

BÖLÜM 8

Çalışma Hayatında Motivasyon ve Motivasyon Kuramları

Merve MAMACI¹

MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI VE İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

1880’lerin başlarında kullanılmaya başlanan “*motivasyon*” kelimesi için öncesinde, filozoflar tarafından insan davranışlarını açıklarken “*irade*” teriminin kullanıldığı görülmektedir (Forgas, Williams ve Laham, 2005, s. 86). Günümüzde ise motivasyon kavramına ilişkin tanımların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Higgins (1994, s. 114) motivasyonu, “*karşılanmamış bir ihtiyacı tatmin etmeye yarayan içsel bir dürtü*” olarak, Kanfer (1990) ise “*bir kişinin çabasının yönünü ve engeller karşısındaki ısrarını belirleyen psikolojik güçler*” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre motivasyon, çalışanların davranışlarının yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini etkileyen gücü ifade etmektedir (Pinder, 2014).

Çalışan motivasyonu, çalışanların görevlerini istekli bir şekilde gerçekleştirmelerini, yeteneklerini ve kapasitelerini fark etmelerini ve geliştirmelerini sağlayan bir araç da olarak düşünülebilir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, kişisel hedefleri açısından tatmin olmuş bireyler olarak kabul edilebilir. Bu sebeple çalışanlar bulundukları iş yerlerinde çalışmaya devam ederek, kurumun işten çıkış ve devamsızlık oranlarının düşük tutulmasını sağlayabilirler. Çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması iş kayıplarını önleyerek kurumun ve çalışanın ekonomik seviyesini korumasına yardımcı olabilir.

Ayrıca, yüksek motivasyona sahip çalışanlardan oluşan iş yerlerinde grevler gibi çalışan sorunlarının az olması beklenebilir. Bu sebepten, çalışan motivasyonunun bugüne kadar geliştirilmiş kuramlarla ince-

lenmesi ve çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik gerçekleştirilebilecek müdahalelerin oluşturulmasının çalışanlar ve iş yerleri için önemli olduğu söylenebilir.

MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramlarını üç ana başlık altında ele almak mümkündür. Bu bölümün organizasyonu da bu üç ana başlık dikkate alınarak yapılmıştır. Sırasıyla önce kapsam yani içerik kuramları sunulacak, ardından motivasyonun nasıl geliştiğine vurgu yapan süreç kuramları aktarılacaktır. Son olarak da tarihsel olarak günümüze daha yakın olan ve güncel araştırmaların odağında olan çağdaş motivasyon kuramlarına yer verilecektir.

Kapsam (İçerik) Motivasyon Kuramları

Kapsam (içerik) kuramları söz konusu olduğunda ilk etapta akla gelen kuramlar; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer’in ERG kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve McClelland’ın Üç İhtiyaç Kuramıdır. Tarihsel olarak da diğer kuramlara göre daha eski olan bu kuramlar, çalışanların motivasyon sürecini açıklamaktan çok çalışanların nelerden motive olduğuna odaklanmıştır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Maslow, 1943, 1954)

Maslow’un 1943 yılında yayınladığı “*Motivasyon Teorisi*” adlı çalışmayla birlikte *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı* (1943, 1954) alan yazına sunulmuş ve bireylerin çeşitli ihtiyaçlar tarafından güdüldüğü ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sırada olduğu öne sürülmüştür.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, merve.mamaci@fbu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-7882-3670

otomasyonunun getireceği fırsatları değerlendirerek yazılım robotlarını yeni dijital meslektaşlar olarak görmüş ve bu robotlarla ilişkiler geliştirmiştir. Dolayısıyla, bu çalışma teknolojik değişimin çalışanlar nezdinde nasıl algılandığını ve çalışanların robotlaşmaya yönelik duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkilerini anlamayı sağlamıştır (Ågnes, 2022).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde motivasyon kuramları kapsam (içerik) kuramları ve süreç (bilişsel) kuramları çerçevesince incelenmiş ve her kuram iş yaşamından örneklenilerek okuyucuya sunulmuştur. Bölüm sonunda ise motivasyon konusuna ilişkin alan yazında son yıllardaki ampirik çalışmalara yer verilmiştir.

