

Motivasyon Araçlarının İş görenler İçin Önemi Hakkında Yönetici Algılarının Araştırılması

Erhan USLU*

Özet

Bu araştırma, iş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önem ile yöneticilerin bu konudaki tahminlerini kıyaslamaya odaklanmaktadır. Bazı motivasyon araçları iş görenler açısından daha önemli olurken bazıları daha az önem taşırlar. Yöneticiler, iş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önemle ilgili sıralamayı doğru tahmin edebilirlerse, iş görenleri hangi unsurlarla motive edebileceklerini daha doğru belirleyebilirler. Bu araştırmanın amaçlarından ilki, motivasyon araçlarını iş görenler için önemine göre sıralamaktır. İkinci amaç, iş görenlerin hangi motivasyon araçlarına daha çok önem verdikleri hakkında yöneticilerin tahminlerini belirlemektir. Sonuçta yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, iş garantisi-emeklilik gibi sosyal güvenlik hakları ve işyeri uygulamalarının adil olması iş görenlerin en fazla önem verdikleri unsurlar olarak belirlenmiştir. Yüksek ücret ve iyi çalışma koşullarının iş görenler için çok önemli olabileceği hakkında yöneticiler doğru tahminde bulunmuşlardır. Buna karşın, sosyal güvenlik hakları ve işyeri uygulamalarının adil olması hakkında yönetici tahminleri kısmen doğru olmuştur. Literatürdeki araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde, iş garantisi ve adil davranışlarla karşılaşma beklentisi geçmişten bugüne iş görenler için önemini korumaya devam etmektedir. Yöneticiler, bu motivasyon araçlarından iş garantisinin önemini anlamaya devam ederken, iş görenler için emeğinin karşılığını almanın yüksek ücretten daha önemli olduğu yöneticiler tarafından anlaşılamamış gibi görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş motivasyonu, motivasyon araçları, insan kaynakları yönetimi.

Research on Managers' Perceptions of the Importance of Motivational Tools for Employees

Abstract

This research focuses on comparing the importance of motivational tools for employees and managers' predictions about this matter. For employees, some motivation tools are more important than the others. If managers can correctly predict the order of importance employees assign to motivational tools, they can more accurately determine which elements they can motivate employees with. The first aim of this research is to rank motivational tools according to their importance for employees. The second aim is to determine managers' estimates of which motivational tools employees consider most important. As the result, high wage, good working conditions, social security rights and fair workplace practices were determined as the most important motivational tools for employees. Managers correctly predicted that high wages and good working conditions would be very important for employees. On the other hand, managers' estimates about social security rights and fair workplace practices were partially correct. When evaluated together with the researches in literature, job security and expectation of encountering fair treatment continue to maintain their importance for employees. While managers continue to recognize the importance of job security, it seems that managers may underestimate the importance of equity, which seems to be more important than high wages for employees.

Keywords: Work motivation, motivation tools, human capital management.

* Öğr. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sivrihisar Meslek Yüksekokulu, Muhasebe Ve Vergi Bölümü, Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Programı, Eskişehir / Türkiye, dr.erhanuslu@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4449-5282

Bu makaleyi şu şekilde kaynak gösterebilirsiniz / To cite this article (APA):

Uslu, E. (2025). Motivasyon Araçlarının İş görenler İçin Önemi Hakkında Yönetici Algılarının Araştırılması, *Küllie*, 6(3), 455-470. <https://doi.org/10.48139/aybukullie.1616475>

Makale Bilgisi / Article Information

Geliş / Received	Kabul / Accepted	Türü / Type	Sayfa / Page
9 Ocak 2025	16 Ekim 2025	Araştırma Makalesi	455-470
9 January 2025	16 October 2025	Research Article	
Lisans / License: CC BY-NC 4.0			

Extended Abstract

This research focuses on comparing the importance of motivational tools for employees and managers' predictions about this matter. For employees, some motivation tools are more important than others. If managers can correctly predict the order of importance employees assign to motivational tools, they can more accurately determine which elements they can motivate employees with. The first aim of this research is to rank motivational tools according to their importance for employees. The second aim is to determine managers' estimates of which motivational tools employees consider most important. In this way, it will be understood whether managers can predict employee preferences correctly.

The method of this descriptive research is statistical scanning method. The total sample size is 351 persons. This sample consists of 321 employees and 30 managers. 56 of employees are from service industry and 265 of employees are from manufacturing industry. 15 of managers are employer and 15 of managers are salaried managers. All of the data collected from employee and employers in Eskişehir and Ankara, Türkiye

Nine motivational tools were determined by reviewing the most important motivation theories such as the hierarchy of needs theory, ERG theory, achievement motivation theory, two factor(hygiene) theory and equity theory. These motivation tools are high wage, good working conditions (working hours, leave, etc.), promotion opportunities, fairness of workplace practices (equity at workplace), personal development opportunities, the characteristics of the job itself (working in a job one likes or in a desired place), participation in management (participation in decisions, consideration of employees' ideas), friendships in the workplace, and social security rights (job security, retirement, compensation, etc.). A questionnaire containing nine motivational tools was used to collect data. Employees were asked to rank the motivational tools written in the questionnaire according to their importance for themselves; and managers were asked to rank the motivational tools written in the questionnaire according to their estimated importance for employees. SPSS program was used to rank the motivational tools.

As the result, 1- high wage, 2- good working conditions, 3- social security rights such as job security and retirement, and 4- fairness of workplace practices were determined to be the elements employees consider most important. Friendships at work were ranked in the middle (5th place). The rest of the ranking list was as 6-characteristics of the job itself, 7-promotion opportunities, 8-personal development opportunities and 9-participation in management. For more than 90% of employees, high wage is one of the most important four motivating factors. Good working conditions is one of the most important four motivational tools for approximately 90% of employees. For approximately 63% of employees, having social security rights and for approximately 48%, fair workplace practices were among the top four most important motivational tools.

Managers predicted that the four motivational factors that employees value most are: 1- high wage, 2- good working conditions, 3- fair workplace practices, and 4- job characteristics. The rest of the ranking list about managers' estimates is as 5- social security rights, 6- personal development opportunities, 7- promotion opportunities, 8- participation in management, 9- friendships at workplace.

