



Kadın Çalışanların İşyeri Sorunlarının Çözümünde Dışsal Motivasyon Faktörleri Ekseninde Yönetici Desteğinin Rolü

The Role Of Managerial Support In Resolving Workplace Issues Of Women Employees Through External Motivation Factors

ÖZET

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de kadınlar çalışma hayatında olması gereken oranda yer alamamaktadır. Bununla birlikte çalışma hayatında yer alma fırsatı bulan kadınlar da gerek çalışma hayatında gerekse özel yaşamında bir dizi sorunla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu çalışmada çalışan kadının özellikle çalışmaya bağlı sorunları ele alınarak, bu sorunların çözümünde yöneticinin rolü, kullanabileceği araçlar ve uygulama stratejileri ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde kadınların çalışma hayatına giriş ve kadınların iş hayatında karşılaştığı zorluklar ve cinsiyet ayrımcılığına ilişkin konular ele alındı. Devamında sorunların çözümünde etkili rolü olan yöneticinin kullandığı bir araç olarak motivasyon ve motivasyon kuramları incelendi. Bu kapsamda, kadın çalışanların sorunlarının çözümünde yöneticilerin verdiği motivasyonel destek araçları ve uygulamalara irdelendi.

Bu amaç doğrultusunda, literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Sonuçta yöneticilerin kadın çalışanların iş yaşamındaki sorunların çözümünde önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu noktada yöneticilerin kadınları kararlara katılım ve kariyer gelişimi noktasında teşvik etmeleri ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları ve kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık yapılması önerilmektedir.

Kadın çalışanın çalışma hayatında ne kadar az sorun yaşarsa o kadar üretken olacağı, iş ve özel yaşamı arasında dengeyi koruyacağı, öte yandan işletmenin de daha az işgücü devri yaşayacağı, mal/hizmet üretiminde kalite ve verimliliği yükselteceği ve az maliyetle yüksek kazanç gibi çok yönlü kazanımlar elde edeceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Çalışan, Motivasyon, İşyeri sorunu, Yönetici Desteği

ABSTRACT

As in the past, women today still do not occupy the proportionate share they should in the workforce. However, women who find opportunities to participate in the workforce must deal with a range of problems in both their work and personal lives. This study addresses the problems of women employees, particularly those related to work, and discusses the role of the manager, tools, and implementation strategies that can be used to solve these problems.

The first section of the study covers women's entry into the workforce, the challenges they face in the workplace, and issues related to gender discrimination. Next, motivation and motivation theories were examined as tools used by managers who play an effective role in solving these problems. Within this scope, the motivational support tools and applications provided by managers in the resolution of women employees' problems were analyzed.

To achieve this goal, the literature review method was used. As a result, it was determined that managers play an important role in solving women employees' problems in the workplace. At this point, managers are recommended to encourage women's participation in decision-making and career development, assist them in self-improvement, and implement positive discrimination policies towards women employees.

It can be said that the fewer problems a female employee experiences in the workplace, the more productive she will be, maintaining a balance between work and personal life, while the business will also experience less employee turnover, increase quality and efficiency in production of goods/services, and achieve versatile gains such as high profits with low cost.

Keywords: Female Employee, Motivation, Workplace Issues, Managerial Support

GİRİŞ

Çalışma hayatı, toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır ve herkesin hayatında önemli bir yere sahiptir. Her alanda olduğu gibi çalışma alanında da çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Özellikle kadınlar iş hayatında erkeklere oranla daha fazla ve farklı sorunlar yaşamaktalar.

Kadınlar, cinsiyet ayrımcılığı kaynaklı eğitim, iş bulma, kariyer geliştirme, ücret ve çeşitli sosyal haklarda eşitsizlik sorunları yaşamaktadırlar. Ayrıca, kadınların kendilerine toplum tarafından biçilen rolleri

Osman Alacahan¹

How to Cite This Article
Alacahan, O. (2023). "Kadın Çalışanların İşyeri Sorunlarının Çözümünde Dışsal Motivasyon Faktörleri Ekseninde Yönetici Desteğinin Rolü", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(70): 3298-3318. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69034>

Arrival: 22 February 2023
Published: 30 April 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Doç. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B. Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sivas, Türkiye

kabullenmesi, çalışma hayatında kadının yer almasını engelleyen önemli bir faktördür (Ereş, 2006; Şahin, 2019).

Kadınların çalışma hayatındaki katılım oranlarının artmasıyla birlikte, işyerlerinde cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri de tartışılmaktadır. Bunlarla birlikte birçok iş yerinde kadınlar, erkeklerden daha düşük ücretlerle çalıştırılmakta, taciz ve mobbing gibi kadını psikolojik, sosyal, ekonomik yönlerden olumsuz etkileyen sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu sorunlar kadınların çalışma hayatında kalmayı sürdürmelerini zorlaştırdığı gibi onların motivasyon, performans ve üretkenliklerini de olumsuz etkileyip başarısız kılmaktadır.

Motivasyon, bireyleri belirli bir davranış veya hedefe yönelten içsel veya dışsal faktörlerin bütünüdür. Bir başka deyişle, motivasyon, insanların bir amaç veya hedefe ulaşmak için ortaya koydukları enerji, çaba ve tutkudur. Motivasyon, insanın bir davranışta bulunmasına neden olan ruhsal durumu ifade eder. Motivasyon, kişinin içsel arzusu veya dışsal faktörler tarafından hareketlendirilen bir duygu durumudur. Bir kişinin kendi iç motivasyonu, kariyer hedeflerine ulaşmak veya bir işi tamamlamak için gerekli olan çabayı göstermesini sağlarken, dışsal motivasyonu, maddi ödüller veya sosyal kabul gibi dış faktörler tarafından sağlanabilir. Motivasyon, çalışma hayatında birey ve örgütün başarılı olması için gereklidir ve insan davranışlarının temelinde yer alır. Motivasyon, bir işletmede yöneticiler tarafından çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda teşvik edilmesi ve işe karşı istekli hale getirilmesi için kullanılan bir araçtır. Bu bağlamda işletmenin, çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için bir iş ortamı yaratması önemlidir. İnsanların arzu ve ihtiyaçları çeşitli faktörler tarafından şekillenir ve tatmin edilmeyen ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilime neden olabilir. Yöneticiler, çalışanların gereksinimleri, istekleri ve arzularının birbirinden farklı olduğu bilinciyle farklı özendirme araçları ve çevresel koşulları dikkate almaları gerekir.

İş yerinde sorunların çözümünde yöneticinin, yönetim stratejisi, kullandığı metotlar ve araçlar kritik rol oynamaktadır. Günümüz çalışma hayatında erkek çalışanlara göre daha çok sorun yaşayan kadın çalışanların iş esaslı sorunlarının çözümünde motivasyon önemli bir faktördür. Bu noktada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. İş yerindeki kadınların başarısı için yönetici desteğinin büyük önemi vardır. Yönetici, işyerinde yasaların uygulanmasını sağlamakla birlikte özellikle çalışan kadınların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve mobbing gibi sorunların önlenmesine ciddi katkı sağlayacak kişilerdir. Yöneticilerin çeşitli motivasyon araçları ve uygulamaları kullanarak bu sorunların çözümü destek olmaları, iş yeri sorunlarını azaltacak kadınların çalışma hayatına katılma oranlarını artıracak, kadın işgücü devrini düşürecek ve örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Kadınlar çalışma hayatında ne kadar az sorunla karşılaşır iş ve yaşam dengesini daha kolay sağlayacaklar.

LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı

Kadınların çalışma hayatına girişi tarihi, farklı ülkelerde ve farklı dönemlerde gerçekleşmiştir. İnsanlık tarihi boyunca kadınlar genellikle ev işleri, çocuk bakımı ve tarım gibi geleneksel işlerle ilgilenirken, erkeklerin kamusal alanda ve üretim alanında yer alması beklenmiştir. Ancak genel olarak, kadınların iş gücüne katılımı, sanayi devrimi ile birlikte hız kazanmıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte kadının ücretli işçi olarak çalışma hayatına girdiğini ve kadın işgücünün büyük bir çoğunluğu oluşturduğu (Kocacık & Gökkaya, 2005) ve ekonomik alanda emeğini sattığını belirtmektedir (Durmaz, 2016).

18.yüzyılın sonlarına doğru, Avrupa ve Kuzey Amerika'da büyük fabrikaların açılması, kadınların ve çocukların da işgücüne dâhil olmasına yol açtı (A. Yılmaz vd., 2008). Ancak kadınlar, düşük ücret ile genellikle tekstil sektöründe dokuma ve trikoya yardımcı, ayakkabı üretimi gibi düşük nitelikli işlerde çalışıyorlardı (Umutlu & Öztürk, 2020).

19.yüzyılın başlarında, özellikle İngiltere'de, kadınların fabrikalarda çalışmalarına sınırlamalar getirildi. Bu dönemde, kadınlar genellikle evde çalışarak, tekstil üretimi gibi evde yapılabilen işlerde üretim katılmışlardır (Kocacık & Gökkaya, 2005; A. Yılmaz vd., 2008). Ancak 19. yüzyılın ortalarına doğru, tekstil fabrikalarında tekrar kadınların çalışmasına izin verildi.

20. yüzyılın başlarında, Birinci Dünya Savaşı sırasında kadınların işgücüne katılımı önemli ölçüde arttı. Bu dönemde, erkeklerin savaşta olması nedeniyle kadınlar (Durmaz, 2016), ülkenin endüstriyel ve tarımsal sektörlerinde önemli bir rol oynadılar. İkinci Dünya Savaşı sırasında, kadınlar yine önemli bir işgücü kaynağı haline gelmiştir (A. Yılmaz vd., 2008). Bu dönemde, kadınlar genellikle savaş malzemeleri üreten fabrikalarda çalışıyorlardı.

1960'larda ve 1970'lerde, kadınların işgücüne katılımı hızla arttı. Bu dönemde, kadınlar daha nitelikli işlerde çalışmaya başladılar ve yönetici pozisyonlarına da gelmeye başladılar. Günümüzde, kadınların işgücüne katılımı dünya genelinde artmaktadır. Ancak, kadınların iş gücüne katılımı, halen birçok ülkede erkeklere göre daha düşüktür ve erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalışmaya devam etmektedirler.

Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımı, diğer ülkelerdeki gibi sanayi devrimi ile başlamamıştır. Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımı, tarihsel süreçte farklılık göstermiştir. Türkiye'nin modernleşme süreciyle birlikte kadınların sosyal, ekonomik ve siyasal haklarının geliştirilmesi hedeflenmiş ve işgücüne katılımı da önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Dolayısı ile Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımı, özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren hız kazanmıştır.

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında, Türk Medeni Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte kadınların mülkiyet ve miras hakları gibi temel kazanımlar elde etmeleri sağlandı. Bununla birlikte, 1920'lerde Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılımı sınırlıydı. Çalışan kadınların büyük çoğunluğu, tarım ve hayvancılık sektörlerinde istihdam edilmekteydi. Ancak 1950'lerde Türkiye'de sanayileşme süreci hız kazanmaya başladı ve bu dönemde kadınların işgücüne katılımında da bir artış oldu (Kocacık & Gökkaya, 2005). Kadınlar özellikle tekstil ve ayakkabı sektörlerinde çalışmaya başladılar.

Kemalist Devrimler döneminde birçok haklar elde etmiş olmalarına rağmen, çalışma hayatına katılımı oldukça gecikmiştir. Savaş dönemlerinde erkek işgücünün silah altına alınmasıyla birlikte, çalışma hayatında kadınlar da görülmeye başlanmıştır (Kocacık & Gökkaya, 2005). II. Dünya Savaşı sonrasında hizmet sektöründeki gelişmelere koşut, gelir elde etme karşılığı işgücüne katılan kadın sayısı artmıştır. Ancak, kadınların işgücüne katılımı 1950'lerin ortalarından itibaren sürekli düşmüştür. Bunun sebebi, Türkiye'nin ekonomik yapısında meydana gelen değişimler, toplumsal cinsiyet temelli işbölümü, kadın emeği talebinin zayıflığı, istihdam hacminin düşüklüğü ve kadın eğitim düzeyinin düşüklüğü gibi faktörler olduğu söylenebilir (Karabıyık, 2012). 1960'larda Türkiye'de kadınların eğitim seviyesinin yükselmesiyle, kadınlar daha nitelikli işlere yönelmeye başladılar. Buna rağmen, kadınların çalışma hayatına katılımı yine de düşük seviyelerdeydi.

Kadınların çalışma hayatına katılımı, çeşitli dönemlerde artış ve azalışlar göstermiştir. 1970'lerde kadınların işgücüne katılımı düşüş gösterdi. Bu dönemde, kadınlar daha çok ev işleri gibi geleneksel kadın işlerinde çalıştılar. 1980'lerde Türkiye'de, özellikle büyük şehirlerde, kadınların işgücüne katılımı tekrar artış gösterdi (A. Yılmaz vd., 2008). Kadınlar özellikle hizmet, sağlık, eğitim ve hazır giyim sektörlerinde daha fazla istihdam edilmişlerdir (Durmaz, 2016). Ancak, toplumsal değer yargıları, geleneksel aile yapısı ve kadınların ev ve çocuk bakımı gibi işlerle sorumlu oldukları anlayışı nedeniyle işgücüne katılım oranları düşük seviyelerde kalmıştır. 1990'lardan itibaren, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı önemli ölçüde artmıştır.