Günümüzde gerçekleşen dijital dönüşüm sonucunda, örgütler ve çalışanların görevlerini anlamlandırma ve gerçekleştirme biçimleri büyük ölçüde değişmiştir (Nyman ve ark., 2023). Özellikle yapay zekâ, büyük veri, bilişsel bilişim, bulut bilişim, mobil bilişim, sosyal medya ve benzeri dijital platformlar da dâhil olmak üzere yeni teknolojilerin iş yerlerinde aktif olarak kullanılmaları; çalışanların görevlerini nasıl yapacaklarını ve kurumların ne şekilde yönetileceklerini de belirleyebilecektir (De, Pandey ve Pal, 2020). Bu nedenle, günümüze kadar var olan geleneksel iş yaşamının dönüşümüyle birlikte (Farivar ve Richardson, 2021; Richter, 2020) çalışan motivasyonunu anlamaya yönelik çalışmaların çerçevesinin değişmesi ve genişlemesi mümkün görünmektedir.

İlerleyen dönemlerde çalışanların motivasyonlarını anlamaya yönelik gerçekleştirilecek olan çalışmalarda dijital dönüşümün çalışanların motivasyon düzeylerini ne şekilde etkileyeceği, teknolojik değişimlere yönelik çalışma yaşamı olan kişilerin ya da aday kişilerin adaptasyon yeteneklerinin ne şekilde etkili olacağı incelenebilir. Dijitalleşen dünyada ve iş yerlerinde dijital beceri düzeyi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkilerin incelenmesi uygun olacaktır. Dijital becerilerin demografik faktörler ekseninde ne şekilde farklılaşacağının incelenmesi; yapay zekâ ve diğer dijital araçların özelliklerinin, sanal takımların, uzaktan çalışma gibi çalışma sistemlerinin ve dijital ortamda devam eden iş yaşamında liderlik becerilerinin çalışan motivasyonu ile olan ilişkilerinin keşfi anlamlı olacaktır. Son olarak farklı kuşakların iş yaşamına bakış açılarının ve kuşakların hangi içsel ve dışsal

faktörler üzerinden motivasyon sağlayabileceklerinin incelenmesi özellikle gelişmekte olan ülkelerde kalıcı istihdamın sağlanması ve korunması açısından fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. ve Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43–90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1).
- Ågnes, J. S. (2022). Gaining and training a digital colleague: Employee responses to robotization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 29–64. Doi: 10.1177/00218863211043596.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Alderfer, C. P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351–365. <https://doi.org/10.1177/0021886389025004>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (1977a). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2–8.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185–204. <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>.
- De, R., Pandey, N. ve Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie*

- canadienne, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
- Doggett, R. ve Koegel, L. (2013a). Olumlu pekiştirme. F. R. Volkmar (Ed.), *Otizm spektrum bozuklukları ansiklopedisi* içinde (s. 2299). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1698-3_130
- Doggett, R. ve Koegel, R. L. (2013b). Olumsuz pekiştirme. F. R. Volkmar (Ed.), *Otizm spektrum bozuklukları ansiklopedisi* içinde (s. 1987–1988). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1698-3_125
- Farivar, F. ve Richardson, J. (2021). Workplace digitalisation and work-nonwork satisfaction: The role of spillover social media. *Behaviour and Information Technology*, 40(8), 747–758. Doi: 10.1080/0144929X.2020.1723702.
- Forgas, J. P., Williams, K. D. ve Laham, S. M. (2005). *Social motivation: Conscious and unconscious processes*. Cambridge University Press.
- Ganguli, R. ve Padhy, S. C. (2023). Moderating effect of demographic factors on the relationship between work motivation and employee retention of gen Z. *NMIMS Management Review*, 31(2), 145–156.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to Work* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). Macmillan.
- Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial psychology. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Baskı) içinde (s.75–170). Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Frese, M. ve Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>.
- Karakaş, Sirel. Prof. Dr. Sirel Karakaş Psikoloji Sözlüğü: Bilgisayar Programı ve Veritabanı. Erişim 09 Şubat 2025. www.psikolojisozlugu.com (Sürüm: 5.2.0/2022)
- Latham, G. P. (2003). Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309–318. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00028-7).
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1970a). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1970b). *Religions, values, and peak experiences*. Penguin.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Pearson Education.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *The Journal of Business Communication*, 49(4), 357–376. <https://doi.org/10.1177/0021943612456036>.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Papageorgi, I. (2021). Positive and negative reinforcement and punishment. T. K. Shackelford ve V. A. Wee-kes-Shackelford (Ed.), *Encyclopedia of evolutionary psychological science* içinde (s. 1-3). Springer.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 102157. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68..>
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Schunk, D. H. ve DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104–115. <https://doi.org/10.2307/258358>.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence*. Macmillan.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. ve Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vurbic, D. ve Bouton, M. E. (2014). A contemporary behavioral perspective on extinction. F. K. McSweeney & E. S. Murphy (Ed.), *The Wiley Blackwell handbook of operant and classical conditioning* içinde (s. 53–76). Wiley Blackwell