

DEĞİŞEN ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOTİVASYON FAKTÖR ÖNCELİKLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ YÖNTEMİYLE (AHY) BELİRLENMESİ

Ömer TURUNÇ*
Mehmet KABAK**

ÖZ

İnsan unsuru önemli bir performans kaynağı olarak organizasyon başarısını direkt olarak etkileyen temel faktörlerden birisidir. İnsan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür. Motivasyon bu başarı faktöründe önemli bir yere sahiptir. Ancak değişen iş ve yaşam düzeni motivasyon faktörlerinin nitelik ve etkilerini dinamik bir hale getirmektedir. Gerek bireysel gerekse sektörel özellikler motivasyon faktörlerini etkilemektedir. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir faktör olarak görülen motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve belirlenen faktör önceliklerinin AHY ile ağırlıklandırılmasına yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır. Bu çerçevede motivasyon faktörlerinin belirlenmesine yönelik kapsamlı bir yazın analizi yapılmış ardından bu faktörlerin hedef kitle tarafından algılanışı araştırılarak öncelikler belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda yazınla hem benzer hem de farklı bulgular ele edilmiş olup bu bulgular değerlendirilerek yöneticilere tekliflerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda tam motivasyonun yaklaşık % 50'sinin ekonomik faktörlerle sağlandığı diğer % 50'yi psiko-sosyal ve örgütsel faktörlerle sağlandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY), Performans, Motivasyon, Kamu ve Özel Sektör.

DETERMINATION OF MOTIVATION FACTORS' PRIORITIES IN CHANGING WORKING LIFE BY USING AHP

ABSTRACT

Human factor is one of the important factors that influence organizational success. To conduct all abilities and performance of workers through organizational goals is essential for organizational success. Motivation is a very important factor in the performance of individuals and organizations. But the characteristics and effects of motivational factors became dynamic because of the changes in business and personal life. Organizational and personal characteristics effect motivation. In this paper, an empiric study, covering determination of motivation factors that is important to increase personal and organizational performance and weighting determined factors' priorities by the help of Analytic Hierarchy Process (AHP) is done. In the study we use AHP and analyze literature to find out motivation factors from this aspect. After that, priorities are ascertained by examining how target group perceive these factors. Consequently, we find some results

* Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü.

** Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü.

Makalenin kabul tarihi: Eylül 2009

which are similar to literature but also some that are not similar to literature and by evaluating the results some suggestions are made for the managers. According to the study result, half of exact motivation comes from economical factors and the other half part from physio-social and organizational factors.

Key Words: Analytic Hierarchy Process, Performance, Motivation, Private and Public Sector.

GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında organizasyonların sürdürülebilir rekabet gücü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmesi çok yönlü ve yoğun bir analiz sürecini gerekli kılmaktadır. Çünkü rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerektirmekte ve bu değişkenlerin etkileri her zaman ve her koşulda aynı olmayabilmektedir. Yaşayan bir varlık olan organizasyonlarda özellikle insan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında en önemli değişkenlerden biri olması, çalışmaların bu konu üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır.

Endüstri devrimiyle birlikte insan ihtiyaçlarına yönelik yapılan çalışmalar çalışan performansının artırılmasına yönelik çabaların bir başlangıcı olmuştur. Çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin sağlanmasında motivasyon olgusu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak değişen çalışma yaşamı ve küresel değişim her konuda olduğu gibi motivasyon olgusunu da etkilemektedir. Motivasyon faktörlerinin konu, kapsam ve etkileri konusunda yaşanan değişimler çok uzun yıllar boyunca çalışılmış olan motivasyon konusunu değişken ve popüler hale getirmektedir. Nitekim motivasyon çalışan verimliliğinin artırılmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Bu noktadan hareketle motivasyon kavramı ve faktörleri kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve günümüz koşullarındaki durumu ve algılanışı üzerinde elde edilen verilerle değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Kamudan ve özel sektörden elde edilen özel verilerle motivasyon algılaması üzerinde çalışılmış ve günümüzde araştırma yapılan çalışma evreninde çalışanlar için hangi motivasyon faktörlerinin daha önce geldiği belirlenmiş ve yöneticilere bazı önerilerde bulunulmuştur.

I. ORGANİZASYON YAŞAMINDA MOTİVASYON KAVRAMI

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır (Koçel, 2003). Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır (Lindner, 1998; McGee ve Filon, 1996). Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Gratton, 1999). Çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (Pinder, 1998).

Motivasyon, psikolojik süreçleri insan davranışları bağlamında direkt etkileyen ve sonuçlarını doğrulayan unsurları içeren bir şemsiye kavramdır. (Mitchell ve Daniels, 2003). Motivasyon davranışların ortaya çıkmasında en temel faktörlerden birisidir. Motivasyon kavramı, bireyin davranışını başlatmasını, sürdürmesini ve sonuçlandırmasını sağlayan; farklı davranışlar arasında seçim yapmasını sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Heckhausen, 1967; Kanfer, 1990; Steers ve Porter, 1987). İş motivasyonu, çeşitli işlerle ilişkili değişkenleri etkileyen çok önemli bir faktör olarak belirlenmektedir (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman, 1984). Bowin'e (2001) göre endüstriyel ve organizasyonel psikoloji perspektifinden motivasyon; insanların işlerinde en iyi performansı vermelerini sağlayan güçtür. Luthans (1997); motivasyonu, amaca ulaştıran davranışı ve yönlendiriciyi aktif hale getiren fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak tanımlayıp içeriğini geliştirmiştir. Motivasyonun, çalışanın zamanını ve enerjisini işine harcaması boyutuna yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır (Blau, 1993; Miceli ve Castelfranchi, 2000; Sandelands, Brockner ve Glynn, 1988).

Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadır (Byars, 1992). Motivasyon bir yandan organizasyon verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasında etkili olmaktadır (Osterlah vd.,2001). Çalışanlar yüksek seviyede motive edildiklerinde işletmelerindeki her türlü değişime kolaylıkla adapte olabilmektedir (Korsgaard, Sapienza ve Schweiger, 2002).

Ülkeler, toplumlar, coğrafyalar ve hatta kurumlar kapsamında çalışanların davranışlarını etkileyen motivasyon olgusu farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşmanın temel nedenini kültür olgusu oluşturmaktadır. Motivasyon ile kültür arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Kültür, "bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, üyelerce bağlı kalındığında, toplumca yerinde ve kabul edilebilir olan davranışların ortaya çıkmasını sağlayan kurallar ve standartlar bütünüdür." (Haviland, 1992:280). Çalışanların içinde yetiştiği toplum, o bireyin davranışlarını, dolayısıyla davranışların temelinde yatan motivasyon faktörlerini etkileyecektir (Markus ve Kitayama, 1991).

Günümüzde insan kaynaklarına karşı artan ilgiyle birlikte motivasyon kurumları da giderek daha büyük bir önem kazanmıştır (Can,1991; Can vd.,1994). Bunun başlıca nedenlerinden birisi de motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen temel sebeplerden biri olmasıdır (İncir, 1985). Son otuz yılda yapılan çalışmalarda işin zenginleştirilmesi ve işin yeniden tasarımıyla çalışanların motivasyonuna odaklanılmıştır (Hackman ve Oldham,1976, 1980). İş motivasyonu alanındaki pek çok yaklaşım endüstri devrimin başlangıcına kadar dayanmaktadır (Parsonsa ve Broadbridge, 2006). Motivasyon teorileri Taylor (1911) tarafından ekonomik ihtiyaçlar açısından ele alınan ve Gilbreth (1911) tarafından geliştirilen ve Gantt (1919) tarafından birincil olarak ücret bazlı yaklaşımından insan ilişkileri yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Motivasyon

yonla ilgili bu ilk fikirler daha sonraki motivasyonun doğası üzerine teorilerin gelişimine öncülük etmiştir. Motivasyon kuramlarının kapsamı çok geniştir. Çalışmanın sınırlarını aşmamak amacıyla kuramları kısaca özetlenerek motivasyon kuramın uygulama boyutunun temelini oluşturan motivasyon faktörleri incelenecektir.