Managers correctly predicted that high wage and good working conditions could be very important for employees. On the other hand, managers' estimates about the existence of social security rights and fairness of workplace practices were partially correct. The importance of fair workplace practices was correctly estimated by salaried managers, while employer managers estimated it a little lower. The importance of social security rights was correctly estimated by employer managers, but salaried managers were wrong about this.

Managers predicted that friendships at workplace would be the least important motivational tool for employees, but in fact it ranked in the middle. For employees, friendships at work are ranked after payments, working conditions, social security rights and fair practices. For employees, friendships at work are more important than opportunities for personal development and participation in management by asking for their opinions on issues that concern them.

When evaluated together with the research in the literature, job security and the expectation of encountering fair treatment continue to maintain their importance for employees. While managers continue to recognize the importance of job security among these motivational tools, it seems that managers may underestimate the importance of equity which seems to be more important than high wages for employees.

Giriş

İşletmeler faaliyetlerini yüksek rekabet ortamında yürütmek zorundadır. Rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamak bir stratejik hedeftir ve bu hedefe ulaşmanın yolu yüksek performanstan geçer. İş görenlerin performansı üzerinde motivasyonun doğrudan etkisinin bulunduğu dünyanın çeşitli ülkelerinde yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Kuswati, 2020; Hemakumara, 2020; Paais & Pattiruhu, 2020; Fomenky, 2015; Ibrahim & Brobbey, 2015). İşletmeler ve araştırmacılar, iş görenlerin performansı üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle motivasyon konusunu çok önemserler. Bu önemi sayesinde motivasyon zaman içerisinde güncelliğini korumaya devam etmektedir.

Motivasyon hakkında yapılmış çeşitli tanımlar vardır. Bir tanıma göre motivasyon, bireyi etkileyip yönlendirerek harekete geçmesini ve işi sürdürmesini sağlamaktır (Steers, Mowday & Shapiro 2004). Başka bir tanım yapan Luthans(2011) motivasyonu, insanların fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçmelerini teşvik eden bir süreç olarak ifade etmiştir. Luthans(2011)'a göre motivasyon süreci ihtiyaçlar, dürtüler ve teşvikler arasındaki ilişkiye dayanır. Bu tanımların esas odak noktası motivasyon teriminin değil motive etmek fiilinin betimlenmiş olmasıdır.

Bu açıklamaları temel alarak iş motivasyonunu, “çeşitli finansal ve örgütsel araçların etkisiyle, bir işi yapmak üzere harekete geçme isteği” şeklinde tanımlamak mümkündür. İş görenleri harekete geçirmek için kullanılan, onların ihtiyaç duydukları finansal ve örgütsel araçlar motivasyon araçlarıdır. Çeşitli finansal ve örgütsel araçlar kullanılarak, iş görenlerin bir işi yapmaya teşvik edilmesi ise motive etmek olarak ifade edilebilir. Tüm iş görenler tüm motivasyon araçlarına aynı derecede önem vermezler. İhtiyaçlar, öncelikler, değer yargıları, beklentiler ve kişilik özellikleri gibi çok sayıda faktör, motivasyon araçlarının bireyler için taşıdığı önem üzerinde bir rol oynar. Bu araştırmanın odak noktası, iş görenlerin hangi motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiklerinin belirlenmesi ve iş görenlerin bu konudaki fikirlerinin yöneticiler tarafından doğru olarak tahmin edilip edilemediğinin tespit edilmesidir. İş görenlerin motivasyonu artırılmak isteniyorsa, doğru motivasyon araçları kullanılmalıdır. Motivasyon araçlarını iş görenlere sunacak olanlar yöneticilerdir. Dolayısıyla, hangi motivasyon araçlarının iş görenler açısından daha önemli olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesi önem arz eder. Çünkü bu bilgi, örgütsel amaçlara ulaşma düzeyini etkileyecektir.

Motivasyon Hakkında Öne Çıkan Başlıca Teoriler

Motivasyonu yapısal olarak açıklamak ve motivasyon üzerinde etkili olan faktörleri belirlemek üzere çok sayıda teori geliştirilmiştir.

En önemli motivasyon teorilerinden birisi Maslow(1943) tarafından ortaya atılmış olan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow(1943)’a göre bireyler fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini tamamlama ihtiyaçlarını karşılamak üzere motive olurlar. Bu ihtiyaçlar bir sıralamayı takip eder ve bireyler alt kademedeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra üst kademedeki ihtiyaçları ortaya çıkar (Maslow, 1943). İş motivasyonuna uyarlanan ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, iş görenler hangi kademedeki ihtiyaçları hissediyorsa o ihtiyaçları karşılayacak olan motivasyon araçları ile motive edilebilirler. Bu kademeler ödemeler(temel ihtiyaç), güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Luthans, 2011). Örneğin, ücretini ve sosyal güvenlik haklarını yeterli bulan bir iş gören, iş yerinde arkadaşlık ilişkileri ve terfi, statü gibi daha üst düzeyli unsurlarla motive olacaktır.

Alderfer(1969) tarafından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine alternatif bir model olarak ERG teorisi geliştirilmiştir. İnsan ihtiyaçlarının var olma, ilişkiler ve gelişme olmak üzere üç kategoriye ayrıldığı fikrini temel alan ERG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklı olarak, bireylerin daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının ortaya çıkması için alt düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmış olmasını bir önkoşul olarak görmez (Alderfer, 1969). Yani, ERG teorisinde temel alınan üç kategori arasında hiyerarşik bir sıralama yoktur. Her iş gören açısından her motivasyon aracının aynı öneme sahip olmadığı fikri ERG teorisinin yaklaşımını destekler niteliktedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre birey en alt kademedeki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra daha üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu duyar. Buna göre, ücretini yeterli bulmayan bir iş gören için işe aidiyet duygusu motivasyon kaynağı olamaz. Buna karşın, ERG

teorisi ihtiyaç kategorileri arasında bir hiyerarşi bulunmadığı fikrine dayanır. Yani, farklı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin öncelikleri de farklı olabilir. Arogundade & Akpa(2023), farklı kültürlerden insanların ihtiyaçlarının sıralamasının da farklı olduğu yönündeki bazı araştırma sonuçlarını aktarmışlardır. Ayrıca bireyler arası farklılıklar, ihtiyaçların ve bu ihtiyaçları karşılayacak araçların farklı olmasıyla sonuçlanır (Kim, 2006).

