etme ve kariyer olanaklarında farklılaşma bulunmaktadır. Daha az tecrübeli bireyler bu faktörlere daha çok önem vermektedirler. Bu çalışmada 0-2 yıl tecrübeli bireyler için ücret faktörü ön plandadır. Bu noktada, daha az tecrübeli bireyleri motive etmede ücret ve kariyer olanakları faktörleri etkin araçlar olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Firmanın kapsamına ilişkin değerlendirme

Özel sektör çalışanları için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler, İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip,
3. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasıdır.

Kamu sektöründe çalışanlar için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar, İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, Alınan ücretin tatmin edici olması,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler, İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması,
3. Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilmidir.

Her iki sektöre ait gruplara bakıldığında işin kendisi ile ilgili unsurlar, üstler ile olan iyi ilişkiler ve fiziksel çalışma koşullarının uygun olması başlıca unsurlardandır. Bu noktada, sektör fark etmeksizin çalışanlara bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda görevler vermek etkili motivasyon araçları arasındadır. Bununla birlikte işyerinin konfor ve hijyen koşullarını sağlaması da motivasyon için önem arz etmektedir. Bu unsurların motivasyon aracı olarak kullanılması, Tunçez'in (2007) kamu sektöründe çalışan inşaat mühendisleri ve mimarlar ile yaptığı çalışmasında da önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu ilişki, yaklaşım ve tutumlar da diğer bir önemli unsurdur.

Özel sektör çalışanlarına bakıldığında birlikte çalışılan ekip ile ilgili unsurların başlıca unsurlar arasında olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarında ise kararlara katılabilmeye faktörünün ön planda olduğu görülmektedir. Bu noktada kamu sektöründe çalışanlar için ekip çalışmasından ziyade bireysel kararların daha baskın olduğu söylenebilir. Bu durumun sektörel kültür farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özel sektörde daha çok üretim odaklı, ekip ve işbirliğine dayanan bir sistem bulunurken, kamu sektöründe karar verme ve kontrol sistemi yaygındır. Ayrıca kamu sektörü

çalışanlarında çalışma saatlerinin uygunluğu ve alınan ücret faktörleri de başlıca unsurlar arasındadır. Bu noktada temel ve sosyal ihtiyaçların kamu sektörlerinde biraz daha ön planda olduğu söylenebilir.

Ortalamalardan da görüleceği üzere gruplar arasında öncelik sıralamalarında çeşitli farklılıklara rastlamak mümkündür. Ancak anlamlılık testi sonucunda, gruplar arası anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Firmadaki pozisyona ilişkin değerlendirme

Ekip çalışanları için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilmedir.

Yönetici pozisyonundakiler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar, İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme, Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilme,
2. Sosyal haklar ve imkanlar,
3. Alınan ücretin tatmin edici olmasıdır.

Firma sahipleri/ortakları için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip,
2. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
3. Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olmasıdır.

Ekip çalışanları ve yöneticiler için işin kendisi ile ilgili unsurlar, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve çalışma saatlerinin uygunluğu faktörleri başlıca unsurlar arasındadır. Farklı olarak, yöneticilerin öncelik sıralamasında sosyal hak ve imkanların olması ve alınan ücretin tatmin edici olması faktörleri yer almaktadır. Balaban'ın (2006) çalışmasında yöneticiler için iş arkadaşları ile ilişkiler ve iş güvencesi ilk üç sıralamasında yer almaktadır. Bu çalışmaya bakıldığında, iş arkadaşları ile ilişkiler

beşinci, iş güvencesi ise altıncı sırada yer almaktadır. Firma sahipleri/ortakları için bakıldığında, bu gruba ait bireyler daha çok ekip çalışması, aralarındaki işbirliği, ilişkiler ve yönetsel politikalara yönelik faktörlere önem vermektedir. Bu faktörlerin etkin olması firmanın işleyişi ve verim sağlayabilmesi açısından önemlidir. Bu noktada firma sahipleri veya ortakları için öncelik sıralamasında üst sıralarda yer almaları doğaldır.

Ortalamalar doğrultusunda gruplar arası öncelik sıralaması değişmektedir. Bununla birlikte anlamlılık testi sonucunda, “Yönetsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması” ve “Alınan ücretin tatmin edici olması” faktörlerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Alınan ücret faktörü firma sahipleri/ortaklarına kıyasla ekip çalışanları için daha çok önemli bir unsurdur. Çalışanların ücret açısından tatmin edilmesi gerekli bir husustur. Bir diğer farklılık ise ekip çalışanları ve firma sahipleri/ortaklarının, yöneticilere kıyasla, yönetsel politikalara ilişkin unsurlara daha çok önem vermeleridir. Ancak çalışan motivasyonunu artırmak ve etkili bir iş birliği sağlamak açısından yöneticilerin bilhassa adalet ve etik değerlere daha fazla önem vermesi önem arz etmektedir.

Firma ölçeğine ilişkin değerlendirme

Mikro ölçekli firmada çalışan veya firma sahibi/ortağı olan bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler,
2. İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması,
3. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekiptir.

Küçük ölçekli firmada çalışan veya firma sahibi/ortağı olan bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. İşini severek yapmak, işi ilgi çekici bulmak, yapılan işten tatmin olma gibi işin kendisi ile ilgili unsurlar,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,
3. İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekiptir.

Orta ölçekli firmada çalışan veya firma sahibi/ortağı olan bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabilmek, Alınan ücretin tatmin edici olması,
3. Üst/üstler ile olan iyi ilişkilerdir.

Büyük ölçekli firmada çalışan veya firma sahibi/ortağı olan bireyler için en önemli faktörlerin sıralaması:

1. Alınan ücretin tatmin edici olması, Sosyal haklar ve imkanlar,
2. İşyerinde gerekli konfor ve temizlik koşullarının sağlanması gibi fiziksel çalışma koşullarının uygun olması,
3. Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve desteklerdir.

Hem mikro ölçekli hem küçük ölçekli firmalara ait gruba bakıldığında iş arkadaşlarını ve ekibi kapsayan unsurların başlıca faktörlerden olduğu görülmektedir. Bu durumun çalışan sayısının az olmasına bağlı olarak, daha çok etkileşimli bir iş birliğine dayanan sistemle ilişkili olması ile yorumlanabilir. Ayrıca mikro ölçekli firmalara ait grubun iş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun olması faktörüne ikincil olarak önem verdiği görülmektedir. Ancak mikro ölçekli firmalarda genellikle departman ayrımının olmaması ve dolayısıyla iş tanımlarının iç içe geçmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada bu durumun yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Mikro ölçekli firmalara ait grup haricinde, diğer tüm gruplarda fiziksel çalışma koşullarının uygun olması ilk üç sıralamasındadır. Bu faktör mikro ölçeklilerde beşinci sıradadır. Orta ölçekli ve büyük ölçekli firmalara bakıldığında alınan ücretin tatmin edici olması unsuru ön plana çıkmaktadır. Dahası, büyük ölçekli firmalar için maaş dışında diğer ek ödemelerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, orta ölçeklilerde çalışma saatlerinin uygunluğu, büyük ölçekli firmalarda sosyal haklar ve imkanlar faktörü birinci sıradadır. Bu noktada, orta ve büyük ölçekli firmalara ait bireyler için sosyal ihtiyaçların da önem taşıdığı söylenebilir.

Anlamlılık testi sonucunda gruplar arası birtakım farklılıklara rastlanmıştır. Büyük ölçekli firmalara ait grup ile mikro ölçekli firmalara ait grup “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler” ve “Sosyal haklar ve imkanlar” faktörlerinde farklılaşmaktadır. Bu faktörler büyük ölçekli firmalara ait grup için daha çok önem taşımaktadır. Küçük ölçekli firmalara ait grup ile büyük ölçekli firmalara ait grup “Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması”, “Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler” ve “Sosyal haklar ve imkanlar” faktörlerinde farklılaşmaktadır. Benzer şekilde, büyük ölçekli firmalara ait grup bu faktörlere daha çok önem vermektedir.