Motivasyon teorilerini içerik ve süreç teorileri olarak sınıflandırmak mümkündür (Rainey, 1997). İçerik kuramları birey motivasyonunda içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç kuramları dışsal faktörler üzerinde durmaktadır (Ergül, 2005). İçerik kuramlarına göre insanlar davranışlarını motive eden bireysel amaçlara ve ihtiyaçlara sahiptir (Maslow, 1943; Alderfer, 1972; McClelland, 1961; Herzberg, 1966). Geçtiğimiz otuz yılda içsel motivasyon üzerinde önemle durulmuştur (Deci, 1975; Deci ve Ryan, 1985). Genel olarak güdülenmenin bilişsel yönü ve güdüleyici arasındaki ilişkilerle ilgilenen süreç kuramları literatürde önemli bir yere sahiptir (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968; Porter vd., 1975; Locke, 1968; Heider, 1958; Hull, 1951; Adams, 1965). Süreç kuramları beklenti ve pekiştirme kuramları başlıkları altında incelenmektedir (Kırç, 2007).

A. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Motivasyon faktörleri motivasyon kuramlarından yola çıkarak belirlenebilmektedir. Ancak değişen iş ve yaşam koşulları bu kuramlar çerçevesinde farklı motivasyon faktörlerini ön plana çıkarabilmektedir. Literatürde yakın dönemde üzerinde durulan bazı motivasyon faktörlerinden örnekler vermek motivasyon faktörlerinin kapsamı hakkında bir fikir verebilecektir.

Wayne (2008) motivasyon faktörlerinin başında korku ve paranın geldiğini ifade etmektedir. Korkunun önemli ancak kısa süreli bir faktör olduğunu öne süren Wayne, paranın ise önemli bir motivasyon faktörü olduğunu ancak öncelik listesinin başında gelmediğini ifade etmektedir. Motivasyon faktörlerini temel olarak; saygı, beklentiler, personel güçlendirme, amaç, ihtiyaçlar, performans göre ödüllendirme olarak belirleyen Wayne pratikte, uygulamalar sonucu ortaya çıkan motivasyon faktörlerini ise; çalışanlara saygılı davranma, etkili çift yönlü iletişim yollarını kullanmak, yüksek beklentilere sahip olmak, olumlu personel güçlendirme, etkili disiplin ve cezalandırma, hedeflere yönelik çalışma, adil muamele, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, mümkün olduğunda işleri yeniden düzenleyebilmek ve performans göre ödüllendirme olarak sıralamaktadır.

McClelland ve Boyatzis'e (1984) göre çalışanlar güç, başarı ve aidiyet ihtiyaçlarıyla motive edilebilmektedirler. Özerklik ve bireysel olarak kararlara katılabilme olanağı motivasyonun sağlanması ve dolayısıyla iyi bir performansta önemli iki motivasyon faktörü olarak kabul edilmektedir. (Remedios ve Boreham, 2004). Organizasyonlarda "Açıklık" önemli bir motivasyon faktörü olarak belirlenmektedir (Elliot ve Harackiewicz, 1994, 1996; Elliot ve Church,

1997; Elliot ve Thrash, 2002). Açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri işgörenlere yüksek motivasyon sağlayabilir (Hailey, 1999). Herzberg'in iki faktör teorisine göre işgöreni özendiren, iş yerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan içsel motivasyon faktörleri; başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, gelişme olanağı, sorumluluk olarak belirlenmektedir (Eroğlu, 2000). Çalışan motivasyonunda öğrenme ve fiziksel koşullar önemli bir yer tutmaktadır (Grant vd., 2007). Kaynakların eksikliği ya da örgüt içindeki yetersiz iletişim ve bürokratikleşme eğilimi, yaratıcılık ve rekabet avantajı kazandırmada işgörenleri harekete geçirecek olan motivasyon uygulamalarını etkisiz hale getirmektedir (Hailey, 1999). Sullivan (1989) çalışan motivasyonunun anlaşılmasında dört meta teori öne sürmüştür. Bunlar; kendine has, durağan konularda motivasyon, ekonomik konularda motivasyon, gelişimle ilgili konularda motivasyon ve yapı ile ilgili konularda motivasyon olarak sıralanabilir. Katsva ve Condrey (2005) nükleer alanda çalışan yöneticilerin motivasyon faktörleri olarak; promosyon, ücret, saygınlık, profesyonel gelişime olanak sağlamak, kalite, liderlik faktörlerini incelemiş ve yönetim kademelerine göre önceliklerde farklılıklar belirlemiştir. Öztürk ve Dündar (2003) yaptıkları araştırma sonucunda; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmenin çalışanlar için motivasyon unsuru olduğunu belirlemiştir.

Benkhoff (1996) yaptığı çalışmada motivasyon sınıflamasında beş ana boyut kullanmış olup bu boyutlar; sosyal etkileşim, davranışsal memnuniyet, saygınlık ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve işin benimsenmesi olarak sıralanabilir. Kovach (1995) yapmış olduğu çalışmada motivasyon faktörlerinin yöneticiler ve çalışanlarca algılanışını belirlemiştir. Kovach Tablo 1' de görülen motivasyon faktörlerini belirlemiş ve bu faktörlerin algılanış önceliklerini farklı bir bakış açısıyla ortaya koymuştur. Kovach araştırmasında çalışanlarla yöneticilerin motivasyon faktörlerini algılamalarında önemli farklılıklar olduğunu belirlemiştir.

Tablo 1: Kovach (1995) 'a göre Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri

ÇALIŞANLAR	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	YÖNETİCİLER
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkânları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Kaynak: K.A. Kovach (1995), "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance", *Employee Relations Today*, (22) 2, ss.93-105.

Yazında; teoride ve pratikte kabul gören motivasyon faktörlerinin ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel/yönetimsel faktörler olarak incelendiği görülmektedir (Eren, 2004; Batmaz, 2002; Çeltek, 2003; Gibbons, 1998; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Sapancalı, 1993). Bu çalışmada da bu sınıflandırma kapsamında tüm kuram ve yakın dönemde yazında geçen motivasyon faktörleri analiz edilerek kullanılmıştır.

B. MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ

Organizasyonlarda insan davranışıyla direkt etkileşimi olan motivasyon faktörünün pek çok değişkenle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyon ile tatmin birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Aralarında bir sebep-sonuç ilişkisi olduğu genel kabul görmüş bir değerlendirmedir. Ancak iki faktör arasındaki ilişki tam olarak anlaşılabilir değildir. Yazında iş tatmini ve motivasyonla ilişkili iş özelliklerinin açıklanmasında sorunlarla karşılaşmaktadır (Parsonsa ve Broadbridge, 2006).

