

## **Motivation in Media Management: Factors Affecting Motivation of Media Workers in Turkey**

Mihalıs Kuyucu

Istanbul Aydın University Communication Faculty, Turkey  
[michael@michaelshow.net](mailto:michael@michaelshow.net)

**Keywords:** Media Management, Motivation, Media, Communication Management.

**Abstract:** Media enters to people life every day with a high speed as a result of the technological improvements. Media is now much more efficient in human life because it's integrated to communities much more than the past. Media which reaches to more people every day, is more responsible for its content that it produces. The content of media produced by people who work in media companies. These people have a big responsibility towards their companies and to media environment. This gives a high importance to work of content. While people create this content they are affected from many things. One of these is 'motivation'. As the media industry expands there has been many changes in the management of media companies and the importance of motivation became an efficient factor for media companies. Motivation now plays a big role in the work flow of media companies as well as the other industries. This study made a research for the factors affecting the motivation of media workers in Turkey. For this purpose there has been conducted a survey to media workers who work in different media companies to find out the factors that affect their motivation. The aim of this study is to make a determination for the factors affecting media workers motivation in media industry. In the first part of the study there is a literature analysis for the concept of "motivation" and the findings of global researches done for the motivation of media workers discussed. The method of the study is descriptive method and the data collected with a questioner prepared with likerd scale. The findings analysed in the SPSS software. In the analysis there is a determination of factors affecting motivation in Turkish media industry and analysis of factor, correlation, Kruskal Walls and t-tests. At the end of the study there has been a found that the 'social security' and 'economic condition' effect more than 'working conditions' and 'carrier' to the motivation of media workers in Turkey.

**Anahtar Kelimeler:** Medya İşletmeciliği, Motivasyon, Medya, İletişim Yönetimi

**Özet:** Yaşanan teknolojik gelişmelerde yaşanan gelişmeler sonucunda medya insanların günlük hayatına daha fazla girmeye başlamıştır. Günümüzde medya toplumlara geçmişe göre daha fazla etki etmektedir. Her geçen gün daha fazla sayıda insana ulaşan medya ürettiği içerikten daha fazla sorumlu hale gelmiştir. Medya içeriği medya işletmelerinde çalışan bireyler tarafından üretilmektedir. Bu bireylerin çalıştıkları medya işletmeleri ve medya dünyasında çok büyük

sorumluluklara sahiplerdir. Bu sorumluluk onların ürettiği içeriğe önem yüklemektedir. Medya çalışanları içeriklerini üretirken pek çok faktörün etkisinde kalabilmektedir. Bu etkilerden bir tanesi de “motivasyon” dur. Medya endüstrisi geliştikçe medya işletmelerinin yönetim faaliyetlerinde de değişiklikler olmuş ve motivasyon kavramı büyük önem kazanmıştır. Motivasyon günümüzde diğer endüstrilerde olduğu gibi medya endüstrisinde de iş akışında büyük bir role sahiptir. Bu çalışmada Türkiye’de medya endüstrisinde çalışan işçilerin motivasyonlarına etki eden faktörlerle ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla medya endüstrisinde değişik kademelerde çalışan işçilere motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amacıyla bir anket uygulanmıştır. Bu çalışmada medya endüstrisinde çalışan işçilerin motivasyonlarını etki eden faktörler ilgili bir durum saptaması yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı ile ilgili literatür çalışması yapılmış ve medya işçileri ile ilgili yapılan küresel ölçekli araştırmaların bulguları tartışılmıştır. Betimsel araştırma yöntemin uygulandığı araştırmada bulgular likerd ölçekli anketle derlenmiştir. Bulgular SPSS adlı yazılımla analiz edilmiştir. Yapılan analiz ve değerlendirmede Türk medya endüstrisi istihdamında motivasyon konusuna etki eden faktörler ile ilgili yapılan durum saptamasında faktör, korelasyon, Kruskal Wallis ve t-testi analizleri yapılmıştır. Çalışmanın sonunda Türkiye’de medya çalışanlarının motivasyonlarına ‘ekonomik statü’ ve ‘sosyal güvenlik’ konularının ‘çalışma koşulları’ ve ‘kariyer’e göre daha fazla etki ettiği ortaya çıkmıştır.