Motivasyonu ihtiyaçlarla açıklamaya çalışan bir başka teori, McClelland(1987)'in başarı ihtiyacı teorisidir. Bu teori, bireylerin başarı elde etme ihtiyacı sayesinde motive olduklarını ve bu ihtiyacın düzeyinin kişiye göre değiştiğini öne sürer (Moore, Grabsch & Rotter, 2010). McClelland(1987), başkalarının başaramadığı bir işin başarılmasının ya da başkalarının başardığı bir işin başarılmasının işin özelliklerinden değil kişinin özelliklerinden kaynaklı olduğunu savunmuştur. Bu ifade ile McClelland, başarıyı bireyin motivasyon düzeyine bağlar.

Motivasyon konusunda önemli yere sahip teorilerden biri de çift faktör teorisidir. Herzberg(1987) tarafından geliştirilen çift faktör(hijyen) teorisi, motivasyon sağlayan faktörlerle motivasyonu önleyen faktörlerin birbirinden ayrıldığı görüşüne dayanır. Teoriye göre, iş görenlerde iş tatmini sağlayan başarı, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi faktörler motivatör olarak adlandırılırlar. Öte yanda, iş görenlerde iş tatminsizliğine yol açan denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü, güvenlik, şirket politikası ve yönetim gibi unsurlar hijyen faktör olarak adlandırılırlar (Herzberg, 1987). Hijyen faktörler iş görenlerin işle ilgili memnuniyeti açısından önem taşırlar ancak iş görenlerin motive edilmesi daha yüksek ihtiyaçların tatminine dayalıdır (Lunberg, Gudmundson & Andersson, 2009). İş görenler ücret, iş güvenliği çalışma koşulları gibi hijyen faktör olarak sayılan unsurlardan kaynaklı bir memnuniyetsizlik hissettiklerinde motivasyonları bundan olumsuz etkilenir. Ancak, hijyen faktörlerle ilgili bir memnuniyetsizlik hissedilmemesi iş görenleri motive edici yönde bir etki yaratmaz. İş görenlerin motive olması için hijyen faktörler değil, daha üst düzeyli ihtiyaçlar olarak sayılan motivatörlerin kullanılması gerekir. Örneğin, sigortalı olmak iş göreni motive etmez ancak sigortalı olmamak motivasyonu bozar. Terfi imkanları ise iş görenin motive olmasını sağlayan bir unsur olabilir.

Literatürde eşitlik teorisi olarak anılan motivasyon teorisi, Adams(1963) tarafından sosyal eşitsizlik adıyla literatüre katılmıştır. Eşitlik teorisi, hangi koşullarda eşitsizlik ortaya çıkacağını ve hangi araçlarla bu eşitsizliğin azaltılabileceğini ya da yok edilebileceğini konu edinir (Adams, 1963). Eşitlik teorisine göre birey, örgüte sunduğu katkıların örgütten elde ettiklerine oranına bakar, diğerlerinin örgüte sunduğu katkıların örgütten elde ettiklerine oranına da bakar (Luthans, 2011). Bu iki oranı kıyasladığında bir eşitsizlik algılsa sorun yaşar ve bu eşitsizliği ortadan kaldırmanın yollarını arar (Fisk, 1980). İş görenlerin örgüte sunduğu katkıları çaba, iş performansı, çalışma koşulları, kıdem, cinsiyet, sorumluluk, bilgi, yetenekler ve eğitim gibi bireysel özelliklerdir; örgütten elde edilenler ise ücret ve terfi gibi sonuçlardır (Konopaske & Werner, 2002). Bir eşitsizliğin nasıl ortaya çıktığı hakkında farklı düşünceleri olan bireyler, aynı eşitsizlik karşısında birbirinden farklı tepkiler verirler (Cropanzano & Folger, 1989). Bu tepkiler

adaleti kendi kendine sağlama, işe devamsızlık ve işten ayrılma olabilir. Örgütlerde eşitliğin sağlanması durumunda ise yıkıcı davranış, işe devamsızlık ya da işten ayrılmalar azalmaktadır (Adams, 1963). Hakkaniyet teorisi olarak da adlandırılabileceğimiz bu teori, örgüte yapılan katkıların karşılığında adil sonuçlarla karşılaşmamayı motivasyonu bozan bir unsur olarak görür. Diğerleriyle eşit ücret alan bir iş görenin diğerlerinden daha fazla çalışması, benzer niteliklere sahip başka iş görenlerden daha az ücret alınması ya da mesleki nitelikleri daha düşük olan iş görenlerle eşit ücret alınması adaletsizlik algısı yaratabilecek durumlara örnek olarak gösterilebilir.

Motivasyon Araçları

Motivasyon, bireyin kendi içinden gelen ve onu etkileyip harekete geçiren güç olarak tanımlanır. Motivasyon içten gelen bir güç olmasına rağmen, bu gücün açığa çıkması çoğu zaman bireyin dışındaki unsurlara bağlıdır. Çeşitli motivasyon teorilerinde bireyi motive eden finansal ve örgütsel etkenlerden bahsedilmiştir. Bu etkenler motivasyon araçlarıdır ve bireyin harekete geçmesi için aracı olma niteliği taşırlar.