Yazında genelde iş tatmini ve motivasyon kuramlarının aynı sınıflama ile aynı kuramlar olarak ele alındığı görülmekte ve güdüleme konusunda geliştirilen kuramlar iş tatmininin incelenmesinde ve anlaşılmasında temel oluşturan kuramlar olarak kabul edilmektedir (Çimen, 2000). Genellikle iş tatmini, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri motive etmek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır (Akıncı, 2002). Yazında, motivasyon ve iş tatmini kavramlarının farklılığını vurgulayan bazı çalışmalar bulunmakla birlikte, çalışma yaşamında iş tatmini ya da doyumsuz-

luğunda belirleyici olan öğeleri motivasyon kuramları ile açıklamaya çalışan yaklaşımlar da bulunmaktadır (Howel ve Dipboye,1986). Herzberg'in iki faktör kuramı bu konuya önemli bir açıklama getirmektedir. Buna göre motivasyon faktörleri, gerçek güdeleyici faktörler olurken, hijyen faktörler ise, bireyin doyumsuzluğuna engel olmaktadır. Bu kurama göre, iş tatmini, motivasyon faktörlerinin bir fonksiyonu iken, iş doyumsuzluğu da hijyen faktörlerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu, 2000).

Organizasyonlarda gerek bireysel performansın artırılması gerekse örgütsel performansın artırılması motivasyon kavramıyla yakından ilişkilidir (Kominis ve Emmanuel, 2007). Kominis ve Emmanuel (2007) yaptıkları araştırma sonucunda motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü korelasyon (0,431) bulmuşlardır. Teas tarafından iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş performansı arasındaki çok yönlü ilişkileri araştırmak için çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar Dubinsky ve Skinner (1984) tarafından genişletilmiştir. Pek çok çalışma iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman,1984). Yazında yapılan çalışmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Domeyer, 1998; McLiroy, 1997). Bu nedenle yöneticilerin rekabet edebilmeleri, performanslarını artırabilmeleri için kendi çalışanlarına yönelik motivasyon faktörlerini en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir. Kişiden kişiye, işten işe, dönemden döneme değişebilen motivasyon faktörleri yöneticiler tarafından iyi analiz edilerek kullanılmalıdır. Birey içinde doğduğu kültürün özelliklerini alır ve bu onun motivasyon kaynaklarını etkileyebilir (Demirutku, 2000). Bu çerçevede kültürel farklılıklar gözetilerek incelenen motivasyon ve motivasyon faktörlerinin işletme yönetimine verimliliğin artırılmasında önemli ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

II. ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Motivasyon faktörleri konusunda yazında evrensel nitelik taşıyan bazı motivasyon faktörlerinin varlığı kabul edilse bile, her çalışana, topluma ve her organizasyona uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün görünmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Boyett ve Boyett, 1999). Çalışanları motive eden faktörler kişilere göre farklılık göstermekte ve sürekli değişebilmektedir (Pars ve Şive, 1996; Kovach, 1995; Creech, 1995; Medcof ve Hausdorf, 1995; Lovio-George, 1992). Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici faktörler her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Günümüzde çalışan verimliliğini arttırmak için hangi motivasyon faktörlerinin kullanılması gerektiği önemli bir sorun olduğundan hareketle motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve bu faktörlerin önceliklerinin belirlenmesi gereği bu çalışmanın çıkışı

noktası olmuştur. Çalışmanın kendi örnekleme kapsamında kültürel farklılığına uygun motivasyon faktörlerini belirlemesi ve belirlenen faktörlerin önceliklendirmesinin yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı; bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir yere sahip olan motivasyon faktörlerini geniş bir yazın taraması ile belirleyerek bu faktörlerin günümüz çalışma yaşamında örneklem üzerindeki önceliklerini belirlemektir. Bu amaçla üç ana boyutta belirlenmiş olan motivasyon faktörlerinin öncelikleri çalışanlara sorularak belirlenmeye çalışılmıştır. Motivasyon faktörlerindeki değişim dinamiğinden yola çıkarak çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Günümüz çalışma yaşamında öne çıkan motivasyon faktörleri nelerdir?
- Günümüzde çalışma yaşamında öne çıkan motivasyon faktörleri çalışanlarca nasıl önceliklendirilmektedir?

B. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın örneklemini Ankara ilinde çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar oluşturmuştur. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemi ile farklı kuruluşlardan eğitim seviyesi en az lisans olacak şekilde çoğunluğu yönetici olacak şekilde toplam 71 kişiye anket uygulanmıştır. Bu sayı diğer araştırma yöntemleri dikkate alındığında düşük gibi algılanabilir. Ancak uygulanan Analitik Hiyerarşi Yönteminde (AHY) önemli olan kişi ve organizasyon sayısı değil tutarsızlık oranının eşik değer olan %10 değerinden aşağıda olmasıdır. Bu tutarlılığı sağlamak ancak bilinçli örneklemeden alınmış ciddi verilerle mümkündür. Çalışmada bu koşulun sağlanmış olması çalışmanın güvenilirliği açısından önemli bir veri olarak değerlendirilmektedir.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İnsanların günlük yaşantılarında karşılaştıkları durumlar veya problemler ile ilgili kararları, çoğunlukla birden fazla genellikle de birbirleri ile çelişen kriterlere sahiptir. Çok kriterli karar verme (ÇKKV), karar vericinin sayılabilir sonlu ya da sayılamaz sayıda seçenekten oluşan bir küme içinde en az iki kriter kullanarak yaptığı seçim işlemi olarak tanımlanabilir. Bir problemin ÇKKV problemi olabilmesi için aşağıda belirtilen iki şarta sahip olması gerekir:

- En az iki çelişen kriter,
- En az iki alternatif çözüm.

ÇKKV konusunda birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin birbirlerine göre bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Karar vericinin çözüme başlarken karşılaşılabileceği problemlerden birisi de hangi yöntemin uygun yöntem olduğunun belirlenmesidir. En uygun yöntem belirlenirken, karar verici problemin yapısına ve sürecin özelliklerine bakması gerekir.

Çalışmada Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY) kullanılmıştır. AHY'nin dayandığı teori gerçekte insanoğlunun hiçbir şekilde insanoğlunun kendisine öğretilmemiş olmasına karşın tamamen içgüdüsel olarak benimsediği karar mekanizmasını yansıtır. Çoğunlukla çok sayıda ve birbiri ile ilişkili öğeler kümesi ile karşılaşılıp bunların ancak bir kısmının kontrol altında tutulabileceği anlaşıldığında genellikle içgüdüsel olarak söz konusu öğeler, belirli bir takım özelliklere sahip olmadıklarına bağlı olarak gruplar halinde birleştirilmeye çalışılır. Analitik hiyerarşi süreçlerinin de temelde gerçekleştirilmeyi amaçladığı insanoğlunun doğuştan var olan bu gruplara ayırmaya yönelik beyinsel faaliyet sürecini tekrar edip söz konusu grupları sistemin bir düzeyinin öğeleri olarak yansıtmaktır. Bu gruplar, daha sonra bir başka özellikler kümesine göre yine kendi aralarında gruplandırılıp sistemin bir üst düzeyini oluştururlar ve bu süreç sistemin en üst düzeyine, karar verme sürecinin ana gayesini oluşturan öğeye ulaşana kadar devam eder. AHY'nin insanoğlunun doğasında olan ikili karşılaştırmalara imkân tanınması, diğer ÇKKV yöntemlerine üstünlük kurmasını sağlar. AHY'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de sübjektif düşüncelerini karar sürecine dâhil edebilmesidir. Bir diğer ifade ile AHY, bilginin, deneyimin, bireyin düşüncelerinin ve önsezilerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği bir yöntemdir (Saaty, 1985). AHY, birbirleriyle çelişen çok sayıda ölçüt içeren, sonlu sayıda alternatif arasında seçim yapan, anlaşılması kolay ve etkin bir ÇKKV tekniğidir. AHY, kişileri nasıl karar almaları gerektiği konusunda bir yöntem kullanmaya zorunlu kılmak yerine, onlara kendi karar alma mekanizmalarını tanıma olanağı sağlayıp, bu şekilde daha iyi kararlar almalarını amaçlayan bir yöntemdir (Dyers, 1990). Bu yöntemin uygulanmasında kullanılan anketin oluşturulabilmesi için geniş kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır.