## 1.Giriş

Günümüzde dördüncü kuvvet olarak adlandırılan medyanın toplum üzerinde etkisi tartışılmaz bir noktaya gelmiştir. Medya toplumu eğitip bilgilendirirken diğer yandan da tüketim alışkanlıklarının şekillenmesine de etki etmektedir. Bir yandan bilgi alan diğer yandan da tüketim alışkanlıklarının değişmesine kadar varan mesajlar alan insanlar medyayı bir rol model olarak kullanmaktadır. Topluma bir rol model olan ve toplumun her aşamasında karşımıza çıkan medyanın bilgi ve haber üretmede ciddi sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarını yerine getirirken medya endüstrisinde faaliyet gösteren medya işletmelerinde çalışan yönetici ve personelin verimli çalışması önemli bir rol oynamaktadır. Medya işletmelerinde çalışan personelin motivasyonu onların ürettikleri hizmetlerin kalitesini etkilediği gibi sorumlu oldukları içeriğe daha büyük bir özen göstermesine sebep olmaktadır. İhtiyaçları karşılanmış bir basın çalışanının sunacağı içerik ile motive olmamış bir basın çalışanının sunacağı içerik arasında farklılıklar olacaktır. Etik yayıncılık yapmak isteyen medya işletmelerinin çalışanlarının bütün ihtiyaçlarını karşılaması ve onların motivasyonuna katkıda bulunması gerekmektedir. Motive olamamış bir medya çalışanı içerik ürettiği mecrayı takip edenleri yanlış yönlendirebileceği gibi hem o mecrayı takip edenleri hem de işletme sahibine zarar verebilecektir. Medya çalışanı zaman zaman bir öğretmen gibi didaktik, zaman zaman bir psikolog, zaman zaman bir sosyoloji uzmanı gibi toplum psikolojisine seslenecek bilinç ve manevi donanımda olmalıdır. Farklı rollerde içerik üreten ve onları medya vasıtasıyla kitlelere sunan medya çalışanının ruh dünyasının sağlıklı işleme ve psikolojik olarak sağlıklı olması gerekmektedir. Motivasyon, sağlıklı işleyen bütün medya işletmelerinin olmazsa olmazlarındadır. Medya çalışanlarının sosyal sorumluluklarının bilincinde etik değerlere uyacak biçimde içerik üretecek şekilde motive edilmesi ve sağlıklı bir psikoloji ile üretim imkânının sağlanması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı medya işletmelerinde çalışanları motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir. Bu amaçla çalışmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

1. Medya işletmelerinde çalışan işçilerin motivasyonunu etkileyen faktörler ve onların endüstriye etki derecesi nedir?
2. Medya sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
3. Medya sektöründe çalışanların yaşlarına göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

## 2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca ‘da kullanılan “motive” kelimesinden türetilmiştir [1]. Motivasyon terimi tarihte ilk olarak 1880’li yıllarda İngiltere ve ABD’deki psikologların yazılarında karşımıza çıkmaktadır. Bilimsel psikolojinin kurucusu Wundt’un geleneksel ekolüne bağlı psikologlar tarafından kullanılmadığı görülmüştür.

Eren’e göre motive kelimesinin Türkçe karşılığı “güdü, saik veya harekete geçirici”dir. Motivasyon bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir [2]. Eroğlu’na göre ise motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini ilgi merkezlerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir [3]. Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir [4]. En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir [5].

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamına içermesidir. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, eğitim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, koku, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin vb. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü motivasyon kavramı bütün bunları da kapsamaktadır [6].

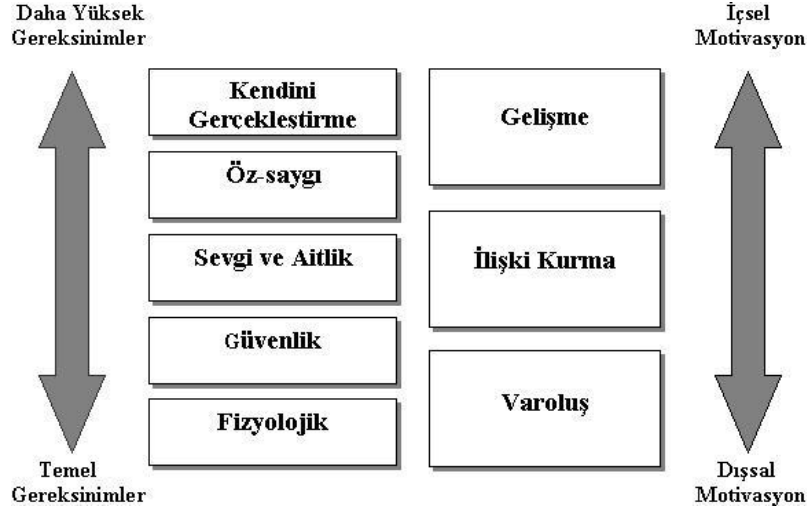
Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda bireyin iş konusundaki davranışlarını da tanımlar [7]. Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır [8]. Motivasyon kavramı, örgütsel sebepler bağlamında düzenlenmediği takdirde, iş gören bir bireyin ortaya koyduğu çaba yanlış noktalara yönelebilir. Dolayısıyla motivasyonun örgüt yararına kullanabilmesi ve yönetsel başarıya katkı sağlayıcı sonuçlar verebilmesi için, bireyin sarf edeceği çaba belli örgütsel hedeflere yöneltilmelidir. Bu yöneltme ise motive edici bazı özendirme araçları vasıtasıyla yapılır. Böylece motive edilmiş iş görenin çabayı hem bireyin ihtiyaçlarını hem de örgüt amaçlarına hizmet etmiş olacaktır [9].