4.5.2 Covid-19 Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

Covid-19’a bağlı olarak meydana gelen problemlere ilişkin ifadeler verilen genel yanıtlara bakıldığında, katılımcıların “katılmıyorum” ifadesine yakın cevaplar verdiği görülmektedir. Bu bağlamda, Covid-19’a bağlı olarak ortaya çıkan tehdit ve problemlerden inşaat sektörü çalışanlarının olumsuz etkilenme durumunun nispeten az olduğu söylenebilir. Tedarik zinciri ile ilgili problemler tüm alt gruplarda katılım oranı en yüksek olan ifadedir. Tüm katılımcılardan elde edilen verilere göre en çok katılma oranına sahip ifadeler sırasıyla şu şekildedir:

1. Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.
2. Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.
3. Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.

Katılımcılar en az “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur” ifadesine katılım göstermişlerdir. Bu durum Covid-19’a bağlı olarak ortaya çıkan iş güvencesizliği algısının inşaat sektörü çalışanları tarafından devam etmediğini göstermektedir. Covid-19’un hangi alt grupta nasıl etkilerinin olduğunu tespit etmek amacıyla anket yanıtları alt gruplarda incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Covid-19 etkisi ve cinsiyete ilişkin değerlendirme

Erkekler ve kadınların ifadelerine katılım oranlarındakidaki ilk üç ifade tüm katılımcılara ait ilk üç ifade ile aynıdır. Ancak genel olarak ifadelerine katılım oranının kadınlarda daha yüksek olduğu söylenebilir. Gruplar arası anlamlı farklılıklara

bakıldığında “Covid-19 nedeniyle işimi kaybetmekten korktum.” ifadesinde anlamlı olarak bir farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Kadınların bu ifadeye katılım oranı erkeklerden daha fazladır. İş güvencesi faktöründe kadınların anlamlı olarak farklılaşması da bu durumu destekler niteliktedir. Bu durumu inşaat sektörünün hem sayısal olarak hem de gelenekselleşmiş erkek egemen yapısı ve genel olarak kadınların kariyer-aile arasındaki denge durumları ile ilişkilendirmek mümkündür.

Covid-19 etkisi ve mesleğe ilişkin değerlendirme

Hem mimarlar hem inşaat mühendisleri için Covid-19’a ait ifadelere katılım oranındaki ilk üç ifade tüm katılımcılara benzer şekildedir. Genel ortalamalara bakıldığında, bilhassa iş güvencesine ilişkin ifadelerde inşaat mühendislerinin katılım oranının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak yapılan anlamlılık testi sonucunda iki grup arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Covid-19 etkisi ve mesleki tecrübeye ilişkin değerlendirme

Elde edilen bulgular doğrultusunda “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesine katılım oranının 10-20 yıl tecrübeye sahip bireylerde en az olduğu görülmektedir. Bir diğer bulgu ise “Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesine 5-10 yıl ile 10-20 yıl tecrübeli bireyler tarafından en az katılım oranına sahip olduğudur. 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylerin bu ifadeye katılım oranı ise en yüksektir.

20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip grubun %62,5’ini firma sahipleri/ortakları oluştururken %25’ini yöneticiler oluşturmaktadır. Firmada çalışan sayısının azalması iş programında aksaklıklara neden olmakla birlikte yönetim ile ilgili birtakım krizleri doğurabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip firma sahipleri ve yöneticilerin iş yüklerinde artış söz konusu olmuş olması muhtemeldir.

Covid-19 etkisi ve firmanın kapsamına ilişkin değerlendirme

“Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesi hem özel sektör çalışanları hem de kamu çalışanları tarafından en düşük oranda katılıma sahiptir. Bu durum, kapsam fark etmeksizin, iş güvencesine ilişkin endişelerin günümüzde devam etmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu ifadeye ek olarak, kamu sektörü çalışanları “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ve “Firmada çalışanlar Covid-19’a bağlı

olarak işlerini kaybetti.” ifadelerine de en düşük oranda katılım sağlamışlardır. Bu bağlamda, Covid-19 sürecinde iş güvencesine ilişkin endişelerin kamu sektöründe daha az etkili olduğu söylenebilir. Ancak gruplar arası anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır.

Covid-19 etkisi ve firmadaki pozisyona ilişkin değerlendirme

Firma sahipleri/ortakları diğer gruplara kıyasla “Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.” ifadesine daha yüksek oranda katılmışlardır. Covid-19’ bağı olarak meydana gelen ekonomik belirsizliğin bir risk teşkil etmesi dolayısıyla firma sahipleri/ortaklarının mevcut durumda en kötü senaryoyu göz önünde bulundurmaları beklenen bir durumdur. “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesine katılım oranları birbirine yakın ortalamalar ile hem firma sahipleri/ortaklarında hem de ekip çalışanlarında daha fazladır. Yöneticiler bu ifadeye daha düşük bir katılım gösterirken en düşük katılım gösterdikleri ifade “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesidir. Öte yandan, bu ifadeye katılım oranı ekip çalışanları tarafından anlamlı bir fark ile daha fazladır. Bu noktada, böyle bir riskin halen devam ettiğine ilişkin algının ekip çalışanlarında daha baskın olduğu söylenebilir.

Covid-19 etkisi ve firma ölçeğine ilişkin değerlendirme

Elde edilen bulgular, Covid-19 etkisinin firma ölçeği bazında anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Ancak katılım oranlarından yola çıkarak birtakım yorumlar yapmak mümkündür. Covid-19’a bağı olarak firmadaki departmanların birleşmesi veya birleşme ihtimalinin olmasına ilişkin ifade mikro ölçekli firmalar tarafından en düşük, büyük ölçekli firmalar tarafından en yüksek katılım oranına sahiptir. Bu durum büyük ölçekli firmaların departmanlara ayrılmış olması ile ilişkili olduğu söylenebilir. “Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.” ifadesine ait en yüksek katılım oranı küçük ölçekli firmalar tarafından, en düşük katılım oranı büyük ölçekli firmalar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu noktada, Covid-19’un küçük ölçekli firmaların kapanmasında daha büyük ölçüde bir risk oluşturduğu söylenebilir. “Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.” ifadesine olan katılım oranının küçük ve orta ölçekli firmalar tarafından daha yüksek, “Firmada çalışanlar Covid-19’a bağı olarak işlerini kaybetti.” ifadesine olan katılım oranının orta ve büyük ölçekli firmalar tarafından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 etkilerine bakıldığında, firmanın kapanması için risk teşkil etmesi, maaş kesintileri, işten çıkarılma gibi olumsuz durumlara ilişkin katılım oranlarının küçük ve

orta ölçekli firmalarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmeler ile kıyasladığında daha kırılğan bir piyasaya ve finansal yapıya sahiptir. Bu nedenle Covid-19 ile birlikte gelen arz talep şokunun bilhassa küçük ve orta ölçekli işletmeleri etkilemesi muhtemeldir. Covid-19 süresince hem sağlık önlemleri hem tedarik zinciri kaynaklı sorunlar üretimde aksaklıklara neden olmuştur. Tüm alt grupların Covid-19 etkilerine ilişkin ifadelerden tedarik zinciri kaynaklı sorunlara en yüksek katılımı gerçekleştirmesi bu durumu destekler niteliktedir. Üretim ve yatırımlar azalırken taleplerin düşmesi piyasa şartlarını zorlu bir hale getirmiştir.

4.5.3 Uzaktan Çalışma Modeline İlişkin Değerlendirmeler

Ankete katılanlar uzaktan çalışma modeline ilişkin olumlu yaklaşım ve deneyimlere genellikle “katılıyorum” ifadesine yakın yanıtlar verirken, olumsuz yaklaşım ve deneyimlere ise “katılmıyorum” ve “kısmen katılıyorum” ifadeleri aralığında yanıtlar vermiştir. Bu noktada, Covid-19’a bağlı olarak gelişen uzaktan çalışma modeline ilişkin pozitif tutum ve deneyimlerin olduğu söylenebilir.