Bu kapsamda AHY'ne uygun verilerin toplanabileceği klasik AHY anketinde kullanılacak motivasyon faktörlerinin belirlenmesi önemli bir araştırma sürecini gerektirmiştir. Çünkü herkes tarafından bilinen ve üzerinde pek çok çalışma yapıldığı kabul edilen motivasyon faktörlerinde bir standartlık olmadığını görmek şaşırtıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çerçevede yapılan yazın taraması neticesinde 225 motivasyon faktörüne ulaşılmıştır. Bir kamu üniversitesinin Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında görev yapan, alanında uzman araştırmacılar tarafından yapılan benzerlik ve kapsam analizi sonucunda elli altı motivasyon faktörü belirlenmiştir. Bu faktörler belirlenen araştırma yöntemine uygun bir anket haline getirilmiştir. Bu anket çalışmasının yapılandırılmasında AHY'ne uygun olarak mevcut yazından da istifade edilerek seviyelendirme çalışması yapılmıştır.

Tablo 2: AHY Değerlendirme Ölçeği

Sayısal değer	Tanım
1	Öğeler eşit önemde veya aralarında kayıtsız kalmıyor
3	1'inci öğe 2'nciye göre biraz daha önemli veya biraz daha tercih ediliyor.
5	1'inci öğe 2'nciye göre fazla önemli veya fazla tercih ediliyor.
7	1'inci öğe 2'nciye göre çok fazla önemli veya çok fazla tercih ediliyor.
9	1'inci öğe 2'nciye göre aşırı derecede önemli veya aşırı derecede tercih ediliyor.
2,4,6,8	Ara değerler

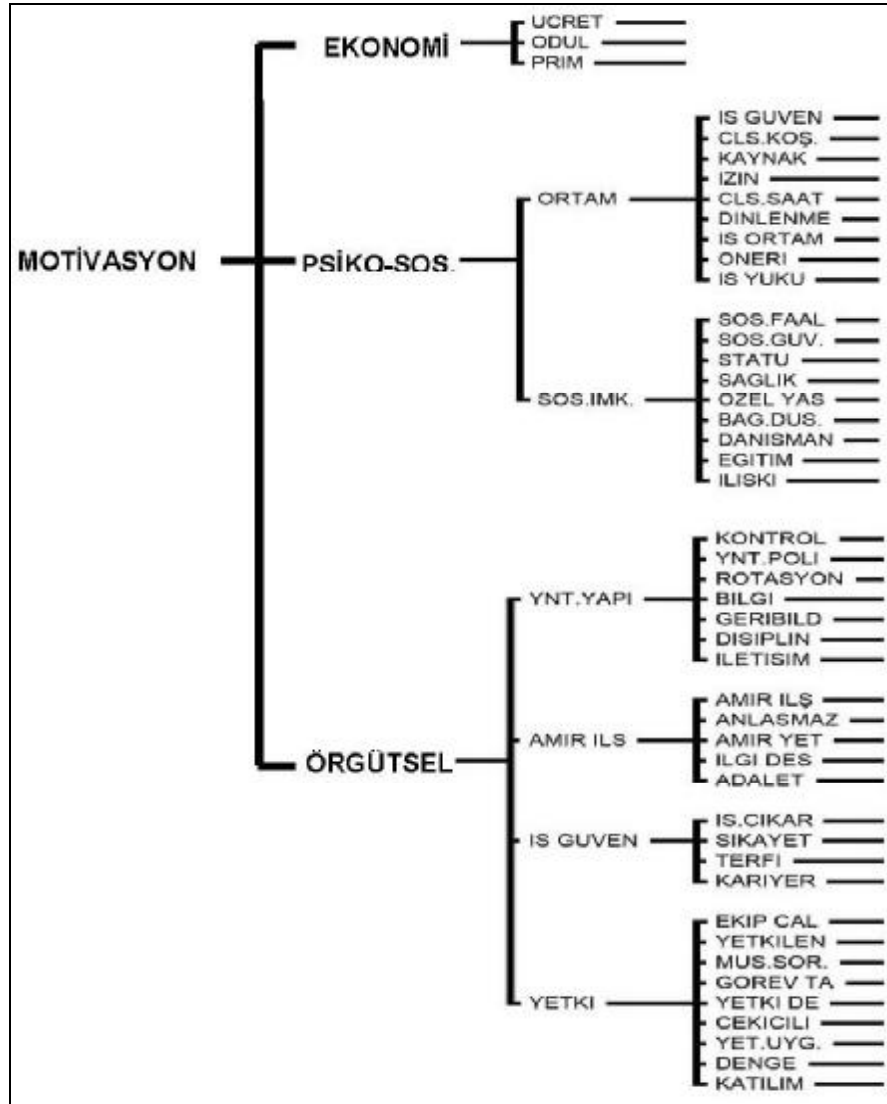
Kaynak: Saaty, Thomas L.; (1990). "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process", **European Journal of Operational Research** 48, ss.9-26.

Bu çerçevede belirlenmiş seviyelendirme sonucunda ikinci seviyede üç adet faktör, üçüncü seviyede dokuz alt faktör ve bunların altında dördüncü seviyede kırk dört adet ve toplamda elli altı faktör çalışmaya dahil edilmiştir. Bu faktörler Tablo 3'te açıklanmıştır. En üst düzeyde motivasyonu sağlayabilme amacıyla oluşturulan hiyerarşik model Şekil 1'de gösterilmiştir. Ankette Tablo 3'te açıklanan cevaplama sistemiyle veriler toplanmıştır. Verilerin AHY ile analiz edilmesinde Expert Choice bilgisayar programı kullanılmıştır.