## 3. Medya İşletmelerinde Motivasyon

Medya işletmelerinde çalışanlarının aynı anda birden fazla meziyete sahip olması ve onları kullanması beklenir. Örnek olarak bir televizyon kanalının haber merkezinde çalışanların metin yazma, raporlama yapma, stratejik düşünce kabiliyetini geliştirme, girişken, meraklı, zamanı nasıl yöneteceğini bilme, planlı ve ekip ruhuna uymak gibi davranış ve niteliklere sahip olması beklenir. Medya gibi yaratıcı iş gücüne ihtiyaç duyulan endüstrilerde çalışanların birden çok yeteneğini aynı anda yönetmesi gerekir. Birden çok ve farklı özelliklerini kullanan personel yapısına sahip olan bu tarz işletme ve endüstrilerde başarının sağlanabilmesi ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için motivasyon kavramı büyük önem taşımaktadır.

Genel anlamda yöneticiler motivasyon kavramını çalışanların temel ihtiyaçlarının sağlanması olarak algırlar. Abraham Maslow bu ihtiyaçları beş farklı kategoride gruplandırmıştır. Maslow’a göre bireylerin ihtiyaçları en düşük seviye olan psikolojik ihtiyaçlardan en yüksek seviyeye kadar ki ihtiyaçlara kadar sıralanmıştır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak adlandırılan bu

sınıflandırmada bireylerin ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi ihtiyaçları,değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak tanımlamıştır [10].



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi [11].

Yönetici, çalışanın ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlemek zorundadır. İş yetkilerine ek olarak, diğer bireysel faktörleri de dikkate almalıdır. Clayton Alderfer çalışanın ihtiyaçlarının, tamamen olmasa da, kısmen karşılanması gerektiğini söylemiştir. İki ya da daha fazla ihtiyacın karşılanarak, çalışanın motive edilmesi gerektiğinden bahsetmiştir [12]. Örneğin, işe yeni alınan bir basın çalışanın, maaşı ile ilgili endişeleri olabilir. Bir muhabir ya da gazeteci olarak onun ihtiyaçları da, zamanla bir araştırmacı gazetecinin ihtiyaçları kadar büyüyecektir. Üst seviyeli ihtiyaçlarla tanıştığında, düşük seviyeli bir ihtiyacın karşılanması onu artık motive etmeyecektir. Alderfer, yöneticilerin, çalışanların maaşlarıyla ilgili şikâyetlerini, çok iyi analiz etmesi gerektiğini söylemiştir. Kendisini geliştirmek isteyen bir gazeteci, daha önce yapılmamış bir yeniliği yapmak ister. Bu vakadaki dürtü, zaman kısıtlaması olsa bile, başka bir alanda sivrilme için verilen bir kararı açıkça gösterebilir.

Bazı yönetim uzmanları başarılı motivasyon için, verimli çalışanları seçmenin, bir ön koşul olduğuna inanırlar [13]. Cam duvar arkasındaki yönetici, işe yeni alınan birinin, psikolojik olarak yeterli olup olmadığını, muhabirlerin sorumlu oldukları görevleri yerine getirip getiremeyeceğini ve değer ve yeteneklerinin pozisyonlarıyla uyumlu olup olmadığını bilmek ister. Ancak çoğu medya yöneticisi, zaman ve analiz yapma becerisinden yoksundur. Öncesinde analiz yapmak yerine, çalışanları işe aldıktan sonra geliştirici teknikleri geliştirmeyi denerler.