Uzaktan çalışma modeline ilişkin yol masraflarının azalması, hasta ve yorgun günlerde işe gitmek zorunda olmamak ve esnek saatlerde çalışabilme imkânı en yüksek katılım oranına sahip ilk üç ifadedir. Yol masraflarının firmalar tarafından karşılanmadığı durumlarda uzaktan çalışma modeli ekonomik anlamda avantaj sağlamaktadır. Kişinin hasta veya yorgun olduğu zamanlarda izin alması durumunda maaş kesintileri gündeme gelebilmektedir. Böyle durumlarda uzaktan çalışmanın kişiye kısmen istirahat imkânı sağlaması ve ekonomik açıdan avantajlı olması söz konusudur. Geleneksel çalışma modelinde belirli saatler aralığında işyerinde bulunma durumu dolayısıyla çalışan bireyler genellikle iş-yaşam dengesini iş odaklı kurmaktadır. Uzaktan çalışma modelinin iş-yaşam dengesinde özel hayat açısından esneklik sağlaması da diğer önemli bir avantajdır.

En düşük katılım oranına sahip ifade “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesidir. Bu durum uzaktan çalışma modelinin inşaat sektöründe uygulanabilir olduğunu destekler niteliktedir.

Genel ortalamalara ilave olarak, alt gruplara ait ortalamalar hesaplanmış ve anlamlılık testleri yapılmıştır. Uzaktan çalışma modeline ilişkin yaklaşım ve deneyimlerin bazı demografik değişkenler bazında anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir.

Cinsiyet ayrımına ilişkin değerlendirme

Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma modeli ile ilgili kadınları en çok memnun eden durum yol masraflarının azalması olarak belirlenmiştir. Bu ifadeye kadınlar tarafından katılım oranı erkeklere kıyasla anlamlı olarak daha fazladır. Bu çalışmaya göre, kadınları motive eden başlıca faktörlerden birinin alınan ücret olduğu göz önünde bulundurulduğunda uzaktan çalışma modelinin sağladığı ekonomik avantajın kadınlar için önemli bir unsur olmasının doğal bir durum olduğu söylenebilir. Erkekleri en çok memnun eden durum hasta ve yorgun olduklarında işe gitmek zorunda olmamalarıdır. Her iki grup için de en düşük katılım oranına sahip ifade “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesidir.

Yaş ayrımına ilişkin değerlendirme

Elde edilen bulgular doğrultusunda yaş ayrımına bağlı olarak uzaktan çalışma modeline ilişkin ifadelerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ancak ortalamalarda var olan birtakım farklılıklar doğrultusunda bazı yorumlamalar yapılabilir. 30 yaşından daha az olan bireyleri uzaktan çalışma modeli ile ilgili en çok memnun eden durum yol masraflarının azalması iken 30 yaş ve üzerinde olan bireyler için hasta ve yorgun oldukları günlerde işe gitmek zorunda olmamaları olmuştur. Katılım oranı en yüksek olan ifadeler tüm katılımcılara ait sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesi 30 yaşın altında olan bireyler tarafından da en düşük katılım oranına sahiptir ancak 30 yaş ve üzeri bireylere bakıldığında “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesi en düşük katılım oranına sahiptir. Bu durumla ilgili olarak ankete katılan daha eski jenerasyonların da uzaktan çalışma modelinde dijital araçlarla ilgili teknik sorun yaşamadığı yorumu yapılabilir.

Meslek ayrımına ilişkin değerlendirme

Mimarlar ve inşaat mühendislerinin uzaktan çalışma modeline ilişkin tutum ve deneyimleri benzer olmakla birlikte iki grup arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Hem mimarlar için hem inşaat mühendisleri için en yüksek katılım oranına sahip ifadeler tüm katılımcılara ait ilk üç sıralaması ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, her iki meslek grubuna ait en düşük katılım oranına sahip ifade “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesidir. Bu durum hem mimarların hem de inşaat mühendislerinin uzaktan çalışma modeli ile işe devam

edebildiklerini gösterirken bu mesleklerin bu modele adapte olabilmemesinin mümkün olduğunu desteklemektedir.

Mesleki tecrübeye ayrımına ilişkin değerlendirme

Mesleki tecrübeye ait tüm alt gruplara bakıldığında katılım oranı en yüksek ifadeler tüm katılımcılara ait yanıtlar ile benzerlik göstermektedir. 10 yıl ve daha fazla tecrübeli bireyler haricindeki tüm katılımcılar “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesine en düşük oranda katılmışlardır. 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler ise “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ve “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadelerine en düşük katılım oranını gerçekleştirmiştir. Uzaktan çalışma modeline ilişkin 30 yaş ve üzeri grubun katılım oranlarına bakıldığında “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesi en düşük katılım oranına sahiptir. Yaş ve deneyim arasında genellikle pozitif korelasyon olması elde edilen sonuçların tutarlı olduğunu destekler niteliktedir.

10-20 yıl tecrübeye sahip bireylerin %38,8’i firma sahibi/ortağı, %38,8’i yöneticilerden oluşmaktadır. 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylerin %62,5’i firma sahibi/ortağıyken %25’i yöneticilerdir. Hem firma sahiplerinin hem yöneticilerin motivasyon faktörleri için önem sırasına bakıldığında, performans sonucu geri bildirim alma faktörü alt sıralardadır. Bu bağlamda, 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylerin uzaktan çalışma döneminde geri bildirim almaması dolayısıyla olumsuz etkilenmelerine ilişkin ifadeye katılım oranının düşük çıkması doğal bir durumdur. Türkiye’de kurumsal geri bildirim kültürü geri plana atılmaktadır. Bu durum kültürel boyut ve toplumsal özellikler ile ilişkilendirilebilmektedir. Mert’e (2020) göre performans geri bildirimine ilişkin olumsuz önyargılar bulunmakla birlikte bu sistemin önemi tam olarak anlaşılmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirmelerinin yanı sıra 360 derece performans değerlendirmeleri bulunmaktadır. Hazucha ve diğerlerine (1993) göre, bu sistem yöneticilerin de kişisel gelişimi için etkin bir araçtır. Bu noktada, yöneticilerin de dahil olabildiği etkin performans değerlendirme sistemlerinin yaygınlaştırılması ve bu sisteme yönelik önyargıları azaltmaya yönelik çalışmalar yapılması önemli bir konudur.

İlgili dört grup arasında yapılan anlamlılık testi sonucunda “İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesinde anlamlı bir farklılık

saptanmıştır. 0-2 yıl tecrübeli bireyler, 2-5 yıl tecrübeli bireylere göre bu ifadeye daha yüksek katılım oranına sahiptir. Bu durumun daha az tecrübeli bireylerin deneyim kazanma sürecinde çevresiyle fiziksel olarak daha sık etkileşim kurma ihtiyacından ileri geldiği düşünülmektedir.

Firma kapsamı ayırımına ilişkin değerlendirme

Hem özel sektör hem kamu sektörü çalışanları tarafından uzaktan çalışma modeline ilişkin en yüksek katılım oranına sahip ifadeler tüm katılımcılara ait ilk üç sıralaması ile benzer şekildedir. Ancak iki grup arasında “Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.” ifadesinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kamu sektörü çalışanlarına ait motivasyon faktörleri önem sıralaması incelendiğinde çalışma saatleri ve kendine vakit ayırabilme ve alınan ücretin tatmin edici olması faktörleri başta olmak üzere benzeri temel ve sosyal ihtiyaçları kapsayan unsurların üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Evden çalışma modelinin, daha önceden de belirtildiği üzere, kısmen istirahat sağlama imkânı ve ekonomik avantajlar sunması dolayısıyla kamu çalışanları tarafından bu ifadeye katılım oranının yüksek olması beklenen bir durum olarak nitelendirilebilir.

Firmadaki pozisyon ayırımına ilişkin değerlendirme

Firmadaki pozisyon bazında uzaktan çalışma modeline ilişkin ifadelerde gruplar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tüm gruplarda uzaktan çalışma modelinin yol masraflarını azaltması ve hasta ve yorgun günlerde işe gitme zorunluluğunu ortadan kaldırmasına ilişkin ifadeler en yüksek katılım oranlarına sahiptir. Bu durumda, uzaktan çalışma modelinin sağladığı ekonomik katkı ve kısmen istirahat imkanının tüm pozisyonlar için avantaj sağladığı söylenebilir.