Tablo 3: Motivasyon Faktörleri

KISALTIMA	TANIM
EKONOMİ	EKONOMİK FAKTÖRLER
ÖDÜL	ADİL BİR PERFORMANSA DAYALI TAKDİR/ÖDÜL SİSTEMİ
PRİM	PRİMLİ ÜCRET SİSTEMİNİN UYGUNLANMASI
ÜCRET	ADİL BİR PERFORMANSA DAYALI ÜCRET
PSİKO-SOS.	PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER
ORTAM	UYGUN ÇALIŞMA ORTAMI
SOS.İMK	SOSYAL İMKANLARIN SAĞLANMASI
İŞ GÜVEN	İŞ GUVENLİĞİNİN SAĞLANMASI
ÇLS.KOŞ.	FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARININ UYGUNLUĞU
KAYNAK	ARAÇ VE KAYNAK SAĞLANMASI
İZİN	TATİL VE İZİN İMKANLARININ UYGUNLUĞU
ÇLŞ.SAAT	ÇALIŞMA SAATLERİNİN UYGUNLUĞU
DİNLENME	DİNLENME SÜRELERİNİN UYGUNLUĞU
İŞ ORTAM	GÜVENE VE İŞ BİRLİĞİNE DAYALI İŞ ORTAMININ SAĞLANMASI
ÖNERİ	ÖNERİ SİSTEMLERİNİN BULUNMASI
İŞ YÜKÜ	İŞ YÜKÜNÜN UYGUN OLMASI
SOS.FAAL	SOSYAL FAALİYETLERİN OLMASI
SOS.GÜV.	SOSYAL YARDIMLARIN OLMASI VE SOSYAL GÜVENLİĞİN SAĞLANMASI
STATÜ	DEĞER VE STATÜYE ÖNEM VERİLMESİ
SAĞLIK	SAĞLIK HİZMETLERİNİN UYGUNLUĞU
ÖZEL YAŞ.	KİŞİLİĞE VE ÖZEL YAŞAMA SAYGI DUYULMASI
BAG. DÜŞ.	BAĞIMSIZ DÜŞÜNME VE HAREKET EDEBİLME
DANIŞMAN	DANIŞMANLIK HİZMETİ VERİLMESİ
EĞİTİM	EĞİTİM VE GELİŞME İMKANLARININ UYGUNLUĞU
İLİŞKİ	İŞ ARKADAŞLARIYLA İYİ İLİŞKİLER
ÖRGÜTSEL	ÖRGÜTSEL VE YÖNETİMSEL FAKTÖRLER
YNT.YAPI	YÖNETİM YAPISI VE SİSTEMİ
KONTROL	AÇIK VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROL SİSTEMLERİNİN MEVCUDİYETİ
YNT.POLİ	AÇIK YÖNETİM POLİTİKASININ MEVCUDİYETİ
ROTASYON	İŞ ROTASYONU SİSTEMİNİN UYGUNLANMASI
BİLGİ	BİLGİ PAYLAŞIMI SİSTEMİNİN UYGUNLUĞU
GERİBİLD	PERFORMANS DEĞERLENDİRME-GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN UYGUNLUĞU
DİŞİPLİN	ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİŞİPLİN SİSTEMİNİN MEVCUDİYETİ
İLETİŞİM	ETKİLİ İLETİŞİM SİSTEMİNİN MEVCUDİYETİ
AMİR İLS	AMİR İLE İLİŞKİLER
AMİR İŞG	AMİR - İŞGÖREN İLİŞKİLERİNİN UYGUNLUĞU
ANLAŞMAZ	İŞ ARKADAŞLARIYLA OLAN ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜLMESİ
AMİR YET	AMİRİN YETERLİLİĞİ
İLGİ DES	AMİRİN İLGİSİ VE DESTEĞİ
ADALET	AMİRİN ÇALIŞANLARA ADİL DAVRANMASI
İŞ GÜVEN	İŞ GUVENCESİ
İŞ ÇIKAR	İŞTEN ÇIKARILMA TEHLİKESİNİN BULUNMAMASI
ŞİKAYET	ŞİKAYETLERİN DİKKATE ALINMASI VE ÇÖZÜMÜ
TERFİ	TERFİ OLANAKLARININ MEVCUDİYETİ
KARİYER	KARİYER PLANLAMASININ MEVCUDİYETİ
YETKİ	YETKİ SORUMLULUK VE İŞİN NİTELİKLERİ
EKİP ÇAL	EKİP ÇALIŞMASINA ÖNEM VERİLMESİ
YETKİLEN	İŞTEKİ YETKİLENDİRİLMİŞ DÜZEYİNİN UYGUNLUĞU
MUŞ.SOR	MÜŞTEREK SORUMLULUK BİLİNCİNİN BULUNMASI
GÖREV TA	GÖREV TANIMLARININ BELİRGİNLİĞİ
YETKİ DE	YETKİ DEVRİ SİSTEMİNİN UYGUNLANMASI
ÇEKİCİLİ	İŞİN ÖNEMLİ VE ÇEKİCİ OLMASI
YET.UYG	İŞİN YETENEKLERE UYGUN OLMASI
DENGE	YETKİ VE SORUMLULUK DENGESİ
KATILIM	KARARLARA KATILMA İMKANININ SAĞLANMASI

Şekil 1: En Üst Düzeyde Motivasyonun Sağlanması Amacıyla Oluşturulan Hiyerarşik Model



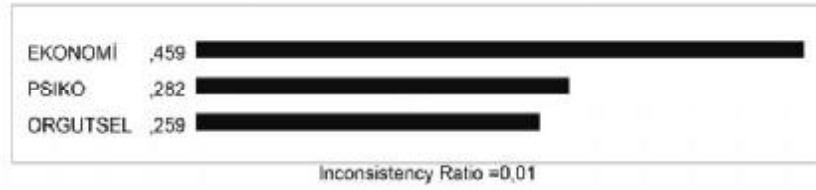
Ç. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Karar hiyerarşisi oluşturulduktan sonra her bir faktörün toplam puan içindeki ağırlığını belirlemek gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen ikinci ve üçüncü seviyedeki kriter ağırlıkları Şekil 2,3,4 ve 5'te gösterilmiş-

tir. Şekil 2,3,4 ve 5'teki tutarsızlık oranları (Inconsistency Ratio), 0,10 olan eşik değerinin altında olduğundan yapılan değerlendirmelerin oldukça tutarlı olduğu gözlenmiştir. Dördüncü seviyedeki kriterlerin ağırlıkları şekil sayısını artıracığından ayrıca şekil olarak gösterilmemiştir. Tüm kriterlerin ağırlıkları Tablo 4'te sunulmuştur.

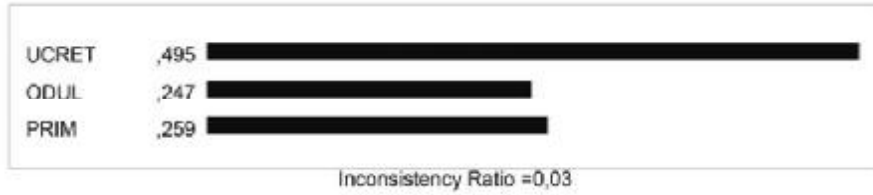
İkili karşılaştırmalar yolu ile hesaplanan faktör ağırlıkları, o kriter açısından en üst düzeyde motivasyon sağlanmasına etki ettiği puanı temsil etmektedir. Yani ekonomik araçlar, Şekil 2'de gösterildiği gibi motivasyonu sağlamada 0.459 puan alacaktır. Diğer bir ifade ile kişinin motivasyonu % 45,9 oranında ekonomik araçlar ile sağlanır. Tam motivasyonun % 28,2'si psiko-sosyal araçlar, % 25,9'u ise örgütsel ve yönetsel araçlar ile sağlanmaktadır.

Şekil 2: Ana Motivasyon Faktörlerinin Ağırlıkları



Şekil 3'de gösterildiği gibi ekonomik araçlara ait olan 0.459 puanın 0.227 puanı (%49,5'i) adil bir performansa dayalı ücret politikasından, 0.119 puanı (%25,9'u) primli ücret sisteminin uygulanmasından ve 0.113 puanı (%24,7'si) adil bir performansa dayalı takdir/ödül sistemi uygulanmasından gelmektedir.

Şekil 3: Ekonomik Faktörler Kriterine Ait Alt Kriterlerin Hesaplanan Ağırlıkları



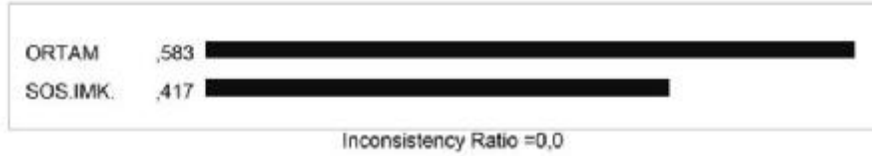
Tablo 4: Motivasyon Faktörlerinin Geliştirilen Modele Göre Aldıkları Puanlar