Günümüzde fason üretimini büyük sanayi işletmeleri yerine küçük ve orta ölçekli işletmelerce tercih edilmesi, kadınlara iş olanağı sağlamaktadır (Kocacık & Gökkaya, 2005). Türkiye'de kadınlar, genellikle hizmet sektörü, eğitim, sağlık ve kamu sektöründe çalışmaktadır. Ancak son yıllarda, inşaat, mühendislik, teknoloji ve girişimcilik gibi alanlarda da kadınların iş hayatında daha çok yer almaya başladığı görülmektedir. Ayrıca, kadınların devlet destekli programlar aracılığıyla girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını teşvik etmek için çeşitli destekler ve krediler sağlanmakta olup kadınların eğitim ve işgücüne katılımı konusunda farkındalık oluşturmak için de kampanyalar yürütülmekte, eğitim programları düzenlenmektedir.

Küreselleşme, teknolojik ve ekonomik gelişmeler sayesinde kadınlar iş hayatında giderek artan bir şekilde yer alıyorlar. Günümüzde iş hayatına atılan kadınlar iş kadını rollerinin yanı sıra, ev işlerini bir arada yürütmeye çalışıyorlar. Ancak bu rollerin baskısı zaman zaman çatışmalara sebep olabiliyor ve kadınların her iki alanda sorumluluklarıyla başa çıkamalarını zorlaştırabiliyor (Oruç, 2019). Buna ek olarak, kadınların çalışma hayatı süreçlerinde yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği, kariyer sorunları, mobbing ve iş güvencesizliği gibi sorunlar önemini korumakta ve çözümüne yönelik tartışmalar devam etmektedir.

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA YAŞADIĞI SORUNLAR

Kadınlar, tarihsel süreçte ve günümüz koşullarında, iş hayatına katılım konusunda erkeklere kıyasla daha fazla engelle karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte, iş hayatına girseler bile çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Akçıl, 2019). Çalışma hayatında kadınların karşılaştığı sorunlar çeşitli olabilir ve ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Kadınların iş yaşamında karşılaştığı sorunlar büyük oranda eşitsizlik temellidir ve bunları eğitimde ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulmada ve yükselmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik olarak sıralamak mümkündür. Ayrıca cinsiyete dayalı ayrımcılığın sonucu şiddet ve taciz gibi sorunlar yaşamaktadır (Ereş, 2006; Gül vd., 2014; Kocacık & Gökkaya, 2005; A. Yılmaz vd., 2008). İş hayatında yaşanan bu sorunlar tükenmişlik, işe

devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Kadınların karşılaştığı bu sonuçlar kadın hakkındaki olumsuz algıyı daha da pekiştirmekte ve kronikleştirmektedir.

Kadınlar çalışma hayatında, toplumun kadınlara yüklediği rol ve kadının çalışmasına yönelik inanç, tutum ve değerler nedeniyle çok yönlü sorunlar yaşamaktadırlar (Bilgin & Tuğan, 2021). Türkiye'de yasalarda eşitlikçi hükümler olmasına rağmen, kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre daha düşüktür. Bu durum, sosyal, kültürel ve ekonomik engellerden kaynaklanmaktadır (Kocacık & Gökkaya, 2005). Kadınlara ev içi sorumlulukların yanı sıra kamusal alanda da yüklenen roller, çalışma hayatına katılmaları durumunda da yerine getirilmesi gerekmektedir ve bu da kadının yükünü ağırlaştırmaktadır.

Günümüzde pek çok ülkede kültürel miras ve gelenekler kadınların refahı önünde engel teşkil etmektedir. Kadınların temel haklarına erkeklere göre daha az değer verildiği bir geleneksel kültür mevcuttur (Bilgin & Tuğan, 2021). Bu da kadının adaletsizliğe uğramasına yol açmakta ve çalışma hayatında çok çeşitli sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu çalışmada bu sorunlardan belli başlılarına yer verilmiştir.

Cinsiyet Ayrımcılığı

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve erkeklerin cinsiyetlerinden bağımsız bir biçimde yaşamın her alanında eşit hak, fırsat ve sorumluluklara sahip olmalarını ifade eder. Doğal olarak kadın ve erkek nüfusun dengede olduğu bir dünya, toplumsal yaşamda cinsiyet eşitsizliği hemen her ülkede yaygın bir sorundur (Bilgin & Tuğan, 2021). Erkeklerin yoğun olarak yer aldığı iktisadi hayatta, kadınlar ayrımcılıklarla karşılaşırken, farklı uygulamalarla karşı karşıya kalırlar (Gül vd., 2014; Şahin, 2019). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de, kadınların çalışma yaşamında en büyük sorunlarından biri cinsiyete dayalı ayrımcılıktır (A. Yılmaz vd., 2008).

Türkiye'de kadınların toplumda asıl yerinin ev ve aile olduğu algısı, onları iktisadi faaliyetlerin dışında bırakarak ev odaklı işlere yöneltmiştir. Kadınların ev işleri ve çocuk bakımından sorumlu tutulması, kamusal destek kurumlarının yetersizliği ve toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü, kadınların iş gücü piyasasına katılımını ve iş aramasını engellemektedir (Karabıyık, 2012).

Ataerkil kültürün egemen olduğu bir ortamda, erkekler ve kadınlar benimsenen cinsiyet rollerine göre yetiştirildiği için mesleki becerileri bu rollere göre oluşmaktadır. Bu da iş hayatında mesleki cinsiyet ayrımına yol açabilmektedir. Bu nedenle bazı işler erkekler için uygun görülürken, bazı işler de kadınlar için uygun görülür. Bu tarz önyargılar bazı işverenlerce kadınların zayıf veya daha az yetenekli olduğunu şeklinde dile getirilmektedir. Bu önyargılar toplumsal planda yaygın bir anlayış haline geldiğinde kadınların iş hayatında yer almaları toplumsal baskılar nedeniyle zorlaşabilmektedir.

Özetle çalışma hayatında kadınların yaşadığı sorunların hemen hepsinin temelinde cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır (Umutlu & Öztürk, 2020). Kadınlar arasında evde çalışmanın artmasında sosyo-kültürel değerler ve normlar etkilidir. Toplumsal cinsiyetin neden olduğu ev içi sorumluluklar ve ataerkil değerler, kadınların üretim faaliyetlerine sadece ev içinde katılmasına neden olur. Kadınların ev dışında çalışmasını kolay kabul etmeyen (Ereş, 2006) ataerkil kültürel değerler, toplumsal cinsiyete dayalı işbölümüne göre "geçim sağlama" sorumluluğunun erkeklere ait olduğunu öngörmektedir (Aşkın & Aşkın, 2019, s. 981).

Ücret Eşitsizliği

Toplumda kadınların öncelikli görevinin annelik, erkeklerin ise eve gelir getirmek olduğu kabul edildiği için, çalışma hayatında kadınlar ile erkekler arasında ücretlendirmede eşitsizlik yaşanması temel bir sorundur (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, kadınların benzer pozisyonlarda çalışan erkeklerden daha düşük ücret aldığını tespit edilmiştir. Bu durum, cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca kadınlar genellikle geçici ve düşük ücretli işlere yönlendirildiği için istihdam alanında uzun süreli istihdam olanakları kısıtlı kalmaktadır. Bu durum kadın işgücü kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Kocacık & Gökkaya, 2005).

Kariyer Gelişimi Sorunları

Kadınların evlendiklerinde veya çocuk sahibi olduklarında işten ayrılacakları yahut yaptıkları işe tam olarak odaklanamayacakları gibi yaygın bir anlayış vardır. Bu nedenle, kadınlar iş hayatına katılmaları konusunda ilk engel, işe alınma aşamasıdır (Çakır, 2008). İşverenler arasında, kadınların genellikle geçici olarak çalıştıkları, kendilerini işlerine daha az verdiği, hamilelik ve ev işleri nedeniyle terfi edilemedikleri ve özellikle üst yönetim pozisyonlarına getirilmedikleri görüşü yaygındır. Bu tutumlar, kadınların iş hayatında karşılaştığı cinsiyet ayrımcılığı sorunlarının temelini oluşturmaktadır (Kocacık & Gökkaya, 2005). Kadınların çalışma hayatına katıldıktan sonra organizasyonların üst yönetim düzeylerine ulaşmalarını engelleyen şeffaf tavanlarla karşılaşmaktadırlar.

Kadınlar, erkeklere göre daha az kariyer fırsatlarına sahip olabilmektedirler. İşyerinde yükselme ve terfi gibi fırsatlar, genellikle erkeklere daha fazla sunulmaktadır. Oakley'e(2000) göre kadınlar üst düzey görevlere cinsiyet eşitsizliği temelli kurumsal uygulamalar ve kültürel temelli davranışlar sebebiyle erişememektedirler Birinci kategoride, kurumsal uygulamaların yarattığı engeller, nesnel ve dolayısıyla değiştirilmesi daha kolay olan toplumsal cinsiyet dengesizliğinin nedenlerinden kaynaklanan engellerdir. Davranışsal ve kültürel nedenler olarak adlandırılan ikinci kategoridekiler ise basmakalıp değerler,güç, benimsenen kadın/erkek ilişkilerinin psikodinamiğidir.

Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu, kadınların iş hayatında yüksek pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları görünmez yapay ve aşılabilir engeller olarak tanımlanabilir (Cotter vd., 2001; Oakley, 2000). Bu sendromda kadınlar, belirli bir düzeyden sonra terfi etme veya yükselme konusunda zorluklarla karşılaşır.

Kavram, kadınların erkek meslektaşlarından daha düşük seviyelerde kalmalarıyla bir cam tavanın engellediği görüntüsüne benzetilmesinden üretilmiştir. Bu sendromda kadınlar, yeterliliklerine, tecrübelerine ve performanslarına rağmen yüksek pozisyonlara yükselmede zorluklar yaşarlar. Bu zorluklar kadınlarda bir tür öğrenilmiş çaresizlik oluşturur (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021, s. 148) ve kadınların yükselme potansiyellerinin sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Cam tavan sendromu, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet temelli stereotiplerden kaynaklanır. Bu sendrom, özellikle yönetim pozisyonları gibi erkek egemenliğinin daha yaygın olduğu alanlarda görülür.

Cam Uçurum

Cam uçurum sendromu, iş hayatında kadınların, şirketlerin zor durumda olduğu veya başarısızlık riski taşıyan durumlarda özellikle yönetim pozisyonlarında tercih edilme eğilimi olarak tanımlanabilir (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021, s. 149). Bu durumda kadınlar, daha yüksek pozisyonlara getirilerek, riskli veya zor durumlardan sorumlu tutulurlar. Adı, cam tavan sendromuna benzer şekilde, kadınların yüksek pozisyonlara erişmesinin zorluğuna işaret ederken, uçurum da riskli ve tehlikeli bir durumu ifade eder.

Cam uçurum sendromu, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet temelli stereotiplerin iş hayatında varlığından kaynaklanır. Şirketlerin, başarısızlık riski taşıyan durumlarda, kadın yöneticileri tercih etmesi, bu sendromun varlığını gösterir. Şirketler, bu durumda erkek yöneticilerin başarısızlıklarının daha fazla göze batmasından kaçınmak için kadın yöneticileri görevlendirebilirler.

Cam Asansör

Kadınlar için uygun olan bir işte az sayıda erkek istihdam edilmesi ve yöneticilik konumuna gelmede erkeklerin belirgin biçimde, liderlik şanslarını artırmaları anlamına gelen bir kurum içi engeldir (Williams, 1992). Kadın çalışanın kariyerine engel teşkil eden bu durum aynı zamanda onların motivasyonlarını da olumsuz etkilemektedir (Bilgin & Tuğan, 2021).

Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu terimi, genellikle iş dünyasında kadınlar arasında rekabet ve kıskançlık nedeniyle ortaya çıkan ve kadının görevde yükselmesini engelleyen (Bilgin & Tuğan, 2021) bir davranış biçimini ifade eder. Bu durumda, kraliçe arıya benzetilen kadın, diğer kadınların gölgesinde kalmaktan korkar ve başarısızlıktan veya aşağılanmaktan kaçınmak için başkalarını alttan almaya veya baskılamaya yönelir. Bu davranış biçimi, iş yerindeki kadınlar arasında rekabetçi bir ortamda ortaya çıkabilir. Kadınlar arasında, güçlü ve yetenekli kadınlar, diğer kadınların özgüvenini sarsabilir ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilir. Bunun sonucunda, kadınlar arasında kıskançlık, rekabet ve baskı ortaya çıkabilir. Bu durum, iş yerindeki kadınların işbirliği yapmalarını zorlaştırabilir ve verimliliği düşürebilir.