Motivasyonu ihtiyaçlarla açıklayan teoriler ücret, çalışma koşulları, sosyal güvenlik hakları, işyerinde arkadaşlık ilişkileri, işin özellikleri, terfi, kişisel gelişim fırsatları ve yönetime katılma gibi unsurları motivasyon araçları olarak ifade ederler.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin yönetim biliminde popülerlik kazanması McGregor(1960)'un The Human Side of Enterprise (İşletmenin İnsani Yönü) adlı kitabı sayesinde olmuştur. İhtiyaçlar hiyerarşisi iş motivasyonuna uyarlandığında iş görenlerin ihtiyaçlarının ilk kademesinde ücret ve diğer ödemeler gibi temel ihtiyaçlar, ikinci kademedede sağlık sigortası, emeklilik, kıdem tazminatı ve iş garantisi gibi sosyal güvenlik hakları, üçüncü kademedede işyerindeki arkadaşlık ilişkileri ve resmi gruplar gibi sosyal ilişkiler, dördüncü kademedede terfi, unvan, rütbe gibi prestij unsurları, beşinci kademedede ise kişisel gelişim ve potansiyeli açığa çıkarma gibi daha az karşılanabilen ihtiyaçlar bulunur (Luthans, 2011). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre motivasyon araçları ücret, sosyal güvenlik hakları, işyerinde arkadaşlık ilişkileri, terfi ve kişisel gelişim gibi unsurlardır.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde beş kademeye ayrılmış olan ihtiyaçlar, ERG teorisinde var olma, kişiler arası ilişkiler ve gelişim olmak üzere üç kademedede toplanmıştır (Acquah vd., 2021). Bu teoriye göre motivasyon araçları işyerinde arkadaşlık ilişkileri, terfi ve kişisel gelişim unsurlarıdır.

Motivasyonu ihtiyaçlarla açıklayan bir başka teori olan çift faktör teorisine göre motivasyon araçları ikiye ayrılır. Herzberg(1987) ücret, çalışma koşulları, güvenlik ve iş yerinde kişiler arası ilişkileri hijyen faktörler olarak; işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişmeyi ise motivatörler olarak saymıştır.

Motivasyonu ihtiyaçlarla açıklayan teorilerde yer almayan bir motivasyon aracı ise Adams(1963)'ın eşitlik teorisinin temelini oluşturan adil davranışlarla karşılaşma beklentisidir. Adil işyeri uygulamaları, iş görenlerin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında yer alır (Uslu, 2022). İş görenler, işyerinde kendilerine ne

kadar adil davranıldığını değerlendirir ve bu değerlendirmenin sonucunda bir eşitsizlik hissedilmesi iş motivasyonunu olumsuz etkiler.

Sayılan bu motivasyon araçları çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Dobre(2013)'ye göre ücret ve terfi işletmelerin çoğunda motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Kim(2006), genel ekonomik durumun bir sonucu olarak, iş garantisi ve çalışma koşullarının önemli motivasyon araçları olduğunu ifade etmiştir. Lundberg vd.(2009), iş görenler arasındaki sosyal etkileşimin iş motivasyonu üzerinde güçlü etkisi bulunduğunu bildirmiştir. Argyris(1998)'e göre, sürekli gözetim altında çalışmak iş görenlerin işletmeye bağlılığını önlemektedir. Yetkilendirme sayesinde iş gören kendi işiyle ilgili konularda kendi başına karar vermeye teşvik edilirken potansiyeli açığa çıkıp verimliliği artmakta, kendisini değerli hissetmekte ve değişikliklere gösterilen direnç azalmaktadır; daha otokratik yönetim tarzının uygulandığı işletmelerde ise yaratıcılık ve motivasyon olumsuz etkilenmektedir (Dobre, 2013). Dolayısıyla, iş görenin kendisi ile ilgili konularda fikirlerinin sorulması ve kararlara katılımının sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir.

1946 yılında Labor Relations Institutes of New York tarafından yapılan bir araştırmada yüksek ücret, iş güvenliği, işin özellikleri, terfi, iyi çalışma koşulları, yapılan işin takdir edilmesi, kendini işin içinde hissetmek ve kişisel sorunlarda yardım görmek gibi motivasyon araçlarının işçiler için önemi araştırılmış ve daha sonra aynı motivasyon araçları Kovach(1987) ve Wiley(1997) tarafından yapılan araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, iş görenlerin önem verdikleri motivasyon araçlarının sıralamasında zaman içerisinde değişimler olmuştur. Buna rağmen, iş garantisi ve yapılan işin takdir edilmesi Kovach(1987) ve Wiley(1997) tarafından yapılan araştırmalarda en önemli motivasyon araçları arasında yer almış; aynı çalışmalarda iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon araçları hakkında yönetici tahminlerinde önemi değişmeyen iki unsur yüksek ücret ve iş garantisi olmuştur.

Yöntem

Bu araştırma, motivasyonu etkileyen unsurları konu edinen araştırmalardan farklı olarak, motivasyon araçlarına iş görenlerin verdikleri önem ile yöneticilerin bu konudaki tahminlerini karşılaştırmaya odaklanmıştır. Öne çıkan motivasyon teorilerinde temel alınan motivasyon araçlarının iş görenler için önemine göre sıralamasının tespit edilmesi araştırmanın amaçlarından birisidir. Araştırmanın ikinci amacı ise, motivasyon araçlarının iş görenler için arz ettiği önem sıralamasının yöneticiler tarafından doğru tahmin edilip edilemediğinin tespit edilmesidir. Bu sıralamalar belirlenirken iş görenler hizmet endüstrisi ve imalat endüstrisi çalışanları olarak; yöneticiler ise profesyonel yönetici ve işveren yönetici olarak ayrı ayrı değerlendirilip söz konusu gruplar bakımlarından benzerlik ya da farklılığın analiz edilmesi de araştırmaya dahil edilmiştir. Sonuçta, motivasyon araçlarının iş görenler açısından önem sıralaması ile yönetici tahminleri karşılaştırılarak iş gören önceliklerinin yöneticiler tarafından doğru tahmin edilip edilemediği belirlenmiştir. Yöneticiler tarafından yanlış motivasyon araçlarının kullanılması iş gören motivasyonunu sağlama konusunda başarısız sonuçlar elde

edilmesine neden olur. Dolayısıyla, hangi motivasyon araçlarının iş görenler açısından daha önemli olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesi işletmeye yönetsel bir fayda sağlar.

Bireylerin ihtiyaç ve önceliklerinin çevresel koşulların etkisi altında zamana ve bölgeye göre değişim gösterdiği çeşitli araştırmaların sonuçlarıyla kanıtlanmıştır (Kovach, 1987; Wiley, 1997; Kim, 2006). Bu durumun bir sonucu olarak, iş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önem sıralamasının farklı bir zamanda ve farklı bir bölgede değişiklik göstermesi olasıdır. Bu araştırmanın özgünlüğü, 21. yüzyılın ilk çeyreğinin sonunda Türkiye’de gerçekleştirilmiş olması ve hizmet endüstrisi ile imalat endüstrisi çalışanları ayırımını içeriyor olmasıdır.