Motive olmuş insanlar, sağduyu ve stratejiye ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, daha önce bahsedilen başarıma ihtiyacı gereği, insanlar, diğerlerini etkilemek, güç kazanmak ve beğenilmek, başkaları tarafından kabul edilmek isterler. Psikolog David McClelland 1961 yılında tipoloji bilimini geliştirmiş ve baskın olan ihtiyaçların ortaya çıkartılmasını önermiştir. Bu önermede etkin bir motivasyon için, yöneticiler, bütün ihtiyaçları tanımlamalı, her çalışanın, baskın olan yanlarını ortaya çıkarmalı ve buna göre karar vermeye çalışmalıdır. Örneğin; İyi bir editör, birçok genç muhabirinin, bir güce ihtiyaç duyduğunu bilmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidir.

İnsanlar genel olarak desteklenen ve ödüllendirilen davranışları tekrar ettikleri gibi, cezalandırılan davranışlardan da kaçınırlar. Bu koşullar iki genel kategoriye ayrılır: Klasik koşul ve Edimsel koşul.

Klasik koşul; irade dışı, öze dönüşlü ya da yarı içgüdüsel hareketler yoluyla, koşulsuz uyarılar meydana getirmeye çalışır. Örneğin bir muhabir, bitirmesi gereken bir yazı veya redaksiyonun bitirme zamanından 10 dakika önce farkına varıp çalışmaya başladığında, adrenalini artışı, nabız hızlanması ve diğer belirtilerle birlikte endişe artışı yaşar. Bu nedenle son anda yapılan işler, onda her seferinde, aynı stres ve psikolojik değişikliklere neden olur. edimsel koşulla desteklenmiş davranış, gönüllü olarak tekrarlanır. Desteklenmemiş davranış ise daha az tekrarlanır [14].

Bir televizyon kanalının haber müdürünün ana haber bülteninde istenen yüksek reytinglerin alınması sonucunda, haber bölümünde çalışanları ödüllendirmesi durumu pozitif desteğe örnek olarak gösterilebilir. Üstündeki iş yükünün artmasıyla birlikte, haber merkezinin işleyişi ile ilgili sıkıntılarını sessizce sürdüren bir yapımcının, haber müdürü tarafından ödüllendirilmesi negatif desteğe örnek olarak gösterilebilir. Editörün görevleri ile ilgili şikâyetlerini devam ettirmesi sonucunda haber müdürü tarafından işine son verilmesi ise cezalandırmaya, ya da ortadan kaldırmaya yönelik davranışa örnek olarak gösterilebilir. Böyle bir durumda haber müdürünün, kişiyi ödüllendirmek yerine, genel şikâyetleri dikkate alarak, ortadan kaldırmayı tercih edebilir. Haber müdürü bu gibi durumlarda çalışana, içinde bulunduğu koşula adapte etmelidir.

Motivasyon, gözlemlerden ve doğruların ne olduğuna dayanmaktan çok, çalışanların inanışları ile tanımlanır. Tartışılan önceki teorilerin temel odak noktası; yöneticiler ve diğer faktörlerin, bir kontrol elementini nasıl önerdikleri ve motivasyonları nasıl idare ettiklerini açıklıyordu. İnsanlar, kişisel inançları aracılığıyla, kendi sahip oldukları dürtülerden etkilenir [15]. İnsanlar kendi hareketleri ile istedikleri etkiyi yaratabileceklerine inanmadıkça, harekete geçmek için az dürtüleri olur ve eyleme geçmez. Bu inanışlar, plan yapabilme bir insanın kapasitesini ve istenen etkileri yaratmak için harekete geçmeyi ifade eder.

Bir muhabir, kendisini iyi hissetmek için, görevleriyle ilgili yeteneklerini ve performanslarını geliştirmişse, bu durumdan hoşlanmasa dahi yeteneklerine inanabilir ve özgüvenini geliştirebilir. Özgüven, çabalama sonrası beklenen sonuçlar ve kararlı hedefler ile motivasyonun işleyişine inanır. Örneğin, oldukça yüksek özgüvene sahip bir muhabir, yeteneklerini geliştirmek için, meydan okuyacağı bir sorunla karşılaşmayı ve onu çözmek için şansını denemeyi tercih edecektir.