Taciz ve Şiddet

Çalışma hayatında kadınlar, cinsel taciz ve şiddet gibi istenmeyen davranışlara maruz kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş yerinde kendilerini güvende hissetmelerini engel olmaktadır. Cinsel taciz istenilmeyen cinsel içerikli davranışlarla insan onurunu ihlal etme amacına yönelik eylemler olarak tanımlanırken, mobbing ise işyerindeki kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eder (Çakır, 2008).

Cinsel Taciz

Cinsel taciz çok geniş bir kapsama sahiptir ve cinsellikle ilgili olan her türlü söz, jest, dokunuş, tehdit veya şantaj gibi davranışlar bu tanıma dâhildir (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021, s. 150).

ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu, işyerinde cinsel taciz konusunda yayınladığı tüzükte cinsel tacizi, istenmeyen cinsel yaklaşımlar, cinsel içerikli istekler ve diğer cinsel içerikli sözel ya da fiziksel yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır. Cinsel taciz üç durumdan birini doğurduğunda meydana gelir:

(1) bu tür davranışlara boyun eğmenin açık veya zımnen bir kişinin istihdamının bir şartı veya koşulu olduğu durumlarda, (2) boyun eğme durumunda, (3) bu tür bir davranış, bir kişinin iş performansına makul olmayan bir şekilde müdahale etme amacına veya etkisine sahipse veya yıldırıcı, düşmanca veya saldırgan bir tavır oluşturursa cinsel taciz teşkil eder.

Bir kişinin bu tür davranışlara boyun eğmesi veya etkilenmesi, istihdam kararlarının temeli olarak kullanılıyorsa da cinsel taciz meydana gelir. Cinsel taciz, iş tatmini, örgütsel bağlılık, fiziksel ve zihinsel sağlık gibi birçok olumsuz sonuçla ilişkilidir ve hatta bazı durumlarda travma sonrası stres bozukluğuna bile sebep olabilir (Willness vd., 2007).

Mobbing

Mobbing, çalışma ortamında sıkça karşılaşılan bir sorundur. Bu kavram, İsveçli psikolog ve psikiyatrist Heinz Leymann tarafından 1980'li yıllarda tanımlanmıştır. Leymann'a göre Mobbing, bir veya daha fazla kişiyi sistematik düşmanca davranışlarla çaresiz ve savunmasız konuma iten ve psikolojik terör olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın hazırladığı İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi'nde (2014) mobbing, işyerlerinde bir veya birden fazla kişinin belirli bir süre boyunca sistematik bir şekilde yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar, mağdurun kişilik değerlerine, mesleki durumuna, sosyal ilişkilerine veya sağlığına zarar verebilir.

Mobbing davranışlarının bazı gruplara daha fazla uygulandığı görülmektedir. Bunların arasında, kadınlar toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayalı mobbing davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadırlar (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021, s. 149). Özellikle erkek egemen iş ortamlarında, kadınların daha düşük ücretle çalıştırılması, terfi edememesi, iş yükünün fazla olması gibi nedenlerle mobbing davranışlarına maruz kalmaları sıkça karşılaşılmaktadır.

Mobbing, bir kişinin sürekli olarak yalnız bırakılması, küçük görülmesi, sürekli eleştirilmesi, hakaret edilmesi, iş arkadaşları veya yöneticiler tarafından özellikle kişinin uzmanlık alanında eksiklik gösterdiği alanlarda baskıya maruz kalması veya görevlerinin sürekli olarak değiştirilmesi gibi davranışlarla ortaya çıkabilir. Mobbing'in, iş motivasyonunu etkileyen ciddi bir sorun olduğu ve psikolojik sağlık üzerinde önemli etkileri olduğu kabul edilir. Mobbing, kişinin özgüvenini azaltabilir, kaygı ve depresyon gibi duygusal sorunlara yol açabilir ve hatta kişinin işinden ayrılmasına neden olabilir. Mobbing ayrıca bir işyerinin çalışma ortamını da olumsuz yönde etkileyebilir.

Mobbing, bireysel ve kurumsal nedenlerden kaynaklanabilen kasıtlı davranışlar bütünüdür. Bireysel nedenler saldırganın ya da mağdurun kişisel özelliklerinden kaynaklanabilirken, kurumsal nedenler, işyeri iklimi, örgütlenme biçimi ve liderlik türü gibi faktörlerle ilişkilidir. Katı hiyerarşik, cinsiyetçi bir çalışma ortamı, mobbing için uygun bir zemin olabilir (Bilgin & Tuğan, 2021).

İş Güvencesi

Kadınlar, doğum izni ve ailevi nedenler gibi sebeplerle işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Özellikle yönetim kademesinde yer almayan, düşük ücretle sigortasız ve vasıfsız işlerde çalışan kadınlar işten çıkarılma noktasında erkeklere göre dezavantajlı konumdadırlar (Çakır, 2008; Kocacık & Gökçaya, 2005). Bu durum, kadınların iş güvencesi konusunda endişe duymalarına neden olabilmektedir. Öte yandan Sosyal güvenlik sorunu taşıyan işler ve enformel çalışma biçimleri (Aksöz & Eroğlu Durkal, 2021), düşük ücret, kadınların güvencesiz bir şekilde çalışmalarına neden olmaktadır. Bu durum, kadınların iş hayatındaki motivasyonlarını ve özgüvenlerini olumsuz etkilemektedir (Akçıl, 2019).

MOTİVASYON

Motivasyon kelimesinin kökü, Latince "movere" kelimesi olup İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden üretilmiştir. Türkçe'de "güdü, sebep veya harekete geçirici" anlamında kullanılmaktadır. Temel kavramı "motive" kelimesinden türetilen motivasyon, bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru sürekli harekete geçirmek amacı ile yapılan tüm çabalar (Eren, 2017). Bu çabaların amacı, bireyleri işlerine, hedeflerine veya başka bir amaçlarına yönlendirmek ve onların davranışlarını ve performanslarını arttırmaktır.

Motivasyon, insan davranışının temelinde yer alan bir kavramdır. Biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemelerin temelinde yatan motivasyon, psikolojinin merkezi konularından biridir. İnsanların motivasyonu, onların

harekete geçmesine, hedeflerine ulaşmalarına ve başarılarına yol açar. İnsanlar içsel ve dışsal etkenlerle motive olabilmektedirler. İçsel motivasyon kişinin doğal eğilimleri ile ilgilidir ve keşfetme, öğrenme, yenilik arama gibi faktörlerle ilişkilendirilir. Dışsal motivasyon ise işyeri, ücret, işyeri ilişkileri, işyeri politika ve uygulamaları gibi faktörlerle gerçekleşmektedir. Motivasyonun doğru bir şekilde anlaşılması, insanların potansiyellerini açığa çıkararak üretkenliklerini artırabilir (Ryan & Deci, 2000).

Motivasyon, bir iş görenin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bireyleri bir yönde bir amaca doğru hareket ettiren (Çetin vd., 2017, s. 38) ve onları iş yapmaya istekli kılan içsel durumların harekete geçirilmesidir. Motivasyon, bir bireyin belirli bir işi başarılı bir şekilde yapması için gerekli olan çaba ve enerjinin yaratılmasını sağlar ve istenen kalitede ve miktarda görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olur (Güney, 2011). Bu tanım, motivasyonun bireyin hem içsel durumunu hem de onun davranışını etkileyen bir süreç olduğunu açıklar.

Motive edilmiş bir çalışan işine daha fazla bağlanacak, daha yüksek bir motivasyonla çalışacak ve işini daha iyi yapmak için daha fazla çaba gösterecektir. Bu, çalışanın verimliliğini artırırken, işletmenin de yararına olacaktır. Çalışanlarının motivasyonunu artıran işletmeler, çalışanların kendilerine daha bağlı olmalarını ve daha mutlu bir çalışma ortamında daha başarılı olmalarını sağlayabilirler (Koçyiğit, 2016, s. 17).

Ajila'ya (1997) göre, bir bireyin işe bağlılığı, içsel olarak motive olduğu görevleri içerdiği ölçüde olacaktır. Dışsal olarak motive olmuş bir kişi ise işi için dışsal ödüller kazanabileceği veya alabileceği ölçüde bağlı olacaktır. Ajila, bir bireyin bir işte motive olabilmesi için, bireyi bazı ödülleri alabileceğini algılaması gerektiğini öne sürer. Bunun için iyi ücretlendirme, organizasyonların çalışan performanslarını artırmak için benimseyebileceği politikalarından biridir (Ajila & Abiola, 2004). Bu noktada bir kuruluş, çalışanlarının performansını değerlendirmeli ve hangilerinin ek eğitime ihtiyacı olduğunu ve hangilerinin şirketin verimliliğine katkıda bulunmadığını belirlemelidir. Performans değerlendirmesi, çalışanın zayıf yönlerini ve eksikliklerini belirleyerek ek eğitim veya ödüllerle bu eksiklikler düzeltilebilir ve motivasyon artırılabilir. Ancak motivasyonun üretim artışını teşvik ettiği düşüncesi her zaman doğrulanmamıştır. (Ajila & Abiola, 2004).

Dışsal motivasyon bireyin dışından kaynaklanan ve, çevreden gelen etkilerle ilgilidir. Örgütlerin ve üstlerin belirlediği hedefler, ödüller ve cezalar dışsal motivasyonun örneklerindedir. Dışsal motivasyon, belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmek için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlar. Bununla birlikte, dışsal motivasyon tek başına yeterli değildir. Kişinin kendi içsel motivasyonu da önemlidir. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri olarak adlandırılan dışsal motivasyon faktörleri de motivasyonu etkilemektedir. Bunlar arasında; Şirket politikaları, meslektaşlarla ilişkiler, iş güvenliği, amir-çalışan ilişkisi, ve maaş gibi finansal ödüller, fiziksel ve psikolojik unsurlar bulunmaktadır. Bu tanım, motivasyonun içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiğini (Aima vd., 2017) ve hijyen faktörlerinin çalışanların davranışlarını belirleyebileceğini gösterir.

Motivasyonsuzluk, insanların eyleme geçme niyetinden yoksun olmaları durumudur. Bu durumda, insanlar harekete geçmezler veya hareketleri niyetsizce yaparlar. Motivasyonsuzluğun sebepleri arasında, bir aktiviteye değer vermemek, onu yapmak için kendini yeterli hissetmemek veya istenen sonucu elde edememe beklentisi yer alabilir. Ryan ve Deci (2000) tarafından ifade edildiği gibi, motivasyonsuzluk, insan davranışlarını belirleyen temel etmenlerden biridir ve hayatın pek çok alanında önemli olumsuz sonuçları olabilir.

MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri, insanların davranışlarını açıklamaya, neden harekete geçtiği, neden belirli hedeflere ulaşmak için çaba gösterdiği, neden belirli şeylere ilgi duyduğu ve neden diğerlerinden daha fazla veya daha az motive olduğu gibi sorulara cevap ararlar.

Motivasyonu açıklayan teoriler, genellikle iki ana kategoriye ayrılır: Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri. Kapsam Teorileri, kişinin içsel faktörlerine yani ihtiyaçlarına odaklanırken, Süreç Teorileri dışsal faktörlere yani teşviklere odaklanır (Köroğlu, 2011; Yapar, 2005).

Beklenti Kuramları

Motivasyon, bireyin harekete geçmesini ve belirli bir amaca yönelik olarak çaba göstermesini sağlayan önemli bir kavramdır. Beklenti kuramları, insanların davranışlarının sonuçlarına bağlı olarak ödüllendirilmesi veya cezalandırılması beklentisi ile belirlendiğini varsayar. İnsanlar, bir eylemin belirli bir sonucunun elde edilmesine yönelik olarak ne kadar çaba gösterdikleri ile ilgili beklentileri düşünerek motivasyonlarını belirlerler. Bu teori, bir kişinin motivasyonunu artırmak için ödül veya ceza sisteminin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgular.

Beklenti kuramları, motivasyonun süreç teorilerindedir ve çaba, performans ve performans sonucu elde edilen ödüller arasındaki bir ilişki olduğunu savunur (Akçıl, 2019). Beklenti teorisine göre, bir iş görenin amaca yönelik çaba göstermesi ve performansının yüksek olması için, iş görenin amaca yönelik beklentisiyle birlikte amaca yönelik değerlendirmesi önemlidir. Bu beklenti ve değerlendirme, iş görenin belirli bir iş için harekete geçmesi ve iş görenin performansını artırması için motive edici bir etki yapabilir. İş gören, yüksek performans gösterdiğinde ödüllendirileceğine dair bir beklentiye sahip olursa, içsel motivasyonu artabilir (Onaran, 1981).

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un (1964) tarafından geliştirilen ve insanların davranışlarının ardındaki motivasyon faktörlerini açıklamak için kullanılan bir teoridir. Bu teoriye göre, insanlar belirli bir davranışı sergilemek için beklenti, araçsallık ve ödül değeri (Şeker, 2014) arasındaki ilişkileri dikkate alırlar.