Araştırma yöntemi olarak, mevcut bir durumun olduğu haliyle ortaya konması şeklinde tanımlanan tarama yöntemi tercih edilmiştir.

Örneklem

Örnek seçimi, olasılıklı olmayan bir yöntem olan kasti örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Bu yöntemde örnekler, araştırmacının daha gerçekçi ve doğru yanıtlar alacağına inandığı kişiler arasından seçilmektedir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi, daha doğru ve güvenilir veriler elde etmek ve verilerin gerçek durumu yansıtmasını sağlamaktır. Örneklem yanlılığından kaçınmak amacıyla farklı işletmelerde ve farklı iş kollarında çalışan iş görenlerden veriler toplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü konusunda genel kabul gören kurallara göre 30’dan büyük 500’den küçük örneklem büyüklükleri çoğu araştırma için yeterli olmaktadır ve en az örnek sayısı belirlenirken değişken sayısının en az 10 katı alınmalıdır (Altunışık vd., 2007, s. 127). Araştırma kapsamında, Ankara ve Eskişehir’de 321 iş gören ve 30 yönetici olmak üzere toplam 351 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan iş görenlerin 56’sı hizmet sektöründe, 265’i imalat sektöründe çalışmaktadır. Veri toplanan yöneticilerin 15’i işveren yönetici, 15’i profesyonel yöneticidir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında test edilmek üzere dokuz adet motivasyon aracı belirlenmiştir. Bu araçlar belirlenirken İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, ERG Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve Eşitlik Teorisi gibi önemli motivasyon teorilerinin varsayımları göz önünde bulundurulmuştur. Bu teorilerin işaret ettiği motivasyon araçları, literatürde yer alan araştırmalarda test edilen unsurlarla birlikte değerlendirilmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi, ERG teorisi ve çift faktör teorisinden derlenen motivasyon araçları ücret, çalışma koşulları, sosyal güvenlik hakları, işyerinde arkadaşlık ilişkileri, terfi, kişisel gelişim fırsatları, işin kendi özellikleri ve yönetime katılmadır. Motivasyonu örgütsel adalet algısına bağlayan eşitlik teorisinin varsayımlarından çıkarılan motivasyon aracı ise adil işyeri uygulamaları olarak belirlenmiştir. Daha önceki araştırmalarda (Kovach, 1987; Wiley, 1997) test edilen motivasyon araçları yüksek ücret, iş güvenliği, işin özellikleri, terfi, iyi çalışma koşulları, yapılan işin takdir edilmesi, kendini işin içinde hissetmek ve kişisel sorunlarda yardım görmek gibi unsurlardır.

Sonuçta, araştırmanın esasını oluşturan dokuz motivasyon aracı yüksek ücret, iyi çalışma koşulları(mesai saatleri, izin vb.), terfi imkanları, işyeri uygulamalarının adil olması(emeğin karşılığını alabilmek), kişisel gelişim fırsatları, işin kendi özellikleri(sevilen bir işte ya da istenen bir yerde çalışmak), yönetime katılma(kararlara katılma, iş görenlerin fikirlerinin önemsenmesi), işyerinde arkadaşlık ilişkileri ve sosyal güvenlik hakları(iş garantisi, emeklilik, tazminat vb.) olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak dokuz motivasyon aracını içeren bir anket kullanılmıştır. İş görenlerden, ankette yazılı olan motivasyon araçlarını kendileri için arz ettiği öneme göre sıralamaları istenmiş, yöneticilerden ise ankette yazılı aynı motivasyon araçlarını iş görenler için arz ettiğini düşündükleri öneme göre sıralamaları istenmiştir.

Motivasyon araçlarının önem sıralaması SPSS programından faydalanılarak yapılmıştır. Her bir motivasyon aracı ayrı değerlendirilerek, tüm katılımcıların değerlendirmelerinin ortalamaları hesaplanmış ve bu sayede tüm katılımcılar açısından motivasyon araçlarının önem sıralaması yapılmıştır. Bunun yanında, hizmet endüstrisi ve imalat endüstrisi olmak üzere iki farklı örneklem grubu açısından motivasyon araçlarının önem sıralamaları ayrı ayrı tespit edilmiştir. Son olarak, iş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önemle ilgili sıralama hakkında yöneticilerin tahminleri sıralanmıştır.

Bulgular

Tablo 1’de motivasyon araçlarının iş görenler için önem sıralaması yer almaktadır. Buna göre iş görenlerin en çok önem verdikleri ilk dört motivasyon aracı 1-yüksek ücret, 2-iyi çalışma koşulları, 3-sosyal güvenlik hakları ve 4-işyeri uygulamalarının adil olmasıdır. İşyerinde arkadaşlık ilişkileri, sıralamada tam ortada(5. sıra) yer almıştır. Daha sonra sıralamada aşağı doğru 6-işin kendi özellikleri, 7-terfi imkanları, 8-kişisel gelişim fırsatları ve 9-yönetime katılma yer almıştır. Elde edilen sonuçlar iş motivasyonuna uyarlanmış olan ihtiyaçlar piramidi ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların piramidin alt kademelerinde yer alan unsurlara(ücret ve sosyal güvenlik gibi) daha fazla önem verdikleri, piramidin üst kademelerinde yer alan unsurlara (terfi, gelişim, kararlara katılım gibi) daha az önem verdikleri görülmektedir. İhtiyaçlar piramidinin orta kademesinde yer alan işyerinde arkadaşlık ilişkileri ise araştırmanın sonucuna göre de orta düzeyde öneme sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1. Motivasyon araçları ve iş görenler için önem sıralaması

Motivasyon araçları	Sıralama
Yüksek ücret	1
İyi çalışma koşulları	2
Sosyal güvenlik haklarının olması	3
Adil işyeri uygulamaları	4
İşyerinde arkadaşlık ilişkileri	5
İşin kendi özellikleri	6
Terfi imkanları	7