İKİNCİ SEVİYE KRİTER	ÜÇÜNCÜ SEVİYE KRİTER	DÖRDÜNCÜ SEVİYE KRİTER	İKİNCİ SEVİYE KRİTER PUANI	ÜÇÜNCÜ SEVİYE KRİTER PUANI	DÖRDÜNCÜ SEVİYE KRİTER PUANI
EKONOMİ			0,459		
		ODUL			0,113
		PRIM			0,119
		UCRET		0,227	
PSIKO	ORTAM		0,282	0,164	
		IS GUVEN			0,011
		CLS.KOŞ			0,016
		KAYNAK			0,012
		IZIN			0,023
		CLS.SAAT			0,022
		DINLENME			0,015
		IS ORTAM			0,031
		ONERI			0,012
		IS YUKU			0,022
		SOS.IMK			0,118
		SOS.FAAL			0,005
		SOS.GUV.			0,005
		STATU			0,010
		SAGLIK			0,020
		OZEL YAS			0,023
		BAG. DÜŞ.			0,017
		DANISMAN			0,007
		EGITIM			0,016
		ILISKI			0,015
ORGUTSEL	YNT.YAPI		0,259	0,051	
		KONTROL			0,005
		YNT.POLI			0,006
		ROTASYON			0,005
		BILGI			0,006
		GERIBILD			0,010
		DISIPLIN			0,011
		ILETISIM			0,008
		AMIR ILS			0,060
		AMIR İŞG			0,013
		ANLASMAY			0,007
		AMIR YET			0,010
		ILGI DES			0,013
		ADALET			0,017
		IS GUVEN			0,080
		IS.CIKAR			0,016
		SIKAYET			0,012
		TERFI			0,025
		KARIYER			0,027
		YETKI			0,068
EKIP CAL	0,004				
YETKILEN	0,005				
MUS.SOR.	0,005				
GOREV TA	0,008				
YETKI DE	0,005				
CEKICILI	0,010				
YET.UYG	0,010				
DENGE	0,010				
KATILIM	0,011				
TOPLAM			1	1	0,541

Psiko-sosyal boyutu oluşturan motivasyon faktörlerinin alt boyutlarını oluşturan uygun çalışma ortamı ve sosyal imkanların sağlanması boyutlarına ilişkin veriler Şekil 4'te görülmektedir. Psiko-sosyal faktörlerin %28,2'lik oranı içinde uygun çalışma ortamına ilişkin motivasyon faktörlerinin oranı %58,3, sosyal imkanların sağlanmasına ilişkin motivasyon faktörlerinin oranı %41,7 olarak görülmektedir. Uygun çalışma ortamı motivasyon faktörlerinde güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamının sağlanması, iş yükünün uygun olması ve çalışma saatlerinin uygunluğu ön plana çıkmaktadır. Sosyal imkanların sağlanması motivasyon faktörlerinde ise kişiliğe ve özel yaşama saygı duyulması, sağlık hizmetlerinin uygunluğu ve eğitim ve gelişme imkanlarının uygunluğu motivasyon faktörlerini ön plana çıkmaktadır. Motive edicilerin ayrıntılı ağırlıklandırılmış listesi Tablo 4'te gösterilmiştir.

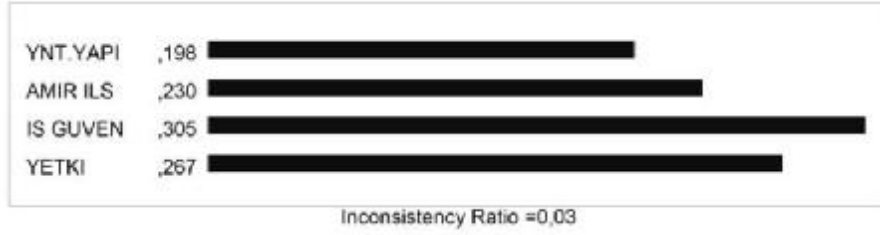
Örgütsel ve yönetsel faktörler ise en üst düzeyde motivasyon sağlanmasında % 25,9 oranında etki etmektedir. Bu oranın % 19,8'i yönetim yapısından, % 23'ü amir memur ilişkilerinin uygun olmasından, % 30,5'i iş güvencesinden, % 26,7'si uygun yetki dağılımından kaynaklandığına ilişkin veriler Şekil 5'de sunulmuştur.

Şekil 4: Psiko-Sosyal Araçlar Kriterine Ait Alt Kriterlerin Hesaplanan Ağırlıkları



Yönetim yapısı motivasyon faktörlerinde, adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin mevcudiyeti, performans değerlendirme-geribildirim sisteminin uygunluğu ve etkili iletişim sisteminin mevcudiyeti motivasyon faktörleri öne çıkmaktadır. Amir ile ilişkiler motivasyon faktörlerinde adalet, amirin ilgisi ve desteği ve amir işgören ilişkilerinin uygunluğu ön plana çıkmaktadır. İş güvenliğinin sağlanması motivasyon faktörlerinde, kariyer planlanmasının mevcudiyeti ile terfi olanaklarının mevcudiyeti motivasyon faktörleri ön plana çıkmaktadır. Yetki sorumluluk ve işin niteliklerine yönelik motivasyon faktörlerinde faktörler dengeli dağılmakla birlikte kararlara katılma imkanı, işin yeteneklere uygun olması, yetki ve sorumluluk dengesi ile işin önemli ve çekici olması motivasyon faktörleri öne çıkmaktadır. Motive edicilerin ayrıntılı ağırlıklandırılmış listesi Tablo 4 dördüncü seviye kriter puanlarında sunulmuştur.

Şekil 5: Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler Kriterine Ait Alt Kriterlerin Hesaplanan Ağırlıkları



Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında ekonomik faktörlerin önemi verilerle ortaya konulmuş olsa da psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetimsel yapı ile ilgili motivasyon faktörlerinin çalışanların isteklerini karşılar düzeyde olmasının en az ekonomik faktörler kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kaynakların veya gayretlerin bu çalışmada ortaya çıkan oranlarda paylaştırılmasının işletmelerin başarılarını etkileyeceği değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonlarda verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında en önemli faktörlerden birisinin çalışanlar olması, verimlilik çalışmalarının çalışanlara odaklanmasına neden olmaktadır. Çalışanın işine hangi düzeyde motive olduğu performansı doğrudan etkilemektedir.

Motivasyonla ilgili çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak motivasyon faktörlerinin gerek örgütsel, gerek bireysel gerekse sektörel ve çevresel değişkenlere göre değişkenlik göstermesi yöneticilere evrensel önerilerde bulunabilmeyi önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Nitekim, yerli ve yabancı yazın incelendiğinde evrensel motivasyon faktörlerine ulaşmak mümkün olamamaktadır. Özellikle ulusal bazda kendi kültürümüze yönelik motivasyon faktörlerini belirlemek üzere yapılmış yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalarda yabancı ölçeklerden keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile türetilen ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçekler madde ve kapsam itibarıyla yeterli olamamaktadır. Bunun yanında motivasyon faktörlerinin öncelikleri başta kültür olmak üzere pek çok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak akademisyenlerin konu ile ilişkin her dönemde, her sektör ve her hiyerarşik kademede çalışmalar yapması yöneticiler için önemli bir kılavuz olacaktır.

Bu çerçevede yapılmış olan çalışma sonucunda, motivasyonun % 45,9 gibi büyük oranda ekonomik araçlarla sağlanabileceği görülmüştür. Çalışanlar tarafından organizasyonda adil bir performansa dayalı ücret politikasının bulunması %49,5 oranında öncelikli bir motivasyon faktörü olarak algılanmaktadır. Çalışanların ekonomik motivasyon faktörlerini algılamasında %50'ye yakın oranda adil bir ücret politikasının bulunması oluştururken diğer yarısını ise prim ve

alacağı ödüller oluşturmaktadır. Bu bulgu yakın dönemde yapılan benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Kovach, 1995; Ölçer, 2005; Öztürk vd., 2003). Kovach (1995) çalışmasında ücret algılamasının yöneticilerce ilk sırada olduğunu ifade ederken çalışanlarca beşinci sırada olduğunu bildirmektedir. Çalışmada uygulamanın en az lisans seviyesinde, çoğunluğu yönetici olan kitlede yapılmasının bu benzerliği açıkladığı düşünülmektedir.