Beklenti Kuramı varsayımlarını beklenti, araçsallık, ve ödül değeri üzerinden kurmaktadır. Beklenti; insanlar, belirli bir davranışın belirli bir sonuca neden olacağına inanırlarsa, o davranışa yönelme olasılıklarının daha yüksek olacağını ifade eder. Araçsallık; insanlar, belirli bir davranışın bir sonuca neden olacağına inanırlarsa ve sonuç onlar için önemliyse, o davranışı bir araç olarak sergileme olasılıklarının yüksekliğini ifade eder. Ödül değeri ise, belirli bir sonucun kendisi için değerli olduğuna inandığında, insanların o sonucu elde etmek için belirli bir davranış sergileme ihtimali daha yüksek olacağı olarak değerlendirilir.

Beklenti Kuramı, insanların davranışlarının arkasındaki motivasyon faktörlerini açıklamak için oldukça etkili bir araçtır. Bu teori, işletme liderlerinin çalışanlarının motivasyonunu artırmak için ücret, terfi, takdir ve diğer ödüller gibi faktörleri dikkate almalarına yardımcı olabilir.

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı'ndan esinlenerek geliştirilmiş bir teoridir. Bu teori de insanların motivasyonunun, beklenti, araçsallık ve ödül değeri arasındaki ilişkilere dayandığını savunmaktadır (Eren, 2017; Koçel, 2005). Ancak, Vroom'un teorisine göre ödülün etkisi sabitken, Lawler-Porter'in (1968) teorisinde ödülün değişken olduğunu varsayılır. Teorinin temel özelliği, farklı değişkenleri bir arada ele alarak aralarındaki ilişkileri belirlemektir (Onaran, 1981).

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı, işletmelerin çalışanlarının motivasyonunu artırmak için ödül sistemlerini geliştirmelerine yardımcı olabileceği savunulmaktadır. Bu teori, işletmelerin çalışanların beklentilerini, enstrümantalitesini ve ödül değerini anlamalarına ve ödülleri, çalışanların kişisel değerlerine ve çıktılarının tatminine uygun şekilde ayarlamalarına yardımcı olabilir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşları (1959) çalışanların tutumlarını inceleyerek iki farklı faktör listesi geliştirdiler. İlk faktör grubu işle ilgili ve işçinin mutluluğunu artıran faktörlerden oluşur. Bu faktörler motivasyon vericiler olarak, işin kendisi ve işle ilgili faktörleri içerirken, ikinci grup hijyen faktörleri olup, iş dışı faktörleri ve çalışma koşullarını içerir. Bu faktörlerin çalışanların tutumlarını etkilediği ve işyerinde mutluluğu artırabildiği görülmektedir (Tietjen & Myers, 1998). Herzberg, mutsuzluk ve kötü tutum belirtileriyle ilişkili ve işin yapılmasıyla ilgili koşullarla bağlantılı faktörleri iş dışı faktörler olarak adlandırmakta ve hijyen faktörleri olarak nitelendirmektedir. Bu faktörler, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, denetim, işletme politikası, işyeri koşulları, kişisel yaşam faktörleri, statü ve iş güvencesi gibi dışsal varlıkları içerirler (Robbins & Judge, 2012). Dışsal motivasyon faktörleri (hijyen), çalışanların işlerinde memnun olmalarına neden olan faktörler iken, motivasyon faktörleri çalışanların işlerinde motivasyonlu ve tatmin olmuş hissetmelerine neden olan faktörlerdir.

Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın (1965) geliştirdiği bu kavram, ödül dağıtımındaki adalet ve eşitlik kavramlarına dayanmaktadır. İnsanların ödüllere ve çıktılara olan tutumları üzerine bir motivasyon teorisidir (Keser & Güler, 2021). Bu teori, insanların ödüllere ve çıktılara ne kadar değer verdiklerinin yanı sıra bu ödüllerin diğer insanlarla karşılaştırıldığına bağlı olarak davranışlarını şekillendirdiğini savunur. Eşitlik Kuramı varsayımlarını eşitlik ve referans grupları kavramları üzerine kurmaktadır:

Eşitlik; insanlar, aynı işi yaptıkları diğer insanlarla karşılaştırıldığında, benzer/eşit ödüllere sahip olmak isterler. Bu, bir iş yerindeki çalışanların ücretlerinin, işleri, yetenekleri ve performanslarına göre eşit olması gerektiği anlamına gelir. Öte yandan insanlar, farklı işler yaptıkları ve farklı yeteneklere sahip oldukları diğer insanlarla karşılaştırıldığında, daha fazla ödül almayı beklerler. Bu ödüller, daha yüksek bir ücret, daha fazla sorumluluk vb. olabilir. Referans Grupları: İnsanlar, ödülleri referans gruplarına göre belirlendiğini

düşünürler. Referans grupları, insanların kendilerini karşılaştırdığı insanlar grubudur. Örneğin, bir çalışan, aynı işi yapan diğer çalışanları, aynı birimdeki diğer çalışanları referans grupları olarak kullanabilir.

Eşitlik Kuramı, işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül sistemlerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu teoriye göre, bir işletme, çalışanların ödülleri, işleri, yetenekleri ve performanslarına göre dengeli olması gerektiği için, eşitlik ilkesine uygun bir ödül sistemi oluşturmalıdır. Bu noktada işletme yönetimi ödüllendirme sistemi organize ederken hassas davranmalıdır. Ödüllendirme süreci, çalışanların motivasyonunu artırmak için önemlidir. Ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayrılır. İş görenler aldıkları ödülleri meslektaşlarıyla karşılaştırır ve eşit ödül değişkeni, motivasyon düzeylerini doğrudan etkiler. Eşitlik kuramı, ödüllendirmenin adil bir şekilde yapılması gerektiğini savunur ve iş görenlerin ödülleri eşit olarak dağıtıldığını düşünmeleri dışsal motivasyon düzeylerini artırır (Robbins & Judge, 2012). İş görenlerin adil bir şekilde davranılmadığını hissetmeleri, işten ayrılma kararı almalarına neden olabilir (Yapar, 2005). Bununla birlikte, ödüllendirme sürecinde yöneticilerin rolü de önemlidir. Yöneticiler, iş görenlerin performansını objektif bir şekilde değerlendirmeli ve ödülleri eşit olarak dağıtmalıdır. Böylece, iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşur ve çalışanların motivasyonu ve iş tatmini artar. Aksi takdirde, iş görenler arasında haksızlık yapıldığı hissi oluşabilir ve motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenebilir.

Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke (1968) tarafından geliştirilen ve insan davranışlarının temelinde yatan amaçların, hedeflerin ve özelleştirilmiş zorlukların önemini vurgulayan bir motivasyon teorisidir. Bu teori, insanların performanslarını artırmak için belirli hedeflere ulaşmaya çalıştıklarını, özelleştirilmiş zorluklarla karşılaştıklarında daha yüksek performans sergilediklerini ve başarılı olduklarında ödüllendirildiklerinde daha yüksek motivasyon seviyelerine ulaştıklarını (Keser & Güler, 2021).

Amaç Kuramı varsayımlarını amaç, performans ve ödül kavramlarından hareketle oluşturmaktadır. Kurama göre *amaçlar*, insanlar, hedeflerine ulaşmak için çalışırlar ve bu hedefler, davranışlarını yönlendiren önemli motivasyonel faktörlerdir. Bu hedefler, açık, özelleştirilmiş ve zorlu olmalıdır. *Performans*, insanlar, belirledikleri bir hedefe ulaşmak için gösterdikleri performansı artırmaya çalışırlar. Yüksek bir performans düzeyine sahip olmak, daha yüksek ödüllerle ilişkilendirilmektedir. *Ödüller*, insanlar, performanslarının karşılığında ödüllendirilmeyi beklerler. Bu ödüller, maddi veya manevi olabilir ve insanların performanslarının artmasına yardımcı olabilir.

Bireylerin sahip olduğu amaçlar, örgütsel motivasyonlarını belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Amaçların net bir şekilde belirlenmesi ve bireylerin bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri, hem neyi yapacaklarını hem de nasıl yapacaklarını göstererek hedeflerin ortaya konmasını sağlar. Bu nedenle, yöneticiler için önemli bir husus, hedeflerin nitelikli ve net bir şekilde belirlenmesidir. Ayrıca, zor hedeflere ilişkin geri bildirim yeterli düzeyde olması da iş görenlerin daha fazla desteklenmesini sağlar. Bir iş ortamında örgütsel amaçların belirlenmesi, iş görenin kendine ait amaç ve hedefleri olması ve yaptığı işle ilgili geri bildirim alması, iş görenin içsel olarak motive olmasına yardımcı olabilir (Aslan & Doğan, 2020). Bu şekilde, iş görenlerin kendilerini daha iyi hissetmeleri ve daha fazla tatmin olmaları, örgütün başarısına olumlu bir şekilde katkıda bulunabilir.

Amaç Kuramı, İşletmeler çalışanların motivasyonunu artırmak için hedefler belirlemede ve performanslarını ölçmede Amaç Kuramı'ndan faydalanabilirler. Bu teoriye göre, hedeflerin özelleştirilmesi ve zorlu hale getirilmesi, çalışanların daha yüksek bir performans sergilemelerine destek sağlayabilir. Ayrıca, çalışanların performanslarını ödüllendirerek, daha yüksek motivasyon seviyelerine sahip olmalarına ve işletmelerin verimliliğini artırmalarına katkı sağlamalarına yardımcı olabilir.

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un (1970) geliştirdiği teori, insanların belirli ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların beş kategoride bir hiyerarşi oluşturduğunu varsayar (Şengöz, 2022). Bu ihtiyaçların ilk basamağında, fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar, yeme, içme, uyku ve barınma gibi temel gereksinimleri içerir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, insanlar diğer ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermekte zorlanırlar. İkinci aşama, güvenlik ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar, kişinin kendini ve sevdiğini koruma ihtiyacını içerir. Bunlar, fiziksel güvenlik, iş güvenliği, finansal güvenlik gibi konuları kapsar. Üçüncü aşama, sevgi ve ait olma ihtiyacıdır. İnsanlar sosyal varlıklardır ve diğer insanlarla bağlantı kurmak ve ilişki kurmak isteyebilirler. Bu ihtiyaçlar, arkadaşlık, romantik ilişkiler ve aile bağları gibi kişiler arasındaki ilişkileri içerir. Dördüncü aşama, saygınlık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar, insanların kendilerine saygı gösterilmesi ve saygı görmelerini içerir. Bu ihtiyaçlar, kişisel başarı, prestij, güç ve statü ile ilgilidir. Son olarak, beşinci aşama, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar, insanların potansiyellerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kişisel büyüme ve gelişme

ihtiyacını içerir. Bu aşama, insanların kendilerini daha iyi tanımalarını ve yeteneklerini kullanarak kendi kendilerine güvenmelerini sağlar.

Maslow'un (1970) hiyerarşik ihtiyaçlar teorisi, insanların motivasyonlarını ve davranışlarını anlamak için önemli bir araçtır. Bu teoriye göre, insanların temel ihtiyaçları, bir hiyerarşi içinde sıralanır ve bu ihtiyaçlar karşılandıkça, insanlar daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını yerine getirmek için harekete geçerler (Luz, 2008). Steers ve Porter (1991) tarafından öne sürülen görüşe göre, insan ihtiyaçlarının belirli bir sırayla giderilmesi, doyum faktörleri aracılığıyla tatmin yaratır ve performansı artırarak motivasyonu sağlar. Bu nedenle, öncelikle bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanması için genel doyum faktörlerine ve ardından bireyin işindeki motivasyonunu artırmak için örgütsel faktörlere, odaklanmak gerekir (Köroğlu, 2011, s. 116). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insan davranışları ve motivasyonlarının anlaşılmasına yardımcı olur ve çalışma hayatında yöneticilerin insanların ihtiyaçlarını karşılamak için ne tür adımlar atmaları gerektiği konusunda rehberlik sağlar.

Edward Deci ve Richard Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme teorisi, kişilik gelişimi ve davranışların içsel süreçlerine odaklanan bir motivasyon ve kişilik kuramıdır. Edward Deci ve Richard Ryan(2000) tarafından geliştirilen bu kuramın temel varsayımı, bireyin tutum ve davranışları benimseme süreci, öz belirleme mekanizmaları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Öz belirleme teorisi, bireyin iyi oluş hali için özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimlerinin karşılanması gerektiğini vurgular (Kesici, 2003). İhtiyaçların karşılanması iyi oluş halini olumlu etkilerken, karşılanmaması ise olumsuz etkiler.

Bu teori, insanların içsel ve dışsal motivasyonunun birbirinden farklı olduğunu varsayar. İçsel motivasyon, kişinin kendi iç motivasyonundan kaynaklanan bir eyleme bağlılık hissi ile sembolize edilir. Dışsal motivasyon ise, kişinin ödül veya ceza beklentisi gibi dış faktörlerden dolayı bir eyleme bağlılık hissi ile karakterizedir. Özerklik teorisi, içsel motivasyonun artırılması için özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarının karşılanmasının önemini vurgular.

David McClelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, insanların başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarına odaklanarak, bu ihtiyaçların bir kişinin davranışlarını motive etme potansiyeli olduğunu ileri sürer. Bu kurama göre, bir kişinin bir ihtiyacı diğerlerinden daha baskın olduğunda, bu ihtiyacı karşılayacak davranışlar sergilemesi ve bu sayede tatmin ve başarı elde etmesi mümkündür (Robbins & Judge, 2012). Bu kuramın amacı, insanların motivasyonlarını anlamak ve ihtiyaçlarına uygun davranışların sergilenmesi ile tatmin ve başarı elde edilmesine yardımcı olmaktır (Akçil, 2019).

Bu teoriye göre insanların başarı ihtiyacı, doğuştan gelen bir ihtiyaçtır ve insanlar, kendilerini başarılı hissetmek için içsel bir motivasyona sahiptirler. Başarı ihtiyacı, kişilik yapısının bir parçasıdır ve kişilik yapılarına bağlı olarak farklı düzeylerde gelişir. İnsanlar, başarı ihtiyaçlarını tatmin etmek için farklı yollar ararlar ve bu yollar, kişilik yapılarına ve çevrelerine bağlı olarak değişebilir. İnsanlar, başarı ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterirler ve bu çaba, daha yüksek düzeyde başarıya ulaşmalarını sağlar.

Başarı ihtiyacı teorisi, insanların doğal olarak başarıya yönelik bir içsel motivasyona sahip olduğunu ve bu motivasyonun, kişilik yapılarına ve çevrelerine bağlı olarak farklı düzeylerde geliştiğini öne sürer.

McGregor'ın X ve Y Kuramı

McGregor tarafından 1950'de ileri sürülen ve 1960'da geliştirilen teori yöneticilerin, insanların doğası hakkındaki varsayımlarına dayalı olarak liderlik stillerini belirlediklerini öne sürer. X Teorisi, çalışanın denetiminin ve dışsal ödüllerin ve cezaların önemine, Y Teori ise çalışanların dolaylı denetimine ve iş tatmininin motive edici rolüne vurgu yapmaktadır. X tipi insanlar, liderliklerinin etkisi olmadan iş yapmaktan hoşlanmayan, işlerini sevmeyen ve işlerinden kaçınmak için fırsat kollayan, sorumluluk almaktan kaçınan, çoğu zaman yöneticilerinin emirlerine uymaktan rahatsızlık duyan insanlardır. Y tipi insanları ise, işlerini seven, sorumluluk almak isteyen, kendilerini geliştirmek ve öğrenmek arzusunda olan ve işlerini yapmak için kendi motivasyonlarını sağlayabilen insanlardır. X kuramına göre çalışanların daha çok dışsal araçlarla motive olacağı, Y kuramına göre ise daha çok içsel araçlarla motive olabilecekleri beklenebilir (Aslan & Doğan, 2020).

McGregor, X ve Y tipi insanların doğası hakkındaki bu varsayımları, liderlik stillerini belirlemede önemli bir rol oynar. Eğer bir yönetici, X tipi insanların doğasına inanıyorsa, o yönetici otoriter bir liderlik tarzını benimseyecektir. Bu liderlik tarzında, yönetici, çalışanlarına görevlerini verir ve bu görevleri yapmalarını bekler, fakat çalışanların fikirlerini dinlemek ve katılımlarını sağlamak gibi bir çabası olmayacaktır. Ama Y tipi insanların doğasına inanan bir yönetici, daha demokratik bir liderlik tarzını benimseyip, uygulamalara

aktarmak isteyecektir. Bu liderlik tarzında, yönetici, çalışanlarının fikirlerine saygı gösterir ve onların katılımını teşvik eder. Aynı şekilde, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak isteyecektir. McGregor'un X ve Y kuramı, insan doğasının farklı yönlerini ve bu yönlerin liderlik stilini nasıl etkilediğini ve çalışanlarına nasıl yaklaşımları gerektiği konusunda önemli bir yönlendirme yapar.

Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG Kuramı, ihtiyaçları üç farklı grupta toplar: Var olma İhtiyacı (Existence), İlişki İhtiyacı (Relatedness) ve Gelişme İhtiyacı (Growth)(Tekin & Görgülü, 2018).Var olma İhtiyacı, fizyolojik-maddi ihtiyaçları içerirken, İlişki İhtiyacı, insanların birbirleriyle ilişki kurma isteklerini ifade eder. Gelişme İhtiyacı ise bireylerin yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler edinme ve yaratıcı/üretici faaliyetlerde bulunma isteklerini içerir. Alderfer'e göre, bu ihtiyaçlar içsel kaynaklar olup, bireylerin bu kaynaklarla içsel motivasyonlarını arttırabilecekleri düşünülmektedir (Aslan & Doğan, 2020).

ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır, ancak ihtiyaçları üç kategoriye indirgeyerek ve bazı farklılıklar getirerek Maslow'un teorisini geliştirmiştir. ERG Kuramı'na göre İnsanlar birden fazla ihtiyaç aynı anda hissedebilirler. Alderfer, insanların sadece bir ihtiyaçı tam olarak tatmin olduktan sonra diğer ihtiyaçlarını hissetmeye başlayacaklarına dair Maslow'un teorisine karşı çıktı. ERG kuramına göre, insanlar aynı anda birkaç ihtiyaçı hissedebilirler ve tatmin edilmemiş bir ihtiyaç diğer ihtiyaçlarını daha baskın hale getirebilir. İhtiyaçlar bir hiyerarşi oluşturmazlar: Maslow'un teorisinde, ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşik düzende sıralanmıştır. Ancak ERG kuramı, insanların ihtiyaçlarını farklı bir şekilde sıralayabileceklerini öne sürer. Örneğin, bir çalışanın birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkileri konusunda daha fazla ihtiyaç olabilirken, aynı zamanda kariyerinde ilerlemek için de büyüme ihtiyacı hissedebilir. İhtiyaçlar tatmin edilmediğinde, daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar daha baskın hale gelir: ERG kuramına göre, bir insanın belirli bir ihtiyaçı tatmin edilmezse, o ihtiyaç düzeyine geri döner ve daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar daha baskın hale gelir(Özkalp & Kirel, 2018). Örneğin, bir çalışanın büyüme ihtiyacı tatmin edilmediğinde, daha düşük seviyedeki ilişki ihtiyacı daha baskın hale gelebilir. ERG kuramı, yöneticilere çalışanların motivasyonunu arttırmak için geniş bir yelpaze sunar. İşyerinde insanların farklı ihtiyaçları olduğunu anlamak, yöneticilerin çalışanlarına daha iyi destek sağlamalarına yardımcı olabilir.

MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon türleri, insanların harekete geçirici güçlerini tanımlamak için kullanılan kavramlardır. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve motive olmaları yöneticilerin hedefleri arasında yer alır. Bu amaçla kullanılan araçlarla motivasyonlar oluşturulmaktadır.

Herzberg'in iki faktör teorisine göre, motivasyon iki boyutta incelenir: İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, bireylerin içsel olarak hissettikleri teşvik edici faktörlerdir ve başarı, takdir edilme, zorluklarla karşılaşma, işleri geliştirme gibi işle ilgili faktörleri içerir. İçsel motivasyon, bireyin içinde doğan bir arzu ile başarıya ulaşmaya yönelik teşviklerdir. İçsel motivasyon, bireyin kendi içinde bulunan istekleri ve arzularıdır. Kişinin kendisi için belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için içsel motivasyona ihtiyacı vardır. İçsel motivasyon, kişinin yetenekleri, tutumları, algıları, hisleri, arzuları ve düşünceleri üzerinde odaklanır. Bu faktörler kişinin kendisini anlaması ve hedeflerine ulaşmak için harekete geçmesine yardımcı olur.

İçsel motivasyon, insanların kendi içlerinden kaynaklanan bir motivasyon türü olup bireyin çalışmayı ilgi çekici bulması ya da çalışmadan haz duymasıdır. Bu doğal bir motivasyon şeklidir ve iş görenin faaliyetten keyif alması, başarı hissi yaşaması için yeterlidir. İçsel motivasyonu olan bir çalışan, işini zevkle yapacak ve üretkenlik düzeyi yüksek olacağı için kendilerini geliştirmek için çalışırlar ve kendi kendilerine yeterli bir şekilde motive olurlar.

Dışsal motivasyon, insanların çevrelerindeki faktörler tarafından harekete geçirildiği bir motivasyon türüdür. İş görenin para, primler, terfiler, iş güvencesi veya diğer ödüller gibi dışsal faktörlerle motive edilmesidir. Bu tür motivasyon araçları, maddi ya da manevi ödüllerle iş görenlerin performansını artırabilir. Dışsal motivasyon faktörleri, örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Ancak, dışsal motivasyonun başarısı, içsel motivasyona göre daha sınırlıdır (Wernimont, 1966) ve iş görenin sadece ödül almak için çalışmasına neden olabilir. Dışsal ve içsel motivasyonun performansı artırdığı, dışsal motivasyonun hem içsel motivasyonu artırdığı hem de performansı artırdığı söylenebilir (Aslan & Doğan, 2020). Ancak dışsal olarak motive edilen davranışların doğası gereği araçsaldır. Bu davranışlar, sadece belirli bazı sonuçlara aracı oldukları için icra edilirler. Deci ve Ryan (1985) tarafından yapılan çalışmalar, dört farklı tür dışsal motivasyonun varlığını ortaya koymuştur: dışsal, içe yansıtılmış, tanımlanmış ve entegre düzenleme biçimleri (Deci vd., 1991, s. 328). Bu motivasyon türleri, insanların farklı nedenlerle davranışlarını sürdürdüklerini gösterir.

Yönetici

Yönetici, bir işletme faaliyetlerini planlama, koordine etme, yönlendirme, yönetme ve kontrol etmekle sorumlu olan kişidir. Yöneticiler, organizasyonun işlevlerini ve iş süreçlerini yönetirler ve belirli hedeflere ulaşmak için sahip olduğu kaynakları yönetirler. Yöneticilik, örgütlerde başarıyı destekleyen en kritik unsurlardan biridir ve bu rol genellikle diğerlerinden daha saygın biri tarafından üstlenilir (Zainal vd., 2017).

Çalışanların istenen ve beklenen şekilde hareket etmelerini temin etmek, yöneticilerin öncelikleri arasındadır. Bu hedef, teşvik programları, kurumsal motivasyon konuşmaları ve diğer her türden koşullu yönetim politikaları aracılığıyla birçok yönden başarılmıştır. Çalışanlara tatmin duygusunu aşılama, yönetimin önemli görevidir. Çünkü tatmin, güven yaratır, sadakati sağlar ve çalışanların üretiminde kaliteyi artırır (Tietjen & Myers, 1998). Yöneticiler, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışanları yönlendirmek, motivasyonu artırmak ve verimliliği sağlayabilecek liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Ayrıca, iyi iletişim, planlama ve problem çözme becerileri de yöneticiler için önemlidir. Moehariono'ya (2012) göre, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek, vizyonunu ve misyonunu temsil edecek için güvenilir bir lider gereklidir. Bu aynı zamanda kuruluşun iç ve dış değişikliklere uyum sağlamasını da gerçekleştirecektir. Bu değişikliklerin üstesinden gelmek için kuruluşun strateji ve politikaları hızlı, doğru ve etkili bir şekilde formüle etmesi gerekmektedir. Mukhtar ve diğerleri (2016) liderlik tarzının sadece liderlerin astlarını yönlendirme şekli olmadığını aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimini de etkilediğini belirtmektedirler (Wardhani, 2017, s. 84).