Kişisel gelişim fırsatları	8
Yönetime katılma	9

Tablo 2'ye göre oransal olarak bir değerlendirme yapıldığında, iş görenlerin %53'ü yüksek ücreti birinci sırada değerlendirirken, %17,5'i ikinci sırada; %11,8'i üçüncü sırada; %8,7'si dördüncü sırada değerlendirmiştir. Yani iş görenlerin %90'ından fazlası için motivasyon araçları sıralamasında yüksek ücret ilk dört sırada yer almaktadır. İş görenlerin % 15,26'sı iyi çalışma koşullarını birinci sırada değerlendirirken, %30,84'ü ikinci sırada, %23,36'sı üçüncü sırada, %19,62'si dördüncü sırada değerlendirmiştir. Bu sonuca göre iyi çalışma koşulları, iş görenlerin yaklaşık %90'ı için motivasyon araçları sıralamasında ilk dört sırada yer almaktadır. İş görenlerin yaklaşık %63'ü için sosyal güvenlik haklarının olması, yaklaşık %48'i için ise işyeri uygulamalarının adil olması, motivasyon araçları sıralamasında ilk dört sırada yer almıştır.

Tablo 2. Motivasyon araçlarını ilk dört sırada değerlendiren iş gören sayıları

N = 321	1.sırayı	2.sırayı	3.sırayı	4.sırayı
Motivasyon araçları	verenlerin sayısı	verenlerin sayısı	verenlerin sayısı	verenlerin sayısı
Yüksek ücret	170	56	38	28
İyi çalışma koşulları	49	99	75	63
Sosyal güvenlik hakları	33	78	49	43
Adil işyeri uygulamaları	15	31	61	48

Motivasyon araçları sıralaması endüstriye göre değerlendirildiğinde ilk iki sıranın yeri değişmemiş ancak üçüncü ve dördüncü sıralarda bir değişiklik görülmüştür. Hem hizmet hem de imalat endüstrisi çalışanları açısından ilk iki motivasyon aracı yüksek ücret ve iyi çalışma koşullarıdır. Hizmet endüstrisi çalışanları açısından üçüncü sırayı adil işyeri uygulamaları, dördüncü sırayı ise sosyal güvenlik hakları alırken, imalat endüstrisi çalışanları açısından üçüncü sırayı sosyal güvenlik hakları, dördüncü sırayı ise işyeri uygulamalarının adil olması almıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Motivasyon araçlarının farklı endüstrilerde çalışanlar için önem sıralamaları

	Hizmet Endüstrisi (N=56)	İmalat Endüstrisi (N=265)
Sıra	Motivasyon araçları	Motivasyon araçları
1	Yüksek ücret	Yüksek ücret
2	İyi çalışma koşulları	İyi çalışma koşulları
3	Adil işyeri uygulamaları	Sosyal güvenlik hakları
4	Sosyal güvenlik hakları	Adil işyeri uygulamaları
5	Terfi imkanları	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri
6	İşin kendi özellikleri	İşin kendi özellikleri

7	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri	Terfi imkanları
8	Yönetime katılma	Kişisel gelişim fırsatları
9	Kişisel gelişim fırsatları	Yönetime katılma

Tablo 4’de iş görenlerin motivasyon araçlarını nasıl sıralayacakları hakkında yönetici tahminleri yer almaktadır. Yöneticiler, iş görenlerin en fazla önem verdikleri dört motivasyon aracının 1-yüksek ücret, 2-iyi çalışma koşulları, 3-işyeri uygulamalarının adil olması ve 4-işin kendi özellikleri olabileceği yönünde tahminde bulunmuşlardır.

Tablo 4’de işveren konumunda olan yöneticilerin tahminleri ile profesyonel yöneticilerin tahminleri ayrı ayrı görülmektedir. İş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önem hakkında işveren yöneticilerin tahminlerinin daha doğru olduğu anlaşılmaktadır. İşveren yöneticiler, iş görenlerin yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, sosyal güvenlik hakları ve işin kendi özelliklerine daha fazla önem verecekleri yönünde tahminde bulunmuşlardır. Bu tahminin ilk üç sırası iş görenlerin yapmış oldukları sıralamayla benzerlik göstermiştir. İş görenler açısından en önemli motivasyon araçlarının dördüncüsü işyeri uygulamalarının adil olmasıdır. Buna karşın, işveren yöneticilerin tahminlerinin dördüncü sırasını işin kendi özellikleri almıştır.

Öte yanda, profesyonel yöneticiler yüksek ücreti ilk dört sıranın sonunda tahmin etmişlerdir, oysa ki yüksek ücret iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon aracıdır. Profesyonel yöneticilerin tahminlerinin ilk sırasındaki iyi çalışma koşullarının iş görenlerin sıralamasındaki yeri ikidir. Adil işyeri uygulamalarının sırası ise profesyonel yöneticiler tarafından ilk dördün içinde tahmin edilmiştir. İş görenlerin yaptığı sıralamada sonlarda yer alan kişisel gelişim fırsatları, profesyonel yöneticiler tarafından ikinci sırada tahmin edilmiştir.

Yöneticiler, iş görenlerin en az önem verdikleri motivasyon aracının işyerinde arkadaşlık ilişkileri olacağını tahmin etmişlerdir, oysaki bu araç iş görenlerin yaptığı sıralamada orta sıralarda yer almıştır.