İş gereksinimleri ve ihtiyaçların dışında, yöneticilerin, iş ve işçi arasındaki etkileşimi de fark etmeleri gerekir. Çünkü bu durum, yöneticinin, çalışan üzerindeki perspektifini genişletecek ve böylece diğer karar alma yöntemlerini de sağlamış olacak. Yöneticiler, ilk olarak motivasyon aşamalarını bilmeliler. Bu aşamalarda Eşitlik (Adalet) Teorisi, Beklenti Teorisi ve Hedef Belirleme teorisi önemli rol oynar.

Eşitlik teorisinde anahtar varsayım, eşitsizliğin, bir motivasyon olduğudur [16]. Çalışanlar, insafsızca tehdit edildiklerini hissettiklerinde, eşitlik duygusunu sağlamaya çalışırlar. Bir muhabir, eşitsizlikten kaynaklanan mutsuzluk içinde ise örnek olarak kendisiyle aynı işi yapan diğer muhabirlerin daha fazla kazandığını biliyorsa, çalıştığı saat sayısının azaltılmasıyla, ücretinin yükseltilmesi için istekte bulunabilir.

Beklenti teorisi insanların, istedikleri zaman ne yapmak isterlerse, onu yapacaklarını ileri sürer[17]. Şekil 2.'de de görüldüğü gibi motivasyon kişinin, yüksek verimde çalışmasının getirdiği başarıların, çeşitli iş hedeflerine olanak sağlayacağına inanması ile ilgilidir. Çalışanın yapılan işin bir sonucu olarak çeşitli ürünlerin ortaya çıkacağına inanması bu süreçte davranışın başlaması için çok önemlidir. Çalışanın davranışı performansını tetiklerken, performansta amacın ulaşmasını sağlayacaktır.





Şekil 2. Beklenti Teorisi

Hedef belirleme teorisi, çalışanların yaptıkları şeylerin yolunda hareket etmeleri gerektiğini söyler, çünkü bu, hedeflerine ulaşmak için onlara yardım eder [18]. (Locke,1968:66). Örneğin, gazetecilik meslek ödülü alma planları yapan bir muhabir veya yazar, çalışmasında mükemmelliğe ulaşmak için yeteri kadar motive olur. Ancak, yeni bir yazar, çalıştığı ilk yıl içinde kendine böyle bir hedef beklerse, onun için buna ulaşmak çok zor olabilir. Bunun sonucunda hayal kırıklığı yaşayabilir. Eğer yazar hedefini netleştirerek açıkça belirlerse, örneğin 8 yıl içinde bir ödül kazanma ya da 5 yıl içinde belli sayıda ses getiren habere imza atmak şeklinde somut bir şekilde kariyerini planlarsa o zaman başarıya daha hızlı ulaşabilir. Hedefin doğru bir şekilde belirlenmesi sonucunda yazı ve haberlerin ödüle uygun olarak değerlendirilmesi onun ödül alma şansını artırır. Bunun için hem yazarın hem de yöneticinin, hazırlanan hedeflerin ne olduğunu bilmesi, strateji geliştirmesi ve bu stratejinin yazarın davranışını nasıl etkilediğinin gözlemlenmesi onun motivasyonu için çok önemlidir.

İşe yeni alınan bir personelin, iş yerine veya sektöre yabancı olması durumunda, editörünün hedeflerini bilmesi, zorlukları değerlendirmesi ve kendi gerçekçi niteliklerini belirlemesi gerekir. İşe yeni başlayan personelin, strateji geliştirerek hedeflere ulaşma konusunda, editöre yardımcı olacağı yerleri bilmesi de önemlidir. Bu kişi, hedeflerin çok yüksek olduğunu düşünürse, editörün beklentilerini yeniden ayarlamaya yardım etmek için, bu konuyu editörle konuşup tartışarak, motivasyonunun düşmemesi için çalışmalarda bulunabilir.

Motivasyon için irdelenmesi gereken bir diğer konu da yönetici-iş tatmini merceğinden, iş-işçi etkileşimi olmalıdır. Çalışanların memnuniyetinin nasıl işlediğinin bilinmesi, yüksek motivasyon sağlamak için yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Örneğin, yöneticiler genellikle, tatmin olmuş bir çalışanın üretken olacağını düşünürler. Tatmin olmak, performans getirebilir, ancak bazen tersi de olabilir. Görevini yerine getiren personel, tatmin olmuş bir çalışandır [19].