Örgütlerde yöneticilik benimsenen uygulama tarzına göre değişkenlik göstermektedir. Yöneticilerin genel olarak otoriter ve demokratik olmak üzere iki ana gruba ayrıldığı bilinmektedir. Demokratik yöneticiler, çalışanlarına öncelik vererek, onların beklentilerini belirler. Karar vermeden önce çalışanlarına danışarak, onların görüşlerini alırlar ve farklı seçenekleri tartışırlar. Paylaşımçı, dayanışmacı, sevecen ve hoşgörülü olan demokratik yöneticiler, maddi özendiriciler yanında manevi özendiricileri de kullanarak, çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışırlar. Demokratik yöneticiler, örgütlerinde paylaşımçı bir ortam yaratırken, astlarına ve çalışma arkadaşlarına güven verirler. Bu güven ortamı sayesinde, çalışanlar özgürce fikirlerini paylaşabilirler ve örgütsel hedefler doğrultusunda hareket edebilirler. Bu da örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Demirhan vd., 2014). Demokratik yöneticiler aynı zamanda dönüşümcü ve vizyoner liderlerdir. Dönüşümcü liderler, işlerinde yüksek performans göstermeyi hedefleyen astlarını, standart beklentilerin ötesinde çıktılar elde etmeleri için motive etmeye çalışırlar. Bu liderler, ekiplerinin başarısı için daha yüksek hedefler belirlemekten çekinmezler (Wardhani, 2017, s. 84). Vizyoner liderler, işlerinde motive edici bir vizyona sahip olmanın yanı sıra, çalışanlarını motive etmek için de önemli kaynaklardan faydalanırlar ve çalışanlar bu tip yöneticilerle daha fazla iletişim kurmak isterler (Aksan & Oğuzlar, 2019). Cheema ve arkadaşlarına (2015) göre, liderlerin çalışanlarını işlerinde motive etmeleri kritik bir rol oynar. Rhoades ve arkadaşları (2001), yöneticilerin çalışanların fikirlerine gösterdikleri ilginin, samimiyetin ve çalışanların amaç ve değerlerini düşünme noktasında yönetici desteğinin önemini vurgularlar. Ayrıca, Rhoades ve arkadaşları (2001), algılanan örgütsel desteğin yönetici desteği ile iş görenin duygusal bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiğini belirlemiştir. Bu nedenle, vizyoner liderler, çalışanlarının işlerinde motive edilmesi için birçok kaynaktan faydalanarak (Kantabutra & Avery, 2011), yönetici desteğinin ve örgütsel desteğin sağlanması gibi faktörlere özen göstermelidirler. Otoriter liderler ise, belirlenmiş hedefler doğrultusunda takipçilerini yönlendiren ve motive eden kişilerdir. Bu liderler, hedefleri ve görev gerekliliklerini netleştirerek çalışanları belirli bir yönde yönlendirirler. Ancak farklı çalışmalardan elde edilen bilgilere göre, otoriter davranış, çalışanlar arasında motivasyon kaybına neden olabilir (Chowdhury, 2007). Otoriter yöneticiler, sorumlu oldukları örgütte tek karar merkezi olan, astlarına ve çalışma arkadaşlarına az güvenen, sürekli hata arayan ve paylaşmayı sevmeyen kişilerdir. Otoriter yöneticiler, emir ve talimat vermektense hoşlanırlar ve araştırma, tartışma ve paylaşmaya kapalıdır. Yetkilerini paylaşmaktan kaçınarak, bütün konularda kendisine danışılmasını isterler. Güdülemenin temel faktörlerini bilmeyen ve bunları örgütsel etkenlik ve verimlilik için kullanamayan kişilerdir (Demirhan vd., 2014).

Yöneticiler, farklı seviyelerde olabilirler ve organizasyondaki rolleri değişebilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler, genellikle başkan olarak bilinen kişilerdir ve bir organizasyonun stratejik yönetiminden sorumludur. Orta düzey yöneticiler, genellikle bölüm yöneticileri, müdürler veya proje yöneticileri gibi pozisyonlarda çalışırlar ve operasyonel yönetimden sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, genellikle takım liderleri olup, yönetici asistanları veya ofis yöneticileri gibi pozisyonlarda görev yaparlar ve işlevsel yönetimden sorumludurlar.

KADIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞYERİ SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE YÖNETİCİ DESTEĞİ

Yönetici desteği; bir örgütteki en değerli varlığın çalışanlar olduğu gerçeğinden hareketle, yöneticilerin çalışanlarını motive edecek, onları kendilerini değerli hissettirecek ve çalışma hayatının kalitesini arttıracak faaliyetlerde bulunulması olarak tanımlanabilir (Zincirkıran vd., 2016). Burke vd. (1992) göre yönetici desteği, çalışanların yöneticilerin kendilerine destek, teşvik ve ilgi gösterdiği algısının derecesi olarak tanımlanabilir. Bu algı, çalışanların performansını etkileme potansiyeline sahiptir (Babin & Boles, 1996). Bu nedenle çalışanların işlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için liderlerin desteği ve ilgisi hayati önem taşımaktadır. Zincirkıran ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında, yönetici desteği ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Yöneticilerin temel görevi örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Kohli (1985), dört tür yönetici davranışı tanımlamıştır: (1) şartlı onaylama davranışı, (2) üstünlere etki etme davranışı, (3) başarı odaklı davranış ve (4) keyfi ve cezalandırıcı davranış. Birinci tür, üstün performansa dayalı olarak takdir etmek, iyi performansta övmek, kötü performansta eleştirmek ve en iyi çabayı takdir etmeyi içerir. İkinci tür, lider ve çalışanlar arasında olumlu bir uyum sağlama ve iş birimi için olumlu eylemler yapma amacıyla çalışana etki etmeyi hedefler. Üçüncü tür davranış, zorlu hedefler belirlemek, yüksek performans beklemek ve çalışanlara bu hedefleri ve beklentileri karşılayacaklarına dair güven vermektir. Dördüncü tür yönetici davranışı ise keyfi ve cezalandırıcı davranışları içerir ve otokratik liderlerin belirlediği çalışma yöntemlerine uyumu sağlamayı ve performansını ceza yoluyla artırmayı amaçlar (Chowdhury, 2007).

Pekdemir ve arkadaşlarına göre (2013) çalışanlar, yöneticilerini işletmenin en yetkili kişilerinden biri olarak gördükleri için, onlardan aldıkları destek ve yardıma önem vermektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına verdikleri destek, çalışanların işlerine verdiği değeri, gösterdikleri çabayı ve sundukları emeği doğrudan etkilemektedir. Yöneticiden algılanan destek, çalışanların psikolojik durumları, motivasyon seviyeleri ve iş tatminleri üzerinde de doğrudan etkili olmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları destek sayesinde işlerine daha motive olmuş bir şekilde yaklaşırlar ve işlerini daha verimli bir şekilde yaparlar (Başlar & Göktepe, 2021).

Yönetici desteği, çalışanlara saygı, güven ve yardımcı olma arzusunu içerir. Bhanthumnavin (2003)'ne göre, işyerinde çalışanlarına sosyal desteği sağlayan yöneticiler, onların motivasyonunu, performansını ve etkililiğini artırabilirler. Bu sosyal destek üç farklı kategoride incelenebilir: duygusal destek, bilgi desteği ve maddi destek. (Adiloğulları vd., 2017; Ceylan vd., 2015, s. 171). Bu üç destek türü, birbiriyle ilişkilidir ve bir verici ile bir alıcı arasındaki davranış olarak tanımlanır. Çalışanların iş tatmini, performansı ve örgüte bağlılığını artırmak için, yöneticilerin bu üç destek türünü de sağlamaları gerekmektedir (Başlar & Göktepe, 2021; Tozkoparan & Tenteriz, 2019). Bu sonuçlara ulaşmada temel belirleyici unsur çalışanın örgütle özdeşleşmesinin sağlanmasıdır. Özdeşleşme, iş motivasyonu ile doğrudan ilişkili olup gerçekleştirilen yüksek performansın kolektif çıkarlar için önemli olduğu anlaşıldığında, çalışanların motivasyonu artar. Bu durumda, çalışanlar kendileri için değil, ekip için çaba gösterme motivasyonuna sahip olurlar. Bu da, işte daha iyi performans gösterme motivasyonuna dönüşür (Van Knippenberg, 2000).

Çalışanların memnuniyeti, iş sorunlarının çözümü ve işletmenin hedeflerine ulaşması için çalışan motivasyon çok önemlidir. İnsanlar her zaman belirli istek ve ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçların karşılanması veya karşılanmaması, çalışanların iş performanslarına doğrudan etki eder. Araştırmalar, motivasyonun çalışan memnuniyetini etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yönetici, iş görenlerinin ihtiyaçlarını belirleyip en uygun olan şekilde motive ederek, işletmenin performansını artırabilir. Araştırmalar, yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Aksan & Oğuzlar, 2019).

Yöneticiden alınan destek, çalışanların hem duygusal durumlarını doğrudan etkilemekte olup farklı boyut türde karşılaşılan iş yeri sorunlarının çözümüne katkı sağlayan temel belirleyici bir faktördür. Yöneticiler, çalışanların motivasyonun yükseltmek ve iş yeri sorunlarını çözümüne destek sağlamak için çok çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar.

YÖNETİCİ DESTEĞİ OLARAK UYGULAMALAR VE ÖDÜLLER

Kadınlar iş hayatında cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple, kadınlar eşit haklara sahip olmak ve saygı görmek için çaba harcamaktadır. Kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunlar arasında, sosyal hayatlarındaki ayrımcılık sorunlarının iş hayatında da devam etmesi, erkeklerle eşit muamele görememe, terfi ve ödüllendirme konularında erkeklerle aynı konumda olmama gibi konular yer almaktadır. Bu nedenlerle kadınlar, işletmenin yönetim sürecinde erkeklerle aynı seviyede yer alabilmek için mücadele etmektedir. Ayrıca, kadınların fizyolojik sorunlarına karşı duyarlılık gösterilmesi, şiddet ve taciz

gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak ve anne olmaları durumunda iş hayatında anlayış görmek istemektedirler. Bununla birlikte kadınların iş hayatından ayrılmalarında, aile ve geleneksel cinsiyetçi bakış açılarının yanı sıra, iş yerinde karşılaştıkları tutumlar da etkili olmaktadır. Özellikle, aile baskısı ve iş yerindeki yaklaşım ve uygulamaların kadınları evde kalmaları yönünde teşvik etmesi, işten ayrılma kararına etki etmektedir. Bu nedenle işyerindeki itici faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Hewlett & Luce, 2005).

Çalışanın motivasyonunu ve işyeri sorunlarının çözümünü sağlamada yöneticinin yönetim anlayışı ve yaklaşımının yanı sıra hangi araçları nasıl kullanacağı konusunda bilgi sahibi olması önemli bir faktördür. Bu noktada yöneticinin kişilik özelliği, niyeti ve samimiyeti belirleyici değişkendir. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş, birey ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve sorunlara çözüm bulma noktasında iyi niyetli ve samimi olan bir yönetici, çalışmaya ilişkin yasaları gereği gibi uygulayacağı gibi bu amaçla motivasyon araç ve uygulamalarını pratiğe aktarmaya çalışacaktır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, yöneticilerin işleri doğru şekilde yönetmesi gerekmektedir. Yöneticiler, işletmedeki çalışanların nezdinde işlerin doğru şekilde görülmesi ve istenilen sonuçlara ulaşılması konusunda yetkin pozisyonda olan kişilerdir (Aksan & Oğuzlar, 2019). Bu nedenle, yöneticilerin temel fonksiyonu, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli kararları almak olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin işleri doğru şekilde yönetebilmeleri için yapmaları gerekenler ve yapmamaları gerekenler vardır. Yöneticilerin bu noktada kullanacağı motivasyon aracını belirleyebilmesi için öncelikle işletmedeki tüm birimleri ve çalışanları iyi tanımaları gerekmektedir. Bu sayede, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olurlar ve kararlarını daha doğru bir şekilde verebilirler. Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerekli stratejileri belirlemeli ve atacakları adımları planlamalı ve bu planları uygulamalıdır.

Örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttırmak için üç faktör önemlidir. Ekonomik faktörler arasında ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller ve kara katılma yer almaktadır. Psiko-sosyal faktörler olarak, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar. Örgütsel-yönetimsel faktörler olarak, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları oluşturma ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi faktörlerden oluşmaktadır (Kuşluyan, 1999, s. 61; Örucü & Kanbur, 2008). Tüm bu faktörlerin bir arada kullanımı, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve iş yeri sorunlarının çözümü ve örgütlerin başarısını sağlamak için önemlidir. Bu noktada yöneticinin bireysel donanımı etkili olmaktadır. Demirhan vd.(2014), bir yöneticinin sınırlı örgütsel kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmesi, nitelikli insan kaynaklarını içtenlikle motive edebilmesi için gerekli faktörleri bulabilmesi ve uygulayabilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekir ki bu durumda yetkin bir yönetici olarak kabul edileceğini öne sürmektedir. Liderlerin sahip oldukları özellikler, güç kaynakları ve uyguladıkları davranış ve yönetim biçimi, iş görenlerin motivasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, liderlerin organizasyonda mevcut olan tüm kaynakları ve araçları hareket ettirebilmesi, çalışan motivasyonunu yükseltmede önemli bir rol oynamaktadır (Dimiyati, 2014).

Yöneticilerin yapmamaları gereken önemli işlem ve uygulamalar bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınırlarsa, onları dinlemezlerse ve fikirlerini almadan kararlar alırlarsa, işletmenin başarısını ve çalışanlarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, yöneticilerin motivasyon sağlamak ve sorunları çözmek için işletmenin kaynaklarını yanlış kullanmaları, gereksiz ve abartılı harcamalar yapmaları veya işletmenin bütçesini doğru şekilde yönetmemeleri, işletmenin ve çalışanın zarar görmesine neden olabilir. Öte yandan çalışanların görevlere odaklanma becerileri, yöneticilerle olan etkileşimlerinin kalitesinden etkilenir. Eğer yakın sosyal çevre (amirler gibi) destekleyici değilse, çalışanların işlerine odaklanmalarını etkilenmesi muhtemeldir ve bu da çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal kaynaklarını kendilerini korumak için harcamalarına neden olabilir veya potansiyel riskleri nasıl azaltacakları konusunda aşırı endişe duymalarına sebep olabilir (Zhou vd., 2016, s. 8).