Ekip çalışanlarında “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesi en düşük katılım oranına sahiptir. Yöneticilerde “Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.” ifadesi en düşük katılım oranına sahip iken firma sahibi/ortaklarında “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadesindedir.

Ekip çalışanlarının “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesine “katılmıyorum” ifadesine yakın bir görüş sergilemeleri nedeniyle uzaktan çalışma modeli ile diğer gruplara kıyasla işe katkı sağlayabildiklerini daha çok düşündükleri söylenebilir. Bu durum yönetici veya firma sahipleri/ortaklarının bazı durumlarda iş

ve çalışan takibini fiziksel olarak gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişkilendirilebilir. Yöneticiler için en düşük katılım oranına sahip ifadeye bakıldığında dijital araçlar ile pek zorluk yaşamadıkları yönünde bir yorum yapılabilir. Uzaktan çalışma modeline ilişkin 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler ile firma sahibi/ortakları tarafından en düşük katılım oranına sahip ifadeler aynıdır. Bu durum, açıklandığı üzere, 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylerin çoğunluğunu firma sahibi/ortaklarının oluşturmasından ileri geldiği düşünülmektedir.

Firma ölçeği ayırımına ilişkin değerlendirme

Firma ölçeği ayırımında gruplar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tüm gruplarca en düşük katılım oranına sahip ifade “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesidir. Uzaktan çalışma modeli ile yol masraflarının azalması ve hasta ve yorgun günlerde işe gitmek zorunda olmamaya ilişkin ifadeler mikro, küçük ve orta ölçekli firmalara ait yanıtlarda en yüksek katılım oranına sahip ilk iki sıralamasındadır. Büyük ölçekli firmalara bakıldığında ise en yüksek katılım oranı ile memnuniyet sağlayan ilk iki ifade hasta ve yorgun günlerde işe gitmek zorunda olmamak ve uzaktan çalışma modelinin getirdiği esnek çalışma saatleridir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlar uzaktan çalışma modelinin getirdiği ekonomik katkıları barındıran ifadelere ağırlıklı olarak katılırken büyük ölçekli işletmelerde çalışanların uzaktan çalışma modelinin sağladığı ekonomik avantaj ve istirahat imkânının yanında esnek çalışma saatlerinden dolayı memnun olduğu söylenebilir.

Uzaktan çalışma süresince firma tarafından yeterince ilgi ve destek verilmesine ilişkin ifadeye en düşük katılım oranı küçük ölçekli firmalar tarafındandır. Küçük ölçekli firmalarda yönetici ve firma sahibinin genellikle aynı kişi olması nedeniyle merkezi yönetim bulunmakta olup yönetim ve planlama yetersizlikleri söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle uzak çalışma sürecinde insan kaynakları yönetiminin de eksik kalmış olabileceği düşünülmektedir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

2019 yılında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 uzun yıllar sonra ilk defa karşılaşılan ciddi bir salgındır. Oluşturduğu sağlık tehditinin yanı sıra çok boyutlu yapısı sebebiyle kriz etkisi niteliğindedir. Virüsün hızla yayılmasını takiben birçok ülke hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla çeşitli kararlar almış ve uygulamaya geçirmiştir. Virüse yakalananların belirli süre karantina altında kalmaları, artış hızını yavaşlatmak adına uygulanan sokağa çıkma yasakları ve ülkeler arası giriş çıkış yasakları, buna bağlı olarak tedarik zincirinde yaşanan sorunlar gibi çeşitli durumlar faaliyetleri durma noktasına getirmiştir. Ortaya çıktığında bir sağlık krizi olarak nitelendirilen Covid-19 dünya düzenini alt üst ederek ekonomik, sosyal ve toplumsal anlamda da etkili olmuştur. Arz ve talep şoklarını bir arada bulunduran salgın bilhassa küresel ekonomiyi derinden etkilemiştir. Covid-19'un bahsi geçen çok boyutlu etkileri uzun vadeli etkileri de barındırmakta olup yeni dünya düzeni için zemin hazırlamıştır. Türkiye için bakıldığında, 2018'den beri süregelen döviz kurlarındaki değişimlere bağlı olarak pek de parlak olmayan ekonomi Covid-19 ile birlikte sarsılmış ve devleti toparlanmaya yönelik çeşitli politikalara yönelmiştir. Daralan bir ekonomide sektörlerin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Öyle ki, inşaat sektörüne ait verilere bakıldığında, hem GSYH içindeki payı hem de istihdam oranlarında daralmalar gerçekleşmiştir. Karantinalara bağlı olarak işgücünün azalması, tedarik zincirinin bozulması gibi durumlardan dolayı inşaat faaliyetlerinin sekteye uğraması veya durması, halihazırda olumsuz ekonomiden etkilenmiş sektörde bunalıma neden olmuştur.

Covid-19, oluşturduğu ekonomik kriz sebebiyle, birçok işletmenin kapanmasına ya da küçülme politikalarına başvurmalarına neden olmuştur. Özellikle insan temasının yoğun olduğu sektörlerde salgının olumsuz etkileri derinden hissedilmiştir. Bu doğrultuda bireyler üzerinde sağlık tehditinin yanı sıra iş güvencesine yönelik bir tehdit durumu da oluşmuştur. Covid-19'a bağlı değişimler kuşkusuz çalışma hayatında da yaşanmıştır. Bu süreçte tamamen evden ya da hibrit çalışma modellerine geçiş yapılmış ve Covid-19 sonrası dönemde de bu sistemler birçok firma tarafından

kullanılmaya devam etmiştir. Covid-19'un oluşturduğu çeşitli stres, tehdit ve alışkanlıkların değişimi bireylerin motivasyonu üzerinde de etkili olmuştur.

Çalışan motivasyonu dinamik bir yapıya sahip olup değişen piyasa koşulları ile birlikte şekillenebilmektedir. Çalışanların işyerinden beklentileri zaman içerisinde değişip evrilebilmektedir. Covid-19 ile birlikte gelen değişimler ve etkiler çalışanların işyerinden beklentileri üzerinde de kuşkusuz etkili olmuştur. Diğer sektörlerde olduğu gibi çalışanların beklentilerini anlayabilmek, ihtiyaçlarına yönelik iyileştirmeler yapmak, dolayısıyla performansı ve örgüt verimini artırmak inşaat sektöründe de önemlidir. Ne var ki, literatürde konu ile ilgili olarak az sayıda rastlanmış olup Covid-19 sonrası döneme ait çalışmalara ise hiç rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın birincil amacı Covid-19'un inşaat sektörü çalışanları üzerindeki etkisini incelemektir. Bunun için sektör çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Öncelikle çalışanları hangi faktörlerin motive ettiği incelenmiş ve demografik değişkenler bazında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu noktada, Covid-19 sonrası dönem için literatüre katkı sağlanmıştır.

Anketi cevaplayan tüm katılımcılardan elde edilen verilere göre en önemli faktörler “İşin kendisi ile ilgili unsurlar”, “Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması” ve “Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler” faktörleri olarak belirlenmiştir. İnşaat sektörü çalışanları için genel olarak işini severek yapmak, işinden tatmin olmak, işin ilgi çekici olması, işyerinde gerekli konfor ve hijyen koşullarının sağlanması ve üstler ile olan iyi ilişkiler ön plandadır. Bununla birlikte, motivasyon faktörlerine verilen önem dereceleri cinsiyet, yaş, meslek, mesleki tecrübe, firmadaki pozisyon ve firma ölçeğine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Cinsiyet bazında bakıldığında bazı saygınlık ihtiyaçları, iş güvencesi ve ücret gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadınlar için daha fazla öneme sahiptir. Yaş ayrımına göre değerlendirildiğinde, daha genç bireylerde üstler ile olan iyi ilişkiler, iş güvencesi, kariyer olanaklarının olması, işin kendisi, geri bildirimler, yönetimde adalet ve etik, ücret, ek finansal teşvikler ve sosyal haklar ön plandadır. Önceki çalışmalara benzer şekilde motivasyon faktörlerine verilen önem mesleki kültüre göre değişkenlik göstermektedir. İnşaat mühendislerine kıyasla işyerinde sağlanan konfor ve hijyen koşulları, üstler ile olan iyi ilişkiler, takdir görme, iş güvencesi, iş ile ilgili kararlara katılabilme, yönetimde adalet ve etik, yapılan işin gelişime katkı sağlaması ve ücret faktörü mimarlar için daha fazla öneme sahiptir. Mesleki tecrübeye ilişkin değerlendirildiğinde, daha az tecrübeli bireyler kariyer