Çalışmada ikinci öncelikli motivasyon faktörlerinin psiko-sosyal faktörler olduğu (%28,2) belirlenmiştir. Uygun çalışma ortamı ve sosyal imkanlarla ilişkili bu motivasyon faktörleri yazındaki çalışmalarla benzerlikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Kovach'un (1995) yönetici sınıflamasıyla benzerlik bulunmasına rağmen çalışan sınıflamasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu benzerlik ve farklılıkların benzer sebeplerden kaynaklandığı düşünülmüştür. Çalışmada üçüncü öncelikli motivasyon faktörlerinin örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu (%25,9) belirlenmiş olup, bu faktörlerin yazındaki çalışmalarla psiko-sosyal faktörlerde olduğu gibi benzerlikleri ve farklılıkları bulunduğu belirlenmiştir. Yabancı yazın incelendiğinde en çok dikkati çeken disiplin faktörüdür. Gerek yönetici gerekse çalışanlarda disiplin son sıralarda önceliği bulunan motivasyon faktörlerindedir. Bu çalışmada da adaletli ve sürekli bir disiplinin mevcudiyetinin sağlanması çalışanları en çok motive eden faktörlerde son sıralarda yer almaktadır. Türkiye'de yapılan çalışmaların çoğunda disiplin motivasyonu arttıran faktörler sıralamasında pek yer bulamamıştır (Ölçer, 2005; Öztürk vd., 2003).

Çalışma sonucunda yazınla olan benzerlik ve farklılıklardan yola çıkarak; çalışanları motive eden faktörlerin kişilere göre farklılık gösterdiği, sürekli değişebildiği belirlenmiştir (Pars ve Şive, 1996; Kovach, 1995; Creech, 1995; Medcof ve Hausdorf, 1995; Lovio-George, 1992). Motivasyon faktörleri konusunda yazında evrensel nitelik taşıyan bazı motivasyon faktörlerinin varlığı kabul edilse bile bu araştırma, her çalışana, topluma ve her organizasyona uygun bir motivasyon modeli geliştirmenin mümkün görünmediğini (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Boyett ve Boyett, 1999) ifade eden çalışmaları doğrulamaktadır. O halde pratikte yöneticilerin ne yapması gerektiği sorusunun cevabı yine akademik çalışmalarla pratik uygulama sonuçlarının yöneticiler tarafından analiz edilmesi ile cevaplanabilecektir. Çalışmanın sonucunda bir genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak kısmi bir alanda yapılan ve önemli bir tutarlılıkla sonuçlanan bu çalışma sonucunda yöneticilere bazı tavsiyelerde bulunulabileceği değerlendirilmiştir. Bu çerçevede yapılan araştırmadan yola çıkarak özel sektör yöneticilerine motivasyon faktörleri ile ilgili olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticiler, yazında pek çok sayı ile ifade edilen motivasyon faktörlerinden kendi sektörlerinde, benzer çalışma gruplarında, benzer organizasyon yapılarında ve en önemlisi benzer kültürlerde akademik olarak çalışılmış olan motivasyon faktörlerinden istifade etmelidirler.

- Yöneticiler, ekonomik motivasyon faktörlerinin genellikle en önde gelen motivasyon faktörleri olduğu bilinciyle hareket etmelidirler.
- Psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlara ilişkin motivasyon faktörlerinin motive etme etki toplamı ekonomik faktörlerin etkisi kadardır. Bu nedenle yöneticiler özellikle kamu sektöründe ekonomik faktör kısıtları nedeniyle motivasyon uygulamalarında doğabilecek açığı diğer motive edicileri başarıyla uygulayarak kapatabilirler.
- Yöneticiler, genellikle çalışanların disiplin ve performans değerlendirme etkinliklerinden yeterince motive olmadıkları bilinciyle hareket etmelidirler.

Araştırmanın Ankara ili kapsamında sınırlı sayıda organizasyona uygulanmış olması çalışmanın önemli bir kısıdıdır. Ancak uygulanan Analitik Hiyerarşi Yönteminde(AHY) önemli olan kişi ve organizasyon sayısı değil tutarsızlık oranının eşik değer olan %10 değerinden aşağıda olmasıdır. Çalışmada bu koşulun sağlanmış olmasının çalışmanın güvenilirliği açısından önemli bir veridir.

Motivasyon faktörleri konusunda yazında da belirtildiği gibi her çalışana, topluma ve her organizasyona uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Çalışanları motive eden araçlar çok çeşitli değişkenlere göre farklılık ve değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici faktörler her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Bu çerçevede motivasyon olgusunda olduğu gibi bu çalışmanın da önemli bir kısıtı elde edilen bulguların her zaman ve her kişiye uygun olamayabileceğidir.

Motivasyon konusunda araştırma yapacak akademisyenlere; konunun çok çalışılmış olmasına rağmen sürekli güncellenmesi gereken ve pek çok örgütsel değişkenin temeli olan bir konu olmasından hareketle belli sektör ve kitleleri hedef alarak çalışmalarını devam ettirmeleri ve farklı değişkenle ilişkilerini incelemeleri önerilebilir. Nitekim farklı sektör, yapı, kitle ve kültürlerin kendilerine uyan motivasyon faktörleri konusunda özel araştırmalara her zaman ihtiyaçları olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, John Stacey; (1965), "Inequity in Social Exchange" BERKOWITZ, (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New York, ss.267-299.
- AKINCI, Zeki; (2002), "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4, ss. 1-25.
- ALDERFER, Paul Alderfer; (1972), **Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organisational Settings**, Free Press, New York, 248s.
- BATMAZ, Şeyma; (2002), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi", **Standart Dergisi**, 41(491), ss.45-48.
- BEACH, S. Dale; (1980), **Personnel: The Management of People at Work**, Mcmillian Publishing Co. Inc., New York, 724s.
- BENKHOFF, Birgit; (1992), "Catching Up on Competitors: How Organizations Can Motivate Employees to Work Harder", **The International Journal of Human Resource Management** 7(3), ss. 736-752.
- BİRDAL, İlker ve Nilgün AYDEMİR; (1992), **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 105s.
- BLAU, Gary; (1993), "Operationalizing Direction and Level of Effort and Testing Their Relationships to Individual Job Performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 55, ss. 152-170.
- BOYETT, Joseph H. ve Jimmie T. BOYETT; (1999), "Four Essentials for Motivating Employees in A Changing Environment", **Innovative Leader**, October, 8(10), ss. 175-232.
- CAN, Halil; Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; (1994), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, H.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, No:18, Ankara, 442s.
- CAN, Halil; (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 225s.
- CREECH, Regina; (1995), "Employee Motivation", **Management Quarterly**, 36(2), ss. 33-40.
- ÇELTEK, Evrim; (2003), "Motivasyon Yönetimi", **İşgüç Dergisi**, 6(1), ss. 8-17.
- ÇİMEN, Mesut; (2000), **TSK Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gata Sağ.Bil.Enst., Ankara, 190s.