UYGULAMALAR

Yönetici desteği iş görenlerin sorunlarının çözümünde ve motivasyonlarının yükseltilmesinde kilit rol oynamaktadır. Yönetici desteği çalışanların işe bağlılığını artırarak özgeci davranışları teşvik eder (Román Calderón vd., 2013, s. 906). Çalışanların motivasyonu ve performansı, liderlerin öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır ve örgütün başarısı için kritik bir faktördür (M. K. Yılmaz, 2011, s. 88). Liderler iş yeri sorunlarına yaratıcı çözümler bulmalı, örgüt politikalarını belirlemeli ve çalışanların sorumluluk almalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırabilir. Çünkü yönetici desteği, çalışanın iş stresiyle ters orantılıdır ve işe bağlılık yönetici desteğinden olumlu yönde etkilenmektedir (Lambert vd., 2016).

Yöneticinin insan doğasına ve çalışanlara yönelik bakış açısı, iş yerinde önemli bir konumu olan bu olguların ele alınmasında en önemli belirleyicidir. McGregor'ın kuramında yer alan X ve Y tipi yönetici profiline göre sorunların ele alınması ve çözümü için yapılacak çalışmaları farklılaştıracaktır. Bu çalışmada yöneticilerin motivasyon sağlamak ve işyeri kaynaklı sorunların çözümü için yapmaları gereken uygulamalar ve kullanmaları gereken ödüllere belli başlılarına yer verilmiştir.

Bilgi ve Bilinçlendirme

Yöneticiler, alt kadrodaki personelin duygu, düşünce, amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. İşyeri ikliminin pozitifliği ve yöneticilerin olumlu davranışları motivasyonu artıracaktır. Yöneticilerin çalışanlarıyla uyumlu olması ve işletme hedeflerine ulaşmak için onları etkili bir şekilde motive edebilmesi, çalışma performansını ve güven duygularını olumlu yönde etkileyecektir (Yapar, 2005).

Yöneticiler, toplumsal yaşamda ve iş yerinde cinsiyet ayrımcılığı ve mobbing hakkında çalışanları eğitmek ve farkındalık oluşturmak için düzenli eğitimler ve farkındalık çalışmaları düzenleyebilirler. İş yerinde cinsiyet ayrımcılığına ve mobbinge yönelik tutumların kabul edilemez olduğunun göstergesi olarak bu noktada sıfır tolerans politikasının uygulanması bu eğitimlerin başarı oranını yükseltecektir. Yöneticiler, kendi davranışları ile çalışanlara örnek olması ve işyerinde cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele etmesi, çalışanların da aynı tutumu benimsemelerine yardımcı olabilir.

İş yerindeki cinsiyet ayrımcılığı ve mobbingi önlemek için belirli politika ve uygulamaların oluşturulması önemlidir. Bu politika ve uygulamalar, cinsiyet ayrımcılığının ve mobbingin ne olduğu, nasıl tanınacağı ve nasıl rapor edileceği, inceleme sürecini, yaptırımları ve destek mekanizmalarını içermelidir. Yöneticiler, çalışanların işyerinde cinsiyet ayrımcılığına ve mobbinge maruz kalmaları halinde şikâyet mekanizmaları sunarak, bu sorunların çözümü için yol gösterici olmaları gerekir. Şikâyetlerin açıkça ve gizlice yapılabilmesi için çeşitli kanallar oluşturulmalı. Ayrımcılık ve mobbing mağduru kadın çalışanlara duygusal, psikolojik veya hukuki destek sunulması ve suçluların cezalandırılması kadınların kendilerini güvende hissetmelerini katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlara bu noktada verecekleri destek ve gösterdikleri çabalar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve iş hayatının kalitesini artmasına yardımcı olabilir (Zincirkiran vd., 2016, s. 977). Kadın çalışanların, kendilerini güvende hissettirecek olan bu tür yönetici uygulamaları, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'nde işaret ettiği "güvenlik", "saygı görme", "ait olma" ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olacaktır. Herzberg'in "hijyen" faktörlerine, Adams'ın kuramındaki "eşitliğe" karşılık gelen bu uygulamalar kadın çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacaktır.

Şeffaf Ücret Politikası

Yöneticiler, özellikle yerine getirilen görevlerin önemi ve çeşitliliği açısından motive edici özellikler içeren işler tasarlayarak çalışanların bağlılığı artırabilirler (Christian vd., 2011). Yöneticiler kadınların iş yerinde en önemli sorunlarından olan ücret eşitsizliğini önlemek, kadınların iş hayatında eşit ücret alabilmelerini sağlamak için ücret politikalarını gözden geçirmeliler. Yöneticiler, çalışanların ücretlerinin ne kadar olduğunu belirten şeffaf bir politika benimsemelidir. İşletmeler, aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkek çalışanların ücretlerini karşılaştırmalı ve eşit olmayan durumlarda gerekli düzeltmeleri yapmalıdır. Ücretleri şeffaf hale getirmek, kadınların erkeklerle aynı pozisyonda aynı ücreti aldıklarını doğrulamanın en iyi yoludur. Bu tür uygulamalar kadın çalışanın düşük ücret almasını önleyeceği gibi eşitsizlik algılarının da giderilmesini sağlayacaktır. Ücret vb. unsurlar motivasyon teorileri içinde üzerinde önemle durulan öğelerdir. Bu öğeler Herzberg'in teorisinde "hijyen" faktörlerine, Adams'ın Eşitlik kuramında bireyin "adalet ve eşitlik" ihtiyacına, Vroom ve Lawler-Porter'in Beklenti kuramlarında bireyin çalışarak elde etmeyi hedeflediği "beklentiler"ine, Maslow'un motivasyon teorisinde "güvenlik" ihtiyacını karşılamaya, Locke'un kuramında ödüllere, McClallend'in "başarı" ihtiyacına ve Alderfer'in "Var olma" güdüsüne karşılık gelen ve motivasyonu sağlayan dışsal uygulamalardır.

Çalışma Şartlarının, Rol Ve Hedeflerin Belirlenmesi

Yönetici tarafından çalışanların iş içeriğini belirlenmesi, çalışma saatleri ve çalışma koşullarının düzenlenmesi, kullanılacak araç ve gereçlerin sağlanması gibi konularda verdikleri destek, çalışanların iş performanslarına ve sosyal yaşamlarına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına bu noktada verdikleri destek, onların iş tatminlerinin artmasında son derece önemlidir (Tozkoparan & Tenteriz, 2019). Özellikle kadınların motivasyonunu artırmak için yöneticiler, azaltılmış saatli işler yaratmak, çalışma zamanı ve kariyer ilerlemesinde esneklik sağlamak ve kadınların çalışma arzularını desteklemek gibi stratejiler kullanabilirler (Hewlett & Luce, 2005). Bu stratejiler, kadınların iş hayatında daha başarılı olmalarını sağlayarak örgütlerin performansını da olumlu yönde etkileyebilir.

Yönetici, çalışanların organizasyonun hedeflerini öğrenmelerini ve bunlara ulaşmak için gereken adımları bilmesini sağlayarak çalışanın iş ve rol tanımlarını belirlemesi gerekir. Bu işlemler kadın çalışanların işlerine odaklanmalarını ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayarak motivasyonlarını artırır. Yöneticiler kadın çalışanların yeteneklerini, deneyimlerini, kişisel hedeflerini ve ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak, onlara uygun roller, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar belirlemelidir. Kadın çalışanların iş yerindeki rollerinde başarılı olmaları için gereken eğitim ve gelişim desteğini sağlanması gerekir. Bu uygulamalar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve rollerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olacaktır. Bu uygulamaların motivasyon kuramlarındaki karşılığına baktığımızda; Herzberg'in "hijyen" faktörlerine, Locke'un "amaçlar" ögesine, Maslow'un kuramında "psiko-sosyal" faktörlere, Özerklik teorisinde "yeterlilik" ögesine, Alderfer'in "gelişme" ihtiyacı kapsamına girdikleri söylenebilir.

Kariyer planlaması

Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyerek, uygun pozisyonlara yerleştirme yapmaları işyeri ve çalışan için önemli bir uygulamadır. Bu sayede, çalışanların ihtiyaçlarına ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışmaları sağlanarak, motivasyonlarının artması ve performanslarının yükselmesi beklenir (M. K. Yılmaz, 2011). Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına uygun davranışların sergilenmesi, tatmin ve bağlılık duygularını da artırarak, iş verimliliğini ve işte kalma sürelerini uzatırken, iş gücü devrini ve işe devamsızlığı azaltabilir.

Yöneticiler iş yerinde çalışanların terfi, eğitim ve diğer fırsatlar için adil bir şekilde değerlendirilmelerini sağlayacak eşitlik politikalarının oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamalıdır. Bu süreçlerde, çalışanların cinsiyeti gibi kişisel faktörler değil, sadece işle ilgili faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Kadın çalışanların gelişimlerini desteklemek için eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması ile onların yetenekleri yükseltmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur. Kadın çalışanlar, rol modelleriyle bağlantı kurarak kariyerlerinde ilerlemeleri konusunda daha fazla özgüven kazanabilirler. Yöneticiler iş yerlerinde performans değerlendirmeleri aracılığıyla çalışanların terfiler için değerlendirilmeleri yapar ve ilerlemelerini sağlar. Cinsiyeti esas almayan adil ve uygun performans değerlendirme ile tüm çalışanlar arasından bir görev için eleman seçiminde isabetli tercih yapılması mümkün olacaktır.

Kadın çalışanlara ihtiyaç duydukları yönetici desteğinin sağlanması ve onların kariyer hedefleri hakkında düzenli olarak iletişim kurularak kariyer gelişimlerini desteklenmesi iş yerinde kadının kendini güvende hissetmesine neden olur. Ayrıca tüm çalışanlar arasında işbirliğinin teşvik edilmesi ve takım çalışmasının desteklenmesi önemlidir. Takım çalışması, çalışanların birbirlerine destek olmalarına ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmalarına yardımcı olur. Bu uygulamalar cam tavan, cam uçurum, cam asansör ve kraliçe arı sendromlarının önlenmesinde yönetici desteğinin önemli bir katkı olacağını göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Golembiewski'nin (1977) çalışması, erkeklerin iş tatmini taleplerinin kadınlardan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, erkeklerin kariyer, ücret ve statü gibi faktörlere daha çok önem verdiğini ve bu faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan kadınlar çalışma kadroları içinde sayılarının erkekler kadar olduğunu ve işten çıkarılma süreçlerinde erkeklerin yerine tercih edilmeme konusunda endişe duymak istemezler. Kadınlar, sorumluluk almak konusunda erkek meslektaşları kadar özgür olmak istedikleri gibi, başarıda katkılarının takdir edildiğini hissetmek istemektedirler (Çalışan Kadınlarda İş Stresi ve Motivasyon, 2021).

Kariyer sorunlarının önlenmesine yönelik yönetici desteği kapsamındaki uygulamalara motivasyon teorilerinde dışsal motivasyon faktörleri içinde yer verilmektedir. Herzberg'in "hijyen" faktörleri, Locke'un kuramında "amaçlar" ögesi, Maslow'un kuramında "kendini gerçekleştirme" faktörleri, Özerklik teorisinde "yeterlilik" ögesi, Vroom ve Lawler-Porter'in Beklenti kuramlarında "ödü" ögesi, Alderfer'in "gelişme" ihtiyacı kapsamında ele alındıkları söylenebilir.

Kararlara Katılım Ve Geri Bildirim Sağlama

İş yerinde çalışlara geri bildirim yapılması ve kararlara katılımlarının sağlanması motivasyon ve performansın yükseltilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Yöneticiler düzenli olarak neyin iyi gittiğini ve neyin geliştirilmesi gerektiğini anlamak ve çalışanların hedeflerini ve performanslarını kontrol etmek için geribildirimde bulunmalıdır. Bu noktada yönetici çalışanları ile pozitif bir iletişim ağı kurmalıdır. İletişim, iş performansı hakkında geri bildirim almak da dâhil olmak üzere çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynar (Ologbo & Saudah, 2012). McClelland'a göre, etkili bir yönetici, tek başına karar vermek yerine astlarını karar süreçlerine dahil eden ve yetki devreden bir kişidir (Anı Marlia vd., 2020). Bu tür yaklaşım, çalışanların deneyimini olumlu etkiler. Ancak, çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine değer

vermemek ve yetki vermemek gibi olumsuz uygulamalar, çalışan motivasyonunu ve performansını olumsuz etkiler. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanların fikirlerini almalı ve kendilerini değerli hissettirmelidir. Bu amaçla kadın çalışanlarla birlikte bir ekip oluşturulması ve onların fikirlerini, önerilerini ve görüşlerini paylaşmaları, görüşlerini rahatça ifade edebilmeleri ve kararlara katılımlarının teşvik edilmesi uygun olacaktır. Yönetici bu tarz uygulamalar ile kadın çalışanların katılımını artırılarak işyerinde daha etkili bir şekilde yer almalarına, kendilerini güncel tutulmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına destek sağlamış olur. Bu uygulamaların Maslow'un kuramında "*psiko-sosyal*" faktörler, Herzberg'in "*hijyen*" faktörleri, Locke'un kuramında "*amaçlar*" ögesi, Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme teorisinde "*ilişki*" ögesi, Vroom ve Lawler-Porter'in Beklenti kuramlarında "*ödül*" ögesi, Alderfer'in "*gelişme*" ihtiyacı kapsamında ele alınan dışsal motivasyon faktörleri içinde yer verildiği söylenebilir.