olanaklarına daha çok önem vermektedir. Yaş ile deneyim arasında genellikle pozitif korelasyon olduğu göz önünde bulundurulduğunda, daha genç ve kariyerinin başlangıcında olan bireyler için gelişim ve kariyer ile ilgili faktörlerin önemli olduğu sonucuna varılabilir. Bu noktada az tecrübeli bireyler için mesleki gelişimi destekleyen işler verilmesi, firma içinde eğitim, seminer ve benzeri kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlayacak destekler göz önünde bulundurulması gereken hususlardandır. Önceki çalışmalar ile kıyaslandığında az tecrübeli bireyler için birincil faktör olan iş güvencesi yerini ücret faktörüne bırakmıştır. Bu durum ile ilgili olarak iş modellerinin gelişmesi, uzmanlıkların çoğalması gibi unsurlar dolayısıyla iş güvencesine verilen önemin azaldığı ancak piyasa şartları ve ekonomik durumun etkisiyle ücret faktörünün ön plana çıktığı söylenebilir. Firmadaki pozisyon ayırımına göre motivasyon faktörlerine verilen önem değişkenlik göstermektedir. Ekip çalışanları ile firma sahipleri/ortakları kıyaslandığında ücret faktörünün ekip çalışanları için daha çok önemli olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde de görüleceği üzere, ücret faktörü ve motivasyon ilişkisi literatüre sıkça konu olmuştur. Bu noktada, çalışanların parasal anlamda tatmin edilmesi yöneticiler için göz önünde bulundurulması gereken diğer bir önemli unsurdur. Yöneticiler için bakıldığında, diğer pozisyonlara kıyasla, yönetsel politikalara ilişkin unsurlar bu gruptaki bireyler için daha az bir önem derecesine sahiptir. Çalışanlar tarafından algılanan yönetimdeki etik ve adalet motivasyonu sağlayan önemli bir araçtır. Etkin bir örgüt verimliliği için yöneticilerin bu konuya gereken önemi vermesi gerekmektedir. Son olarak, firma ölçeğinin motivasyon ile ilişkisine bakıldığında da çeşitli farklılıklara rastlanmıştır. Büyük ölçekli firmalar, mikro ve küçük ölçekli firmalar ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Maaş dışında verilen diğer finansal teşvik destekler, sosyal haklar ve imkanlar, yönetimde adalet ve etik büyük ölçekli firmalarda çalışanlar için daha fazla öneme sahiptir. Genel sonuçlar geçmiş çalışmalar ile kıyaslandığında birtakım benzerlikler bulunmaktadır ancak bazı motivasyon faktörlerinin önem sıralamasında değişimler gözlenmiştir. Covid-19 dönemi sonrasını kapsayan bu çalışma, değişen çevre ile çalışanların işten beklentilerinin şekillenebileceği varsayımını destekler niteliktedir.

Çalışmaya ait Covid-19 etkisine ilişkin bulgulara bakıldığında, bu süreçte, tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler katılımcıları motivasyon açısından olumsuz olarak etkileyen birincil unsur olmuştur. Motivasyon

üzerinde en çok olumsuz etkiye sahip diğer unsur virüse yakalanma, işten çıkarılma gibi durumlar dolayısıyla çalışan sayısındaki azalmaya bağlı olarak iş yükündeki artıştır. İş güvencesi kapsamında “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesi ise anketi cevaplayanlar tarafından üçüncü sırada katılım oranına sahiptir. En düşük katılım oranı ise “Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.” ifadesindedir. Bu durum genel anlamda iş güvencesizliğine ilişkin algının pek devam etmediği şeklinde yorumlanabilir ancak firmadaki pozisyon bazında değerlendirildiğinde ekip çalışanlarının katılım oranının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, iş güvencesizliğine ilişkin durumun ihtimal dahilinde halen devam etmesine ilişkin algının ekip çalışanlarında daha baskın olduğu söylenebilir. Covid-19 etkisine ilişkin ifadeler demografik değişkenler bazında incelendiğinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ancak tüm alt gruplarda en yüksek katılım oranına sahip ifadenin “Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.” olduğu görülmektedir. İnşaat sektöründe enerji, hammadde, ekipman gibi ithal girdi ihtiyacının bulunması nedeniyle tedarik zincirinde yaşanabilecek herhangi bir sorun sektör üzerinde iş programı aksaklıkları, iş yüklerinin artması, maliyet artışları ve benzeri olumsuz etki ve krizler doğurabilmektedir. Covid-19 sürecinde yaşanan nakliye aksaklıkları, ülke içi veya ülkeler arası kapanmalardan ileri gelen durumlar tedarik zincirini olumsuz bir şekilde etkilerken çalışan motivasyonuna da olumsuz bir biçimde yansımıştır. Hem dış pazar hem iç pazarda yaşanabilecek olası benzer durumlar ile ilgili olarak alternatif tedarik kanallarının oluşturulması, lojistik anlamda operasyonların yürütülmesi için alternatif limanların, deniz yoluna ek olarak demiryollarının ve kombine taşımacılık sistemlerinin geliştirilmesi, üretici firmaların merkezileştirilmesinden ziyade farklı bölgelerde konumlandırılması ile ikincil bir alternatifin oluşturulması, yerel üretime teşviklerin ve yerel malzeme kullanımının daha çok artırılması gibi devlet politikalarının oluşturulması alınabilecek önlemler arasındadır. Covid-19 etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, kadınlar “Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.” ifadesine anlamlı olarak daha yüksek oranda katılmıştır. Bu durumun nedenleri arasında sektörün gelenekselleşmiş erkek egemen yapısı ve kadınların kariyer-aile dengesi gibi durumların var olması mümkündür. Bu noktada, inşaat sektöründe pozitif ayrımcılığın ve kadının aile içerisindeki konumuna yönelik gelenekselleşmiş algının değiştirilmesine yönelik faaliyetlerin yaygınlaştırılması önemli hususlar arasındadır. Son olarak, Covid-19 etkisinin firma ölçeği bazında anlamlı olarak farklılaşmadığı

belirlenmiştir ancak ortalamalar doğrultusunda bazı yorumlamalar yapılması mümkündür. Küçük ve orta ölçekli firmalarda çalışanların katılım oranlarına bakıldığında, Covid-19'un firmanın kapanması için risk teşkil etmesi, maaş kesintileri, işten çıkarılma gibi ifadelerle katılımın daha yüksek olduğu görülmektedir. Finansal ve piyasa yapıları göz önünde bulundurulduğunda kırılgan bir yapıya sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin Covid-19'a bağlı olarak yaşanan arz ve talep şoklarının olumsuz etkilerini daha fazla hissetmeleri muhtemeldir. İnşaat sektörü yapısal anlamda çok sayıda küçük ve orta ölçekli firmaları barındırmaktadır ve bu firmalar istihdam ve ekonomiye sağladıkları zincirleme katkı açısından da önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, söz konusu işletmelere ait nakit akışlarının sağlanması için gerekli kredi ve desteklerin verilmesi ve bu devlet kararlarının firmalar tarafından takip edilmesi, finansal tablonun düzeltilmesine yönelik iş modellerinin gelişimi ve kamusal danışmanlık sağlanması olası bir benzer durumda alınabilecek tedbirler arasında yer almaktadır.