Alderfer tatmin edilmemiş ihtiyaçlar karşısında, hayal kırıklığının rolünü vurgulamıştır [20]. Bir yönetici için hayal kırıklığı yaratan faktörleri bilmek; bir yönetici olarak, çalışanın memnun olmasına yardım edebilmek ve hayal kırıklığı yaşatan olaylara pozitif reaksiyon verebilmek önemlidir. Bu bağlamda Frederick Herzberg ve onun meslektaşları iki faktör teorisini geliştirmiştir [21]. Bu teori tatmin ve tatminsizliğin birbiriyle ilişkili olmadığını, fakat değişik ihtiyaç ve güdülerden etkilendiğini belirtmektedir.

Herzberg, hijyen ya da koruyucu faktörlerin motivasyon sağlamayacağını ileri sürmüştür. Para, statü, güvenlik, çalışma koşulları, iş politikaları, denetleme ve kişiler arası ilişkiler gibi koruyucu faktörler, bazen çevresel etkiler olarak incelenmiştir. Bir yöneticinin bu öğelere katılması,

çalışanların yüksek seviyede tatminine yardımcı olabilir. Ancak başarı, meydan okuma gibi işlerle ilgili motivasyon yöntemleri, hijyen faktörleriyle birleşerek, sorumluluk, tanınma, terfi ve kişisel gelişimi sağlayan gerçek motivasyona dönüşebilir. Herzberg'in bu teorisi bazen desteklenmemiştir [22]. Medya yöneticileri, önemli istisna ve nüansları, tatmin kavramıyla beraber fark etmelidir.

Chang ve Sylvie tatmin ve tatminsizliğin gazete muhabirlerini farklı etkilediğini keşfetmiştir [23]. Wilhout ve Weaver, yaptığı araştırmada, gazetecilerin, en önemli iş tatmin faktörleri hakkında farklı fikirleri olduğunu bulmuştur. Tatmin faktörleri konusunda, televizyon habercileri, insanlara yaptığı yardımın önemini, birincil faktör olduğunu söylerlerken; günlük gazete, haber ajansı ve radyo habercileri iş güvenliğinden bahsetmişlerdir. Maaş, çoğu gazetecinin listesinde sonlarda yer almasına rağmen (işverene aldırılmaksızın), haber ajansı ve radyo televizyon habercileri, maaşın daha çok bir iş tatmini yarattığını söylemiştir.

Yapılan diğer çalışmalar, tatmin yönetiminin zorluğu konusunda sonuçlar vermiştir. Örneğin, 1980'lerde, orta ölçekli bir basın işletmesinde çalışan gazeteciler, yöneticilerinden, işten memnun olup olmadıkları konusunda, pek fazla yorum almadan işlerini yaparlardı. Küçük ölçekli basın işletmelerinde çalışanlar ve işlerinden memnun olan güçlü gazeteciler, gazetelerinin halkı bilgilendirdiğine inanırlardı [24]. Bu inanış onların tatmin eden faktör olarak işlerinden memnun olmasını sağlamaktaydı, ancak on yıl sonra, bu etkiler kaybolmuştur. Halkı bilgilendirmenin basın çalışanının motivasyonunda etkili olduğu konusundaki algı azalmış, ortaya konulan işle ilgili eleştirilerin sıklığı, gazetecilerin çalışma memnuniyetini etkilemiştir. Küçük ya da orta ölçekli basın işletmelerinde çalışan yaşlı gazetecilerin çoğu, 1980'li yıllarda işlerinden daha memnunnardı. 1990'larda ise küçük ya da büyük ölçekli basın işletmelerinde çalışan gazeteciler arasında daha yaşlı olan gazeteciler işlerinden memnundu, genç olanlar ise memnuniyetsizdi [25]. Bu araştırmalarda çıkartılabilecek sonuç memnuniyet ve tatmin yaratan kaynakların, insanlarda dönemsel değişiklikler yaratabileceğidir.

Motivasyon kavramı konusu üzerinde araştırma yapan bilim adamları, 1970'lerden beri özerkliğin, tatminle bağlantılı olduğunu söylemiştir. Mülkiyetin boyut ve şekli, özerklik hissini de belirlemektedir. Daha küçük ölçekli ya da bağımsız işletmelerde çalışan gazeteciler, işlerinde daha çok yetkiye sahip olurlar. Weaver ve Wilhoit bu faktörlerin, özerkliği tam olarak açıklayamadığı sonucuna varsalar da, özerkliğe sahip bu tarz işletmelerde çalışan gazetecilerin 1980'lerden beri aşınmaya uğradığını belirtmişlerdir. Bu tarz basın işletmelerinde ki yayıncılar bu hisleri tanımlayarak, muhabirlerini daha iyi anlayabilmiş ve çalışanların kaynaklarını daha iyi inceleyerek, iş memnuniyetlerinin nasıl sağlanacağını görmüşlerdir [26]. (Weaver ve Wilhoit,1996:77).