- DECI, Edward L. ve Richard M. RYAN; (1985), **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour**, New York, Plenum, 367s.
- DECI, Edward L.; (1975), **Intrinsic Motivation**, New York, Plenum, 324s.
- DEMİRUTKU, Kürşad; (2000), **Influence of Motivational Profile on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cultural Exploration**, ODTÜ, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 102s.
- DOMEYER, Diane; (1998), “Building and Maintaining Employee Motivation”, **Women in Business**, 50(6), ss. 32-43.
- DYERS, James S.; (1990), “Remarks on the Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, 36(3), ss. 249-259.
- ELLIOT, Andrew J. ve Marchy A. CHURCH; (1997), “A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation”, **Journal of Personality and Social Psychology**, ss. 218-232.
- ELLIOT, Andrew J. ve Judith M. HARACKIEWICZ; (1994), “Goal Setting, Achievement Orientation, and Intrinsic Motivation: A Mediational Analysis”, **Journal of Personality and Social Psychology**, ss. 665-679.
- ELLIOT, Andrew J. ve Todd M. THRASH; (2002), “Approach-Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 82 (5), ss. 804-822.
- EREN, Erol; (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yay. İstanbul, 428s.
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı; (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), ss. 67-79.
- EROĞLU, Feyzullah; (2000), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta, 5. Baskı, 308s.
- GANTT, Henry Laurence; (1919), **Organising for Work**, Harcourt, Brace and Howe, New York, 113s.
- GIBBONS, Robert; (1998), “Incentives in Organizations”, **Journal of Economic Perspective**, ss. 115-132.
- GILBRETH, Frank Bunker; (1911), **Motion Study**, Van Nostrand, New York, 303s.
- GRANT, Adam M.; Elizabeth M.CAMPBELL; Grace CHEN; Keenan COTTONE; David LAPEDIS ve Karen LEE; (2007), “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects, of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 103, ss. 53-67.

- GRATTON, Lynda; (1999), "People Processes As A Source of Competitive Advantage", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, ss. 178-192.
- HACKMAN, J. Richard ve Greg R. OLDHAM; (1980), **Work Redesign**, Addison, Wesley Publishing Company, Massachusetts, California: Reading, 284s.
- HAILEY, Veronica H.; (1999), "Contextual Diversity for the Role and Practice of HR", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, ss. 103-125.
- HAVILAND, William A.; (1992), **Anthropology** (6. Baskı), NY: McGraw-Hill, 575s.
- HECKHAUSEN, Heinz; (1967), **The Anatomy of Achievement Motivation**, NY: Academic Press, 215s.
- HEIDER, Fritz; (1958), **The Psychology of Interpersonal Relations**, Wiley, New York, 322s.
- HERZBERG, Frederick; (1966), **Work and The Nature of Man**, World Publishing Co., New York, 203s.
- HOWEL, William Carl ve Robert L. DIPBOYE; (1986), **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: The Dorsey Press, Third Edition, 414s.
- HULL, Clark Leonard; (1951), **Essentials of Behaviors**, Yale University Press, New Haven, CT, 145s.
- JALAJAS, David S. ve Michael BOMMER; (1999), "The Influence of Job Motivation Versus Downsizing on Individual Behavior", **Human Resource Development Quarterly**, 10(4), ss.329-341.
- KATVA, Masha ve Stephen E. CONDREY; (2005), "Motivating Personnel at Russian Nuclear Power Plants: A Case-Study of Motivation Theory Application", **Public Personnel Management**, 34(4), Winter, ss. 343-356.
- KIRÇI Zafer; (2007), **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 155s.
- KOÇEL, Tamer; (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 544s.
- KOMINIS, George ve Clive R. EMMANUEL; (2007), "The Expectancy–Valence Theory Revisited: Developing an Extended Model of Managerial Motivation", **Management Accounting Research**, 18, ss. 49-75.

- KORSGAARD, M. Audrey; Harry J. SAPIENZA ve David M. SCHWEIGER; (2002), "Beaten before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change", **Journal of Management**, 28(4), ss. 497-516.
- KOVACH, Kenneth A.; (1995), "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance", **Employee Relations Today**, 22(2), ss. 93-105.
- LINDNER, James R.; (1998), "Understanding Employee Motivation", **Journal of Extension**, 36(3), ss. 1-8.
- LOCKE, Eric A.; (1968), "Towards A Theory Of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance** 3, ss.157-189.
- LOVIO, George C.; (1992), "What Motivates Best?", **Sales and Marketing Management**, 144(4), ss.113-127.
- LUTHANS, Fred; (1997), **Organizational Behavior**, Mcgraw Hill, Singapore, 608s.
- MARKUS, Hazel R. ve Shinobu KITAYAMA; (1991), "Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", **Psychological Review**, 98(2), ss.224-253.
- MASLOW, Abraham H.; (1943), "A Theory of Human Motivation", **Psychological Review**, Vol.50, ss. 390-396.
- MCCLELLAND, David C. ve Richard BOYATZIS; (1984), "Leadership Motive Pattern and Long- Term Success in Management" içinde Charles D. SPIELBERGER Ed., **Motives, Personality, and Society: Selected Papers**, New York: Praeger, ss. 737-743.
- MCCLELLAND, David C.; (1961), **The Achieving Society**, Van Norstrand, Princeton, 532s.
- McGEE, Marianne Kolbas ve Mike FILON; (1996), "If You Want Workers to Be More Productive, Energize them", **Information Week**, ss. 90-103.
- MICELI, Maria ve Cristiano CASTELFRANCHI; (2000), "Nature and Mechanisms of Loss of Motivation", **Review of General Psychology**, 4, ss.238-263.
- OSTERLAH, Margit; Bruno S. FREY ve Jetta FROST; (2001), "Managing Motivation, Organization and Governance", **Journal of Management and Governance**, 23 August, ss.231-239.
- ÖZTÜRK, Zekai ve Hakan DÜNDAR; (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 57-67.

- PARSONS, Elizabeth ve Adelina BROADBRIDG; (2006), "Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 13, ss.121-131.
- PINDER, Craig C.; (1998), **Work Motivation in Organizational Behavior**, Upper Saddle River, Nj: Prentice-Hall, 660s.
- PORTER, Lyman W. ve Edward E. LAWLER; (1968), **Managerial Attitudes and Performances**, Irwin-Dorsey, Homewood, 209s.
- PORTER, Lyman W.; Edward E. LAWLER, ve J. Richard HACKMAN; (1975), **Behavior in Organizations**, Mcgraw-Hill, New York, 561s.
- REMEDIOS, Richard ve Nick BOREHAM; (2004), "Organizational Learning and Employees' Intrinsic Motivation", **Journal of Education and Work**, 17 (2), June, ss.219-235.
- SAATY, Thomas L.; (1985), **Analytical Planning**, Pittsburg, RWS Publications, 208s.
- SAATY, Thomas L.; (1990), "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process", **European Journal of Operational Research**, 48, ss.9-26.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 4.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 362s.
- SANDELANDS, Lloyd. E.; Joet BROCKNER ve Mary A. GLYNN; (1988), "If at First You Don't Succeed, Try, Try Again: Events of Persistence-Performance Contingencies, Ego Involvement, and Self-Esteem on Task Persistence", **Journal of Applied Psychology**, 73, ss. 208-216.
- STEERS, Richart M. ve Lyman W. PORTER; (1987), **Motivation and Work Behavior**, (4th Ed.), NY: McGraw-Hill, 436s.
- STUMPF, Stephen A. ve Karen HARTMAN; (1984), "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", **Academy of Management Journal**, 27(2), ss.308-329.
- SULLIVAN, Jerry J.; (1989), "Self Theories and Employee Motivation", **Journal of Management**, 15(2), ss. 345-363.
- VROOM, Victor H.; (1964), **Work and Motivation**, New York: Wiley, 397s.
- WAYNE, Turk; (2008), "Motivate Your People for Project Success", **Defense At&L**, 37(4), July-August, ss. 44-47.
- WIND, Yoram ve Thomas L. SAATY; (1980), "Marketing Applications of The Analytic Hierarchy Process", **Management Science**, XXVI, 7, ss. 641-658.