Pandemi ile birlikte karantina ve kısıtlamalara bağlı olarak uzaktan çalışma modeline geçilmiş ve hatta pandemi dönemi sonrasında da uzaktan çalışma modeli veya hibrit modeller yaygınlaşarak kullanılmaya devam etmiştir. Bu çalışma ile uzaktan çalışma modeline ilişkin görüşler ve bu süreçte elde edilen deneyimler irdelenmiştir. Ankete katılanlar genel olarak uzaktan çalışma modeline ilişkin olumlu ifadelerle "katılıyorum" ifadesine yakın yanıtlar vermiştir. Bu duruma bağlı olarak uzaktan çalışma modeline ilişkin yaklaşımların olumlu olduğu söylenebilir. Bu süreçte yol masraflarının azalması, hasta ve yorgun günlerde işe gitmek zorunda olmamak ve uzaktan çalışma modelinin sunduğu esnek çalışma saatleri katılımcılar tarafından en yüksek katılım oranına sahip ilk üç ifadedir. Yol masraflarının firmalar tarafından karşılanmadığı durumlarda uzaktan çalışma modelinin ekonomik avantajı bulunmaktadır. Bununla birlikte, maaş kesintilerinden kaçınmak amacıyla çalışanlar çoğu zaman hasta ve yorgun olduğu günler işe gitmektedir. Uzaktan çalışma modeli ile böyle durumlarda işe gitmek zorunda olmamak hem ekonomik bir avantaj sağlarken hem de istirahat imkânı tanımaktadır. Geleneksel çalışma modelinde belirli zaman aralığında işyerinde olma zorunluluğu, belirli saatlerde belirtilen işi yapma durumları söz konusudur. Bu noktada iş-yaşam dengesi iş ağırlıklı olacak şekilde kurulmaktadır. Uzaktan çalışma modelinin sağladığı esnek çalışma saatleri imkânı iş-yaşam dengesinin daha sağlıklı bir biçimde kurulmasına olanak sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma modelinin sağlayabileceği avantajların yanında kişiden kişiye göre değişebilen dezavantajları bulunabilmektedir. Bu çalışmada en düşük katılım oranına sahip ifade “İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.” ifadesidir. Genel anlamda negatif ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında katılımcıların “katılmıyorum” ile “kısmen katılıyorum” aralığında bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Dolayısıyla diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Teknolojinin inşaat sektörüne daha fazla entegre edilmesi günümüzde var olan fiziksel çalışma ortamı zorunluluğunu da büyük oranda etkileyecektir. Belirtildiği üzere, uzaktan çalışma modeline ilişkin görüş ve deneyimler kişiden kişiye değişebilmektedir. Öyle ki gruplar arası yapılan anlamlılık testi sonucunda cinsiyet, mesleki tecrübe ve firmanın kapsamı bazında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Örneğin, kadınlar yol masraflarının azalmasına ilişkin ifadeye anlamlı bir farkla daha yüksek oranda katılmışlardır. Kadınların ücret faktöründen daha fazla motive olması göz önünde bulundurulduğunda yol masraflarının azalması gibi ekonomik katkıya ilişkin pozitif yaklaşım sergilemelerinin doğal bir durum olduğu söylenebilir. Diğer bir farklılık 0-2 yıl ile 2-5 yıl tecrübeli bireyler arasında saptanmıştır. Daha az tecrübeli bireyler bu süreçte iş arkadaşları ile ilişkilerinin azalmasından daha yüksek bir oranda olumsuz etkilenmiştir. Deneyim kazanma süreçlerinde iş arkadaşlarından destek alma ve öğrenme durumları söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bu durumun sebeplerinden birinin az tecrübeli bireylerin çevre ile fiziksel bir etkileşim kurma ihtiyacı ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Son olarak, kamu sektörü çalışanları uzaktan çalışma modeli ile hasta ve yorgun günlerde işe gitmek zorunda olmama ifadesine anlamlı olarak daha yüksek oranda katılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda kamu sektörü çalışanları için sosyal ve temel ihtiyaçların ön planda olduğu göz önünde bulundurulduğunda, uzaktan çalışma modelinin sağladığı ekonomik avantaj ve kısmi istirahat imkânı ile kendine vakit ayırabilme olanağına ilişkin yaklaşımın yüksek oranda pozitif olması doğal bir durum olarak nitelendirilebilir. Diğer alt gruplarda ise anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamış olsa da ortalamalardaki farklılıklara istinaden birtakım yorumlamalar yapılabilir. 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireylerin en düşük oranda katılım gösterdikleri ifadelerden biri de “Uzaktan çalışma döneminde yaptığım iş ile ilgili olarak yeterli geri bildirim almamak motivasyonumu düşürdü.” ifadesidir. Bu gruba ait bireylerin çoğunluğunu yöneticiler ve firma sahibi/ortakları oluşturmaktadır. Motivasyon bağlamında geri bildirim faktörünün önem derecesi hem

yöneticiler hem firma sahibi/ortakları için alt sıralardadır. Ülkemizde geri bildirim verilen önemin az olduğunu destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur. Yalnızca çalışanlara yönelik geri bildirim kültürünün yanı sıra yönetici ve firma sahibi/ortaklarına yönelik geri bildirim kültürünün yaygınlaştırılması kurumlar açısından verimliliği artıran bir unsur olacaktır. Bu kültürün inşaat sektörüne de entegre edilmesi, çalışanların da değerlendirme yapabildiği 360 derece performans değerlendirmelerinin yaygınlaştırılması önerilmektedir. İlave olarak, firma ölçeği bazında bir değerlendirme yapıldığında, uzaktan çalışma süresince firma tarafından yeterince ilgi ve destek verilmesine ilişkin ifadeye küçük ölçekli firmalar tarafından katılım oranının daha düşük olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli firmalarda genellikle merkezi yönetimin hâkim olması yönetim ve planlama yetersizliklerine zemin hazırlayabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak insan kaynakları yönetimi de eksik kalabilmektedir. Bu durum ile insan kaynakları yönetimini yeniden vurgulanırken yöneticilerin ilgili konuya gereken önemi vermesi önerilmektedir.

Pandemi ile birlikte yeni dünyaya geçişin hızlanması, birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu süreçte bireysel ölçekte meydana gelen etkilerin yanı sıra sosyal, toplumsal ve ekonomik boyutlarda da etkiler yaşanmıştır. Yaşam biçimleri değişirken gelişen piyasa koşulları ve teknoloji ile iş hayatında da yaşanan birtakım değişimlerden söz etmek mümkündür. Günümüz rekabetçi piyasalarında zaman, kalite, maliyet ve verim konuları ön plana çıkarken insan kaynakları yönetimi de stratejik bir konuma gelmiştir. İnşaat sektörünün içinde bulunduğu piyasa şartları, işgücü yoğunluğu ve çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda örgüt yönetimi ve verimliliği giderek önem kazanmaktadır. Öyle ki işgücü verimliliğinde en önemli unsurlardan biri olarak insan kaynakları yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Türkiye ekonomisi içerisinde yadsınamayacak konuma sahip olan Türk inşaat sektörü için bu noktada insan kaynakları yönetimi de ciddi bir önem taşımaktadır. Bu çalışma ile inşaat sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanarak literatüre katkı sağlanmıştır. Gelecekte pandemiye benzer nitelikte yaşanabilecek olası krizlere yönelik tedbir geliştirebilmek adına yöneticilere öneriler sunulurken devlet politikalarına ilişkin kararlara katkı sağlanması hedeflenmiştir.