Haber medyasının hızlı bir şekilde holdingleşmesiyle yüzleşmek günümüz için en gerçekçi yaklaşımdır. Örneğin, iyi gazetecilik değerlerini algılayan basın işletmelerinde çalışan gazeteciler bu değer tanımını tam yapmayan işletmelerde çalışan gazetecilere göre işlerinden daha memnundurlar [27].

Medya endüstrisi elementleri yaratıcılığa ve bireysel performansa dayalı olduğu için, kişisel yetenekleriyle ön plana gelen ve eşsiz işler ortaya çıkarabilen, iş performansları olarak diğerlerinden ayrılan, yüksek verimli çalışanlarına nasıl davranılması gerektiği de bir tartışma konusu olmuştur. Bir televizyon veya radyo kanalında bireysel yetenekleri ile yüksek reytingler alabilen program yapımcıları, kendilerine has bir okur kitlesine sahip çok okunan köşe yazarları, bu tarz medya çalışanlarına örnek gösterilebilir. Bireysel yetenekleriyle sivrilerek başarılı olan bu tür çalışanlar klasik motivasyon metotlarına cevap verme eğiliminde değildirler. Bu nedenle, medya yöneticilerinin değerlendirmelerini yaparken, tarafsızlık, ödüllendirme gibi kavramlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Örneğin daha az yetenekli çalışanlar izlenmeli, bireysel yetenekleri daha

yüksek olan çalışanların her zaman para ya da terfiye cevap vermeyecekleri bilinmeli ve onların desteklenmesi konusunda alternatif yollar aranmalıdır [28].

Medya endüstrisinde en çok yaşanan sorunlardan biri de holdingleşen medyanın sürekli yönetici değiştirmesidir. Bir yönetici emrindekileri, mümkün olabildiğince düzene sokma isteği duyar. Bu gibi durumlarda zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Örneğin, birçok eski çalışan, ya da uzun süre aynı işte kalıcı olmaya karar veren personel ile değişen yöneticiler arasında mücadeleler yaşanabilir. Yöneticiler, bu çalışanların motive olmaları ve yeni kurdukları iş sistemine alışmaları için, yeni fırsatlar sunmalıdırlar. Profesyonel gelişme, eğitim ya da iş rotasyonları gibi programlar, bu konuda yardımcı olabilir. Bu programların varlığını sağlamak yöneticilere kalmıştır. Ne yazık ki, her yönetici bu tarz programları, yeteri kadar desteklememektedir [29]. Medya işletmelerinde yöneticiler bu tarz programları uygulamak yerine işin kolayına kaçır ve yeni işletme sisteminde kendisi ile çalışabilecek personeli kazanmak yerine o personelin işine son verir ve yeni atamalar yapar.

Medya endüstrisinde yaşanan teknolojik gelişmeler sektörün kendisini olduğu kadar bu sektörde çalışan bireylerin motivasyonunu da etkilemektedir. Yönetim çalışanlarına bir teknoloji tanıttığında, sonuçlar genellikle üç boyutta ortaya çıkmaktadır:

- \* Doğrudan, anlık değişiklikler meydana getiren değişiklikler, ya da doğrudan olmayan, anlık cevaplarla sonuçlanan değişiklikler.
- \* İstenilen, çalışanın ya da sistemin işleyişinin daha etkili olmasına yardımcı olan değişiklikler ya da istenilmeyen, işlevsel olmayan değişiklikler.
- \* Öngörülen, yönetim tarafından değişikliklerin tanınıp amaçlanması ya da öngörülmeven değişikliklerin tanınmayıp amaçlanmaması.

Motivasyon bakımından yönetici iyi bir teknoloji-işçi eşleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler işletmelerindeki yeni teknolojiyi, daha öncekilerden daha iyi olmak, var olan değerlerle uyumlu ve uygun hale getirmek için dostça, gözlemlenebilir bir iş etkisi oluşturulabilmesi amacıyla medyadaki çalışanlarına göstererek yardımcı olmalıdır [30].