Tablo 4. Motivasyon araçlarının iş görenler için önemi ve bunun hakkında yönetici tahminleri

Sıra	İş görenlerin sıralaması	Tüm yönetici tahminleri	İşveren Yönetici (N=15)	Profesyonel Yönetici (N=15)
1	Yüksek ücret	Yüksek ücret	Yüksek ücret	İyi çalışma koşulları
2	İyi çalışma koşulları	İyi çalışma koşulları	İyi çalışma koşulları	Kişisel gelişim fırsatları
3	Sosyal güvenlik hakları	Adil işyeri uygulamaları	Sosyal güvenlik hakları	Adil işyeri uygulamaları
4	Adil işyeri uygulamaları	İşin kendi özellikleri	İşin kendi özellikleri	Yüksek ücret
5	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri	Sosyal güvenlik haklarının	Adil işyeri uygulamaları	Yönetime katılma

6	İşin kendi özellikleri	Kişisel gelişim fırsatları	Terfi imkanları	İşin kendi özellikleri
7	Terfi imkanları	Terfi imkanları	Kişisel gelişim fırsatları	Sosyal güvenlik hakları
8	Kişisel gelişim fırsatları	Yönetime katılma	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri	Terfi imkanları
9	Yönetime katılma	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri	Yönetime katılma	İşyerinde arkadaşlık ilişkileri

Sonuç

Sonuçta yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, iş garantisi-emeklilik gibi sosyal güvenlik hakları ve işyeri uygulamalarının adil olması gibi motivasyon araçları iş görenlerin en fazla önem verdikleri unsurlar olarak belirlenmiştir. Bu araçların ilk üçü, iş motivasyonuna uyarlanmış ihtiyaçlar piramidinin ilk iki kademesinde yer alan ödeme ve sosyal güvenlik unsurlarıdır. Söz konusu piramidin üçüncü kademesinde yer alan işyerinde arkadaşlık ilişkileri, araştırmada elde edilen sonuçlara göre de önem sıralamasının tam orta kademesinde yer almıştır. İş görenlerin en az önem verdikleri motivasyon araçları ise terfi imkanları, kişisel gelişim fırsatları ve kendilerini ilgilendiren konularda iş görenlerin fikirlerinin sorulup kararlara katılımın sağlanması olmuştur. Bu araçlar ihtiyaçlar piramidinin dördüncü ve beşinci/son kademesinde yer alan motivasyon unsurlarıdır.

Araştırmanın ikinci kısmı olan yönetici tahminleri, işveren yöneticiler ve profesyonel yöneticiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş görenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önem hakkında işveren yöneticiler profesyonel yöneticilere göre çok daha doğru tahminlerde bulunmuşlardır. İş görenlerin en çok önem verdikleri ilk üç motivasyon aracı (1-yüksek ücret, 2-iyi çalışma koşulları, 3-sosyal güvenlik hakları), işveren yöneticiler tarafından doğru tahmin edilmiştir. Bunun yanında, iş görenlerin yaptıkları sıralamada dördüncü sırada yer alan işyeri uygulamalarının adil olması, işveren yöneticiler tarafından beşinci sırada tahmin edilmiştir. Bu ayrışmanın sebebi, iş görenlerin adil uygulamalar algısı ile işveren yöneticilerin adil davranış algısı arasındaki farklılık olabilir. İş görenler tarafından algılanan adaletsizlik işveren yöneticiler tarafından farklı değerlendiriliyor olabilir.

Profesyonel yöneticiler iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon araçlarından birisi olan adil işyeri uygulamalarının iş görenler için önem sırasının ilk dört unsur içinde olabileceği yönünde tahminde bulunmuşlardır. Adil işyeri uygulamalarının iş görenler için önem sırasının işveren yöneticiler tarafından ilk dört unsur içinde olabileceği tahmin edilememiş olmasına karşın profesyonel yöneticiler tarafından daha doğru tahmin edilebilmiş olması, profesyonel yöneticilerin de nihayetinde iş gören olmalarıyla açıklanabilir. İş görenler bakımından işyeri uygulamalarının adil olmasına karşı hissedilen hassasiyet, işveren yöneticilere nazaran profesyonel yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılıyor olabilir. Buna karşın, iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon aracı olan yüksek ücret, profesyonel yöneticiler tarafından doğru tahmin

edilememiştir. Bir başka yanılığ ise, iş görenler tarafından yapılan sıralamada sonlarda yer alan kişisel gelişim fırsatlarının, profesyonel yöneticiler tarafından ikinci sırada tahmin edilmiş olmasıdır. Bu iki tahmin yanılığını, profesyonel yöneticilerin kendi ekonomik durumlarını ve mesleki beklentilerini anket değerlendirmesine yansıtma yanılığine düşmüş olmalarıyla açıklamak mümkündür.

Yöneticiler, iş görenlerin en az önem verdiği motivasyon aracının işyerinde arkadaşlık ilişkileri olacağını tahmin etmişlerdir. Oysaki işyerinde arkadaşlık ilişkileri iş görenler için ödemeler, çalışma koşulları, sosyal güvenlik hakları ve adil uygulamalarla karşılaşmaktan sonra orta sırada yer almıştır. İşyerinde arkadaşlık ilişkileri iş görenler açısından kişisel gelişim fırsatları ve kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin sorularak yönetime katılımlarının sağlanmasından daha önemli bir yere sahiptir.

Kovach (1987) tarafından benzer çalışmalar yapılmış ve yüksek ücret, iş güvenliği, işin özellikleri, terfi, iyi çalışma koşulları, yapılan işin takdir edilmesi, kendini işin içinde hissetmek, kişisel sorunlarda yardım görmek gibi unsurlar test edilmiştir. 1946 yılında Labor Relations Institutes of New York tarafından yayımlanan bir araştırmanın sonuçlarına göre iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon araçları (1) yapılan işin takdir edilmesi, (2) kendini işin içinde hissetmek, (3) kişisel sorunlarda yardım görmek ve (4) iş güvenliği olarak sıralanmıştır (Kovach, 1987). Aynı motivasyon araçlarının iş görenler açısından önemini yeniden sıralamak için Kovach tarafından 1981 ve 1986 yıllarında iki araştırma yapılmış ve bu iki çalışmada birbirine yakın bulgular elde edilmiştir. İlk araştırmanın üzerinden kırk yıl geçtikten sonra motivasyon araçları iş görenler için önemine göre sıralandığında ilk dört sırada (1) ilgi çekici iş, (2) yapılan işin takdir edilmesi, (3) kendini işin içinde hissetmek, (4) iş güvenliği yer almıştır (Kovach, 1987). Yapılan işin takdir edilmesi, kendini işin içinde hissetmek ve iş güvenliği, kırk yıl arayla yapılan araştırmalarda iş görenlerin en çok önem verdikleri motivasyon araçlarının üst sıralarında yer almıştır. Bununla beraber, 1946 yılında kişisel sorunlarda yardım görmek iş görenler açısından üst sıralarda bir motivasyon aracı olarak değerlendirilirken kırk yıl sonra işin ilgi çekici olması üst sıralarda değerlendirilmiştir. Öte yanda, 1946, 1981 ve 1986 yıllarında yapılan araştırmalarda iş görenlerin hangi motivasyon araçlarını daha yüksek puanla değerlendirebilecekleri hakkındaki yönetici tahminleri değişiklik göstermemiş ve (1) yüksek ücret, (2) iş güvenliği, (3) terfi ilk üç sırada sayılmıştır (Kovach, 1987).