KAYNAKLAR

- Acıkara, T.** (2016). Türk inşaat sektöründe verimlilik faktörleri uygulamalarının değerlendirilmesi: en iyi verimlilik uygulamaları endeksi. *Akdeniz Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Adigun, I. O., & Stephenson, G. M.** (1992). Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigerian employees. *The journal of social psychology, 132*(3), 369-376.
- AGC.** (2020). Construction Employment Shrinks In 49 States And D.C. In April; New Association Survey Finds Mix Of Layoffs, Pickup In Hiring In May, 2020. The Construction Association: <https://www.agc.org/news/2020/05/22/construction-employment-shrinks-49-states-and-dc-april-new-association-survey-finds> adresinden alındı
- AGC.** (2020). Pandemic Has Halted Or Delayed Projects For 28 Percent Of Contractors, Survey Finds; New Senate Relief Bill Will Provide Some Help For Industry, 2020. The Construction Association: <https://www.agc.org/news/2020/03/20/pandemic-has-halted-or-delayed-projects-28-percent-contractors-survey-finds-new> adresinden alındı
- Akaarir, S.** (2021). The Effect of Ethical Leadership on Employee's Intrinsic Motivation and Satisfaction With Supervisor. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Al-Abbadi, G. M. D., & Agyekum-Mensah, G.** (2019). The effects of motivational factors on construction professionals productivity in Jordan. *International Journal of Construction Management, 22*(5). doi: 10.1080/15623599.2019.1652951.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F.** (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences, 46*(3), 159-169.
- Araya, F.,** (2020). Modeling the spread of COVID-19 on construction workers: An agent-based approach, doi: 10.1016/j.ssci.2020.10502.
- Ayalp, G. G., & Arslan, F.** (2017). İnşaat endüstrisinde özel sektörde çalışan inşaat mühendislerini demotive eden faktörler. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 19*(2), 153-168.
- Atkinson, J. W.** (1964). *An introduction to motivation*. ABD: D. Van Nostrand Company.

- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A.** (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102754.
- Balaban, B.** (2006). Türk inşaat sektöründe çalışanların motivasyonu üzerinde kültürün etkisi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Bauer, T., & Erdogan, B.** (2012). An Introduction to Organizational Behavior (v1. 1.). *Flat World Knowledge Inc, Boston*.
- Beal, M. A.** (2017). How Does Goal Setting Impact Intrinsic Motivation And Does It Help Lead To Enhanced Learning At The Kindergarten Level?. *Hamline University Master's thesis*.
- Bilgi, H. F.** (2010). Türkiye'de İnşaat Sektöründe Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler. *Adana Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Blake, A. M., & Moseley, J. L.** (2011). Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight. *International Journal of Management*, 28(4), 346.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., & Zukis, B.** (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L.** (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F.** (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of retailing*, 87(1), 31-45.
- Çögür, H. Ç.** (2010). İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları. *Adana Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Daft, R. L.** (2008). *Management*. Thomson South Western.
- Damcı, A.** (2015). Impact of personal demographics on civil engineers' motivators: Case study of Turkey. *Journal of Management in Engineering*, 32(2), 05015006.
- Damci, A., Arditi, D., & Polat, G.** (2018). Civil Engineers' Motivators and National Culture. *Behavioral Strategy for Competitive Advantage*, 171.
- Damci, A., Arditi, D., Polat, G., & Turkoglu, H.** (2020). Motivation of civil engineers and architects in Turkey. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 12(1), 2044-2052.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L.** (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*, İngiltere: Pearson Education.

- Dinibutun, S. R.** (2012). Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139.
- EC.** (2016). Glossary: Enterprise size. European Commission: 5 Haziran 2022 tarihinde https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise_size adresinden alındı
- El Sayed, A., Špago, S., Čatović, F., & Novalić, A.** (2019). New Approaches and Techniques of Motivation for Construction Industry Engineers in B&H. In *International Conference "New Technologies, Development and Applications"* (736-745). Springer, Cham.
- Eren, E.** (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Faletar, J., Jelačić, D., Sedliačiková, M., Jazbec, A., & Hajdúchová, I.** (2016). Motivating employees in a wood processing company before and after restructuring. *BioResources*, 11(1), 2504-2515.
- Fisher, C. D.** (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, E. A.** (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in social work*, 33(4), 347-367.
- Geçer, Y.** (2018). Türkiye'de, İnşaat İşçilerinin Mesleki Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Analizi. *İstanbul Kültür Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Gilbert, G. L., & Walker, D. H. T.** (2001). Motivation of Australian white-collar construction employees: a gender issue?. *Engineering, construction and architectural management*.
- Godinic, D., Obrenovic, B., & Khudaykulov, A.** (2020). Effects of economic uncertainty on mental health in the COVID-19 pandemic context: social identity disturbance, job uncertainty and psychological well-being model. *Int. J. Innov. Econ. Dev*, 6(1), 61-74.
- Gordan, M., & Amutan, K. I.** (2014). A Review of BF Skinners Reinforcement Theory of Motivation. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680-688.
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y.** (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 731-741.
- Güngör, P.** (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.

- Harrell, A. M., & Stahl, M. J.** (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 241-252.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J.** (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3), 325-351.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hitka, M., & Balážová, Ž.** (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice*, 16(1), 113-120.
- Hitka, M., Kozubíková, E., & Potkány, M.** (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95.
- Hitka, M., & Sirotiakova, M.** (2011). The impact of economic crisis on the change in motivation of furniture company employees-case study. *Drewno. Prace Naukowe. Doniesienia. Komunikaty*, 54(185).
- House, R. J., & Wigdor, L. A.** (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369-390.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K.** (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M.** (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of applied social psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Islam, R., & Ismail, A. Z. H.** (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*.
- Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., & Krasniqi, I.** (2015). The importance of motivation factors on employee performance in Kosovo municipalities. *Journal of Political Sciences & Public Affairs*.
- Jackson, T., & Bak, M.** (1998). Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*.
- Jarkas, A. M., & Radosavljevic, M.** (2013). Motivational factors impacting the productivity of construction master craftsmen in Kuwait. *Journal of Management in Engineering*, 29(4), 446-454.
- Jelačić, D., Grladinović, T., Pirc, A., & Oblak, L.** (2010). Motivation factors analysis in industrial plants. *Strojarstvo: časopis za teoriju i praksu u strojarstvu*, 52(3), 349-361.
- Jex, S. M.** (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

- Johari, S., & Jha, K. N.** (2020). Impact of work motivation on construction labor productivity. *Journal of management in engineering*, 36(5), 04020052.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U.** (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3-29.
- Keser, A.** (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Umuttepe Yayınları.
- Kovach, K. A.** (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Kropivšek, J., Jelačić, D., & Grošel, P.** (2011). Motivating employees of Slovenian and Croatian wood industry companies in times of economic downturn. *Drvna industrija*, 62(2), 97-103.
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K.** (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309.
- Kuvaas, B.** (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A.** (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Laming, D.** (2004). *Understanding human motivation: what makes people tick?*. John Wiley & Sons.
- Latham, G. P.** (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H.** (2003). *Human resource management in construction projects: Strategic and operational approaches*. London, Spon Press.
- Lunenburg, F. C.** (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Luthans, F.** (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A.** (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, 13(3-4), 258-271.
- McIntyre, L.** (2014). *The practical skeptic: Core concepts in sociology*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Mehri, M., Iqbal, M. J., Hekmat, R. K., & Ishaq, H. M.** (2011). Impact of global financial crises on job security and job motivation of employees of banking sector in Iran, *2nd International Conference on Business and Economic Research*. Malezya: Mart.

- Mert, İ. S.** (2020). Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 133-148.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B.** (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205.
- Moslem, S.** (2016). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. *Adana Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Nabi, N., Islam, M., Dip, T.M., & Al Hossain, A.** (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(293), 2.
- Naylor, J.** (2004). *Management*. Prentice Hall.
- Neta, M., & Haas, I. J. (Eds.)**. (2019). *Emotion in the Mind and Body* (Vol. 66). Springer Nature.
- Oflaz, M.** (2018). İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Olomolaiye, P. O.** (1990). An evaluation of the relationships between bricklayers' motivation and productivity. *Construction management and economics*, 8(3), 301-313.
- Onaran, O.** (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*.
- Orpen, C.** (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*.
- Pardee, R. L.** (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. <https://eric.ed.gov/?id=ed316767> adresinden alındı
- Paswan, A. K., Pelton, L. E., & True, S. L.** (2005). Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. *Journal of Services Marketing*.
- Pang, K., & Lu, C. S.** (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*.
- Remley, N. R.** (1980). JB Watson and JJB Morgan: The original drive theory of motivation. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 16(4), 314-316.
- Robbins, S., Judge, T. A.** (2013). *Organisational behaviour*, Pearson Education AU. <https://hostnezt.com/cssfiles/businessadmin/Organizational%20Behavior%20By%20Stephen%20P%20Robbins%20&%20Timothy%20A%20Judge%205th%20Ed.pdf> adresinden alındı

- Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V.** (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 14-25.
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O.** (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A.** (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business*
- Sandhu, M. A., Iqbal, J., Ali, W., & Tufail, M. S.** (2017). Effect of employee motivation on employee performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85-100.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S.** (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V.** (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*.
- Soliman, E., & Altabtai, H.** (2021). Employee motivation in construction companies in Kuwait. *International Journal of Construction Management*, 1-10.
- Souders, B.** (2019). *The Vital Importance and Benefits of Motivation*. 5 Haziran 2022 tarihinde <https://positivepsychology.com/benefits-motivation/#benefits> adresinden alındı
- Soylu, Ö. B.** (2020). Türkiye ekonomisinde COVID-19'un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 169-185.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L.** (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P.** (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Sugathadasa, R., Lakshitha, M. L., Thibbotuwawa, A., & Bandara, K. A. C. P.** (2021). Motivation factors of engineers in private sector construction industry. *Journal of Applied Engineering Science*, 19(3), 794-805.
- Suyono, J., & Mudjanarko, S.** (2017). Motivation engineering to employee by employees Abraham Maslow theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27-33.
- Şahin, A.** (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T.** (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Gazi Kitapevi.