ÖDÜLLER

İş hayatında çalışanların motivasyonunu artırmak için ödüller verilir. McCormick ve Tiffin'in (1979) ödüller hakkındaki teorisine göre, ödüller iki tür olabilir: içsel ve dışsal. İçsel ödüller, işin kendisinde mevcut olan ve kişinin görevi başarıyla tamamlaması veya hedeflerine ulaşması sonucunda sahip olduğu ödüllerdir. Bu ödüller, kişinin kendisini kullanma fırsatı, başarı hissi, takdir görme, olumlu tanınma ve ilgi gibi psikolojik ödüller içerebilir. Dışsal ödüller ise işin görevinin dışında olan şeylerdir, örneğin ödeme, yan haklar, güvenlik, terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve koşulları gibi somut ödüllerdir. Bu tür ödüller genellikle organizasyon düzeyinde belirlenir ve bireysel kontrolü dışında olabilir (Ajila & Abiola, 2004). Ödüllendirmede ödülün şekli ve miktarından daha çok ödüllerin eşit şekilde dağıtılması önemlidir. Çalışanlar, ödüllerin adil olup olmadığını diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırarak değerlendirirler. Eğer ödüllerin eşit şekilde dağıtıldığına inanırlarsa, motivasyon düzeyleri daha yüksek olacaktır (Aslan & Doğan, 2020; Yapar, 2005).

Yöneticilerin ödül sistemi uygulamalarında şeffaf olmaları önemlidir. Çünkü bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem vermelerine rağmen bu ödüllerin dağıtımında esas olanın adalet ve eşitliğin korunmasıdır. Mottaz'ın (1985) çalışmasına göre, üç farklı tür iş ödülünün iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Birincisi işin kendisinden kaynaklanan tatmin duygusu sağlayan içsel görev ödülleridir. İşin niteliği, çalışanın kendisini geliştirme imkânları, sorumluluk alması gibi faktörler içsel görev ödüllerindedir. İkincisi işyerindeki sosyal statü, çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından takdir edilmek gibi faktörlerin oluşturduğu dışsal sosyal ödüllerdir. Üçüncüsü ise maddi ödüller, yükselme imkânları, sağlık sigortası gibi işyeri tarafından sunulan dışsal örgütsel ödüllerdir.

Yöneticiler, çalışanların başarılarını kutlamak, ödüllendirmek ve takdir etmek için fırsatlar yaratmalıdır. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır ve performanslarını daha da iyileştirir. Takdir etme, çalışanların motivasyonunu artırmak için en basit ve en ucuz yollardan birisidir. Yöneticiler veya çalışma arkadaşları, çalışanları yaptıkları iş nedeniyle takdir ettiklerinde onlara güven verirler ve motivasyonlarını artırır. Yönetici, çalışanları motive etmek, performanslarını artırmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için etkili bir şekilde yönetmeli ve liderlik etmelidir. Bu, organizasyonun başarısını artırır ve çalışanların tatminini ve bağlılığını da artırır. Çalışanların kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirmeleri için moral ve motivasyonları güçlü olmalıdır. İşletmeler, çalışanların tatmin ve performansını artırmak için para veya diğer maddi ödüller sunabilir. Bu ödüller iyi ücret, primler, kâr payı veya hisse senetleri gibi birçok şekilde olabilir. Bu ödüller işletme içi ve işletme dışı ödüller olarak sınıflanabilir. İşletme içi ödüller arasında, tatil, yemek kartları, ücretsiz ürünler veya hizmetler, ofis dışı faaliyetler, ek sağlık sigortası gibi şeyler yer alabilir. İşletme dışı ödüller, çalışanların aileleriyle geçirebilecekleri tatiller, spor veya kültürel etkinlikler katılım veya diğer kişisel ilgi alanlarına yönelik hediyeler olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların çalışma hayatına geç girdikleri ve hâlâ erkeklere oranla daha az istihdam edildikleri bilinmektedir. Bu durum, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi görevleri üstlenmelerinin yanı sıra, işverenlerin kadınların iş gücüne katılımını sınırlayan ön yargıları ve cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle yaşanmaktadır. Ancak, son yıllarda kadınların iş gücüne katılımında artış gözlemlenmektedir. Kadınların iş yaşamına katılımlarının artması ile birlikte kadınların iş yaşamında karşılaştığı sorunlar daha fazla fark edilmekte ve ele alınmaktadır. Özellikle, cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, cinsel taciz, kariyer gelişim sorunları gibi konulara ilişkin farkındalık artmış ve bu sorunlarla mücadele etmek için çeşitli yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Buna rağmen sorunların tam manası ile çözümlendiği söylenemez. Bu sorunların çözülmesi veya en aza indirilmesi için yöneticilere ciddi görevler düşmektedir. Bunlar arasında;

Yöneticiler, sorunların çözümüne destek olmak için çeşitli motivasyon araçlarını kullanabilirler ve uygulamalar yapabilirler. Kadınların işe alım sürecinden başlayarak cinsiyet ayrımcılığına karşı net bir tutum

benimseyerek onlara eşit fırsatlar sunabilirler. Örneğin işe alım sürecinde cinsiyet kotası belirlemek, iş ilanlarında cinsiyet ayrımcılığına yer vermemek ve kadın çalışanların yeteneklerine ve potansiyellerine değer vermek gibi uygulamalar yapılabilir.

İş yerinde cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele etmek için, açık ve net bir eşitlik politikası belirlemeleri yöneticilerin vereceği önemli bir destektir. Bu politika, kadın çalışanların eşit haklara sahip olacağı ve ayrımcılığa maruz kalmayacakları konusunda açık bir mesaj içermelidir. Ayrıca mobbing ve cinsel taciz gibi sorunların önlenmesi için, yöneticiler çeşitli politikalar belirlemelidirler. Bu politika, mobbing ve cinsel tacizin hiçbir şart altında ve iş yerinde kabul edilemez olduğunu ve bu davranışlara karşı ciddi yaptırımların uygulanacağı konusunda açıkça ortaya konulmalıdır. Mobbing ve cinsel taciz gibi sorunlarla mücadele etmek için uygulamada kolay ve gerçekleştirilebilir şikâyet mekanizmaları kurulmalıdır. Bu yaklaşım kadın çalışanların güvenliklerini garanti altına alacak ve haklarının korunmasına yardımcı olacaktır.

Yöneticiler, kadın çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak için çeşitli kariyer imkânları sunabilirler. Bunlar arasında eğitim ve danışmanlık programları yer alabilir. Kadın çalışanların iş yerindeki kariyer fırsatlarına erişimlerinin kolaylaştırılması onların motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Kadın çalışanların motivasyonlarını artırmak için etkili bir ödüllendirme sistem kurmaları gerekir. Performans değerlendirme ölçütlerine göre kurulacak bu sistemin kadın çalışanların iş yerindeki başarılarının yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler, kadın çalışanlarla kuracakları etkili bir iletişim ile gerçekleştirecekleri geri bildirim sistemi ile işyerindeki performanslarını değerlendirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca kadın çalışanların fikirlerine ve görüşlerine yer vererek kararlara katılımlarının sağlamaları onların kendilerine güvenlerini artırabilir ve sorumluluk alma duygularını güçlendirecektir.

Kadın çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengelemeleri için yönetici tarafından sağlanacak esnek çalışma şartları onların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir. Esnek çalışma saatleri, kadın çalışanların iş yerinde daha rahat ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Sonuç olarak, iş yerindeki kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar oldukça ciddi bir konudur. Ancak, yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanarak bu sorunların çözümüne destek olabileceklerini söylenebilir. İş yerinde cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele etmek, mobbing ve cinsel taciz gibi sorunların önlenmesi ve kadın çalışanların kariyer gelişimine yatırım yapmak, iş yerinde daha adil ve başarılı bir ortam oluşturacak ve kadınların çalışma hayatına daha fazla katılmalarını teşvik edecektir.

KAYNAKÇA

Adiloğulları, İ., Görgülü, R., & Ulucan, H. (2017). The Impact of Manager Support on Perceived Organizational Commitment: An example of professional footballers study. *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences*, 188-198.

Aima, H., Adam, R., & Hapzi, A. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study atPT . Bank Bukopin , Tbk Center). *Journal of Research in Business and Management*, 4(11), 49-59.

Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 7-12.

Akçil, Ç. (2019). *İş-yaşam Dengesi Ve iş Tatmini: Bilişim Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksan, A., & Oğuzlar, A. (2019). Çalışan Memnuniyetinde Yöneticinin Rolü: Bursa İlinde Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *International Journal of Social Inquiry*, 12(2), Article 2.

Aksöz, F., & Eroğlu Durkal, M. (2021). Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar: Kayseri İlinde Çalışan Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59, 141-176.

Anı Marlia, M., Fahmy, R., Lukito, H., Prima Lita, R., & Rahim, R. (2020). Visionary Leadership Role: Building A Ghost Town Civilization. *International Journal Of Management*, 11(1), 31-55.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), Article 26.

Aşkın, U., & Aşkın, E. Ö. (2019). İşgücü Piyasasında Enformel Kadın İşgücü: Ev Eksenli Çalışan Kadınlara Yönelik Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), Article 1.

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Başlar, Y., & Göktepe, E. A. (2021). Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1).
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 79-97.
- Bilgin, K. U., & Tuğan, E. N. (2021). Kadın İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*.
- Ceylan, A. K., Çelik, G. M., & Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1).
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139-148.
- Chowdhury, M. S. (2007). Enhancing motivation and work performance of the salespeople: The impact of supervisors' behavior. *African Journal of Business Management*, 1(9), 238-243.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çalışan Kadınlarda İş Stresi ve Motivasyon*. (2021, Mayıs 24). <https://www.koclukmerkezi.com/calisan-kadınlarında-is-stresi-ve-motivasyon/>.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4).
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti Ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).
- Dimiyati, H. (2014). *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan | Perpustakaan Universitas Subang* (B. A. Saebani, Ed.). Bandung : CV Pustaka Setia .
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. bs). Beta Basım Yayım.
- Ereş, F. (2006). Türkiye'de Kadının Statüsü Ve Yansımaları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 40-52.
- Golembiewski, R. T. (1977). Testing Some Stereotypes About The Sexes In Organizations: Differential Satisfaction With Work? *Human Resource Management; Ann Arbor, Mich.*, 16(2).
- Gül, H., Yalçınoğlu, N., & Atlı, Z. C. (2014). Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 13(2), Article 2.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. bs). New York: John Wiley.

- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-46, 48, 50-54 passim.
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2011). Follower Effects In The Visionary Leadership Process. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), Article 1.
- Keser, A., & Güler, Burcu. K. (2021). *Çalışma Psikolojisi* (2. bs). Umuttepe Yayınları.
- Kesici, Ş. (2003). İş Motivasyonu. İçinde H. Izgar (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Eğitim Kitabevi.
- Kocacık, F., & Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın.
- Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(31), Article 31.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* [Bilgisi: Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support’s relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Luz, G. A. (2008). *Maslow’s hierarchy of needs as a model for the process of the development of national noise regulations*. 9th International Congress on Noise as a Public Health Problem, (ICBEN) Foxwoods, CT.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (2. bs). Harper&Row Publishers.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction: *The Sociological Quarterly*, 26(3).
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Ologbo, A. C., & Saudah, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Oruç, E. (2019). *Kadın Çalışanların İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), Article 1.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (8. bs). Ekin Kitabevi.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Román Calderón, J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2013). Work Engagement as Mediator between Perceived Participation, Supervisor Support and Altruistic Behaviors: Empirical Results from the Italian Social Enterprise Sector. *Univ. Psychol*, 899-909.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- Şahin, H. K. (2019). *TÜRK KADINININ SİYASETE VE İKTİSADİ HAYATA GİRİŞİ* [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi. İçinde *Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)* (C. 1).
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), Article 1.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision, MCB University Press*, 36(4), 226-231.
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), Article 1.
- Umutlu, S., & Öztürk, M. (2020). İş Yaşamında Kadın Ve Karşılaştığı Sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons Inc. USA.
- Wardhani, N. K. (2017). Influence Of Competence, Transformational Leadership, Social Capital And Performance On Employee Careers. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), Article 02.
- Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 41-50.
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment. *Personnel Psychology*, 60(1), 127-162.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi* [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., & İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), Article 2.
- Yılmaz, M. K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algulamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* [Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (12. bs, C. 1-4). PT. Raja Grafindo Persada Jakarta,.
- Zhou, L., Turvey, C. G., Hu, W., & Ying, R. (2016). Fear and trust: How risk perceptions of avian influenza affect Chinese consumers' demand for chicken. *China Economic Review*, 40, 91-104.
- Zincirkiran, M., Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2016). *Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. ICEB'16 2nd International Congress On Economics And Business, "New Economic Trends and Business Opportunities".