Wiley(1997), aynı motivasyon araçlarını test etmek üzere benzer bir araştırma yapmış ve motivasyon araçlarının iş görenler için önem sıralamasının zamanla değişiklikler gösterdiğini belirtmiştir. Wiley(1997) tarafından yapılan çalışmada iş görenleri motive eden unsurların ilk dört sırasında (1)yüksek ücret, (2)yapılan işin takdir edilmesi, (3)iş güvenliği, (4)terfi yer almış; iş görenlerin öncelikleri hakkında yönetici değerlendirmelerinin üst sıralarında ise (1)yüksek ücret, (2)yapılan işin takdir edilmesi, (3)iş güvenliği yer almıştır.

Araştırmada iş görenlerin en çok önem verdiği motivasyon aracı olan yüksek ücret, Wiley(1997) tarafından yapılan çalışmada da birinci sırada yer almış, buna karşın

Kovach(1987) tarafından yapılan araştırmalarda ilk dört sırada yer almamıştır. İş garantisi hem bu araştırmada hem de Wiley(1997)'nin araştırmasında üçüncü sırada yer almış; Kovach(1987) tarafından yapılan araştırmalarda dördüncü sırada yer alarak ilk dört sıraya girmiştir. Araştırmada iş görenlerin en çok önem verdikleri ikinci motivasyon aracı olan iyi çalışma koşullarının, önceki araştırmalarda yedinci sıralarda yer almış olması ilgi çekici bir sonuçtur. Bu ayrışma, çalışma koşulları bakımından ülkeler arasında farklılıkların olması, iş görenlerin iş kanunlarına uygun olarak çalıştırılıp çalıştırılmaması ya da iş görenlerin sinizm seviyesi gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir. İş görenlerin iyi çalışma koşullarına diğer motivasyon araçlarından daha fazla önem veriyor olmalarının nedenleri daha sonraki araştırmalarda konu edinilebilir. İş görenlerin bu tutumlarının nedeni çalışma koşullarının zor olduğunu düşünmeleri olabilir mi? Bu sorunun cevabını arayan başka araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Bu konu, haftalık çalışma saatinin ve iş günlerinin sayısının azaltılmasının verimliliği olumlu etkileyeceği yönündeki görüşlerle de ilgilidir. Dünyada haftalık çalışma saatinin ve iş günlerinin sayısının azaltılmasını öngören devlet planlamaları hali hazırda başlamıştır.

Araştırmada iş görenler tarafından en çok önem verilen motivasyon araçları arasında bulunan işyeri uygulamalarının adil olması (emeğin karşılığının alınması), Kovach(1987) ve Wiley(1997) tarafından yapılan araştırmaların üst sıralarında yer alan yapılan işin takdir edilmesine karşılık gelen unsurdur.

Zaman içerisinde önem sıralaması değişiklikler gösterse de en önemli ilk dört unsur içerisinde eksik olmayan unsurlar adil uygulamalar(yapılan işin takdir edilmesi) ve iş garantisidir. Yüksek ücret ve iş garantisi tüm araştırmalarda, iş görenleri çalışmaya teşvik eden en önemli unsurlar hakkında yönetici değerlendirmelerinin üst sıralarında yer almıştır.

Bu sonuçlara göre, iş garantisi ve adil davranışlarla karşılaşmak yüksek ücretten daha önemli bir motivatör olarak karşımıza çıkar. Bireyler, istikrarlı bir ücret geliri elde etmeyi ve işyerine sundukları katkılara karşılık işyerinden aldıklarının adil olmasını daha yüksek ücret almaya tercih etmektedirler. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, iş görenlerini motive etmek isteyen yöneticilere, iş görenlere daha fazla iş garantisi ve daha adil çalışma ortamı sunmaları önerilmektedir.

İş görenlerin neden bu motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiklerini konu alan yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin varsayımında olduğu gibi daha öncelikli ihtiyaçların tam olarak tatmin edilememiş ihtiyaçlar olup olmadığı; başka bir deyişle, tatmin edilmiş ihtiyaçların motivatör olup olamayacağı konusunda yeni çalışmalar yapılmalıdır.

Bu araştırma kapsamında toplanan verilerin Ankara ve Eskişehir'de yerleşik iş görenlerle sınırlı olması araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Alderfer, C. P. (1969). An ampirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes, *Harvard Business Review*.
- Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of applied psychology*, 74(2), 293-299.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 53-60.
- Fisk, R. P. (1980). *Postchoice evaluation: An equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices*. Arizona State University.
- Fomenky, N. F. (2015). The impact of motivation on employee performance. In *Global conference on business & finance proceedings* (Vol. 10, No. 1, p. 332). Institute for Business & Finance Research.
- Hemakumara, M. G. G. (2020). The impact of motivation on job performance: A review of literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24-29.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*.
- Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 1218-1237.
- Kim, D. (2006). Employee motivation: "Just ask your employees", *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, 12(3), 405-418.
- Kovach, K.A., (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, *Business Horizons*, 30(5),58-66.

- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T.D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*,30(6),890-899.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition*. IAP.
- Maslow, A.H., (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Moore,L.L., Grabsch, D. K., & Rotter, C., (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community, *Journal of Leadership Education*, 9(2), 22-34.
- Paais, M. & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004) The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Uslu, E. (2022). *İşletmede Yönetim ve Fonksiyon Düzeyinde Strateji*. Siyasal Kitabevi.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Çatışma Beyanı: Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 13.12.2023 tarih ve 2023-18 sayılı toplantısının 5 no'lu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.