- Takahashi, K.** (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*.
- Tariq, H., & Ding, D.** (2018). Why am I still doing this job? The examination of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review*.
- Tunçez, M.** (2007). İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama, *İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- TÜİK.** (2021). *Yıllık Gayrisafi Yurt İçi Hasıla 2020*. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=ulusal-hesaplar-113> adresinden alındı
- TÜİK.** (2022). *İşgücü İstatistikleri 2021*. Türkiye İstatistik Kurumu: [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2021-45645#:~:text=%C4%B0stihdam%C4%B1n%20sekt%C3%B6rel%20da%C4%9F%C4%B1l%C4%B1m%C4%B1%2C%20\(%25\)%2C%202020,ki%C5%9Fi%20hizmet%20sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20istihdam%20edildi](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2021-45645#:~:text=%C4%B0stihdam%C4%B1n%20sekt%C3%B6rel%20da%C4%9F%C4%B1l%C4%B1m%C4%B1%2C%20(%25)%2C%202020,ki%C5%9Fi%20hizmet%20sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20istihdam%20edildi). adresinden alındı
- Uludağ, G.** (2019). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 411-439.
- van Den Berg, P. T.** (2011). Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174-186.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G.** (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Watson, J. B., & Morgan, J. J. B.** (1917). Emotional reactions and psychological experimentation. *The american journal of psychology*, 28(2), 163-174.
- Weinstein, N.** (2014). Human motivation and interpersonal relationships. *Department of Psychology*, 1-335.
- Whiteley, P.** (2002). *Motivation*. Capstone Publishing.
- Wiley, C.** (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*.
- Yılmaz, B.** (2021). Covid-19 Algılanan Stresinin ve Tehdidinin Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., & Kim, S.** (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383-393.
- Závodský, J., Hitka, M., & Potkány, M.** (2015). Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to global economic crisis. *Ekonomie a Management*, 18(1), 57-66. doi: 10.15240/tul/001/2015-1-005.

EKLER

Anket Çalışmasına Ait Tüm Sorular

Anket Çalışması

1. Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri *
okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak
üzerime düşen sorumlulukları anladım.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Onaylıyorum

Onaylamıyorum

Genel Bilgiler

2. Cinsiyetiniz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kadın
 Erkek
 Belirtmek istemiyorum

3. Yaşınız? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- 30 dan az
 31-40
 41-50
 50 ve üstü

4. Eğitim durumunuzu işaretleyiniz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

5. Lütfen mesleğinizi belirtiniz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Mimar
 İnşaat mühendisi
 Teknik personel
 Diğer: _____

6. Mesleki tecrübeniz kaç yıldır? *

Genel Bilgiler

7. Firmanızın / çalıştığınız firmanın kapsamı nedir? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Özel

Kamu

8. Firmadaki pozisyonunuz nedir? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Firma sahibi/ortağı

Yönetici

Ekip çalışanı

Diğer: _____

9. Firmanızın / çalıştığınız firmanın çalışan sayısı nedir? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

9 ve daha az

10-49

50-249

250 ve daha fazla

Motivasyon Faktörleri

10. Lütfen aşağıdaki faktörlerin iş motivasyonunuz üzerindeki etkisini puanlayınız. *
(1=hiç önemli değil, 5=çok önemli)

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerinin uygunluğu ve kendine vakit ayırabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması (işyerinin temiz ve hijyenik olması, aydınlatmanın yeterli olması, genel konfor koşullarının sağlanması, alınan güvenlik önlemlerinin yeterli olması vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üst/üstler ile olan iyi ilişkiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takdir görme veya övülme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş güvencesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ve işbirlikçi bir ekip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş tanımında yetki ve sorumlulukların net ve uygun bir düzeyde olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yapılan iş ile ilgili alınan kararlara katılabılme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terfi etme ve kariyer olanaklarının olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yapılan işte geçmiş ve mevcut performansın iyi olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşin nasıl yapılacağı konusunda yeterince bağımsız olabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivasyon Faktörleri

İşin kendisi ile ilgili unsurlar (işini severek yapmak, işin ilgi çekici olması, işten tatmin olma vb.)

Unvan/statü

Performans sonucu değerlendirme ve geri bildirim alma

Kişisel görüş ve tutumların firma misyonu ve değerleri ile örtüşmesi

Şirket içinde yapıcı bir rekabet ortamının olması

Yönetimsel politikalar ve yaklaşımların adil ve etik olması

Yapılan işin gelişime katkıda bulunacak şekilde çeşitli olması

Şirket itibarının yüksek olması

Alınan ücretin tatmin edici olması

Maaş dışında verilen finansal teşvik, ödül ve destekler (maaş dışında ödül amaçlı ödemeler vb.)

Sosyal haklar ve imkanlar (şirket olanaklarından faydalanma, şirket arabası, lojman, servis vb.)

Covid-19 Etkisi

11. Lütfen aşağıdaki maddeleri Covid-19 süresince firmanızda/çalıştığınız firmada yaşadığınız deneyimlere göre değerlendiriniz. (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) *

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	1	2	3	4	5
Firmada çalışanlar Covid-19'a bağlı olarak işlerini kaybetti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maaş kesintileri ve gecikmeler firmamda sık sık gündeme geldi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmaya ait departmanlar birleşti veya birleşme ihtimali var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Covid-19 firmanın kapanması için bir risk teşkil etti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Covid-19 sebebi ile işimi kaybetmekten korktum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halen işten çıkarılma riski söz konusudur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşyerinde değişiklikler ile ilgili endişe verici söylentiler bulunmakta idi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar nedeniyle yaşanan gecikmeler motivasyonumu olumsuz etkiledi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virüse yakalanma, işten çıkarılma vb. durumlara bağlı olarak firmada çalışan sayısındaki azalma nedeniyle iş yükümdeki artış beni olumsuz yönde etkiledi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uzaktan Çalışma Modeli

12. Lütfen uzaktan çalışma deneyiminize göre aşağıdaki faktörleri değerlendiriniz. (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) *

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	1	2	3	4	5
Uzaktan çalışma süresince şirketimden yeterli derecede ilgi ve destek gördüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uzaktan çalışma modeli ile daha esnek saatlerde çalışabildiğim için memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hasta ve yorgun olduğum günlerde işe gitmek zorunda olmadığım için memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yol masraflarının azalması beni memnun etti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş arkadaşlarım ile iletişimimin azalması beni olumsuz yönde etkiledi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmanın gerekli dijital altyapıya sahip olmaması nedeniyle sorunlar yaşadım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evde dikkat bozucu etkenlerin fazlalığı çalışmamı olumsuz yönde etkiledi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kullanmam gereken dijital araçlar ile yaşadığım teknik zorluklar beni olumsuz yönde etkiledi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşe yeterince katkıda bulunamadığımı hissettim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uzaktan Çalışma Modeli

Uzaktan çalışma
döneminde yaptığım
iş ile ilgili olarak
yeterli geri bildirim
almamak
motivasyonumu
düşürdü.