Medya Holdingleri, çalışanlarını farklı mecralarında (örneğin radyo/tv yayını, çevrim içi olarak, gazete ve dergi) kullandıkları için alternatif motivasyon stratejilerine ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar için, ölçek ekonomisinin anlamı, genellikle daha çok çalışmak demektir. Yöneticiler için gerekli olan ise, ölçek ekonomisi içinde ortak bir havuzda kullandığı çalışanlarını motive etmeyi öğrenmektir. Örneğin, yerel bir televizyondaki meteoroloji uzmanı, hava durumu raporunu yayımlamak, gazete için günlük köşe yazısı yazmak, aralıklarla kardeş radyo istasyonunda gün boyunca haber bültenlerini okuyarak kendini göstermek ve televizyonun internet sitesini sürekli güncellemek konularında görev verildiğinde bu görevle ilgili ikna edilmelidir. Bu tarz görevler mecburiyet olarak değil, ikna yolu ile yaratılan bir motivasyon ve istekle sunulmalıdır.

A.B.D.'de dört ayrı haber merkezinin yaptığı araştırma kültür çatışmaları ve diğer uyum sorunlarına rağmen, gazetecilerin, yeni ölçek ekonomisi politikaları içindeki avantajları, çok net gördüklerini öne sürmüştür [31]. Örneğin, kendilerinden daha güçlü becerilere sahip olan meslektaşlarıyla çalışma ve haber kurumlarının diğer parçaları içindeki insanlara saygı duymak, bir kariyer güçlendirici olarak sayılabilir.

Yeni bir çalışan için, yönetmenin anlamı, yöneticiyle nasıl iyi ilişkiler kurulacağını bilmektir. Bu yöneticiler için de geçerlidir ve motivasyonun, her iki taraf için de, anlaşılmasını sağlamaktadır [32].



Sylvie medya sektörüne girmek isteyenler için: “İyi bir çalışan olmak ve yöneticinize karşı açık olmak istiyorsanız, yöneticinizin hedeflerini bilin ve bu hedefler doğrultusunda sonuca ulaşmak için elinizden gelenin en iyisini yapın. Grup içinde çalışmaktan korkmayın, ya da hedefler açık olmadığını düşünüyorsanız, soru sormaktan çekinmeyin” önerisinde bulunmuştur [33].

A.B.D.’de Irak’a karşı düşmanlığın başlaması, 2001 yılında Dünya Ticaret Merkezinin bombalanması sonrasında basında yayınlanan haber ve yorumlar gazetecilere medya dünyasının ne kadar stresli olduğunu bir kez daha hatırlatmıştır. Eski gazetecilerin yaşadığı hüsranslar, düşük maaş ödemeleri, zayıf yönetim ve ağır çalışma saatleri yüzünden sektörü bıraktıkları tam olarak gerçekçi değildir [34]. Gazete editörleri muhabirlerin yüksek seviyede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadığını belirtmiştir [35]. (Cook vd,1993:72). Editörlerin beşte ikisine yakını ise onların işle alakalı sağlık problemleri olduğunu söylemiştir [36]. Halkla ilişkiler uzmanları, stresin medya dünyası için değişmez bir faktör olduğu konusunun altını çizmiştir [37].

Feinstein ve Owen yaptıkları bir araştırmada en az bir kez savaşta bulunmuş 140 gazeteci için ve hiç bir savaşta bulunmamış 107 gazeteci için psikolojik üzüntü sinyallerini ölçmüşler. Araştırma sonucunda savaş gazetecileri haftalık alkol tüketim oranlarının, depresyon oranlarının ve travma sonrası stres düzensizliklerinin yükseldiğini rapor etmişlerdir [38]. (Feinstein ve Owen 2002:159-160).

Stresin etkileri, işçilerin iş talepleri üzerindeki reaksiyonlarına bağlı olarak çeşitlenir. Medya yöneticileri stres sinyallerini hissettiklerinde ihtiyatlı olmalıdır. Fakat stres birçok farklı şekilde olmakla beraber görünmez bir formda da olabilir. Genellikle bu sinyaller sıklığı, yoğunluğu ya da olağan dışılığıyla göze çarpma eğilimindedir. Eğer bir çalışan birçok işi yetiştiremez ya da duygusal olarak karakteri dışında reaksiyon gösterir ise, yönetici olaya özel dikkat göstermek zorundadır. Medya işletmelerde geçici olarak işten çıkartılmalar yaşandığında, yeni kurallar uygulamaya konulduğunda, teknoloji ya da yeni beklentilerin arması gibi sıkça karşılaşılan büyük değişimler yaşandığında, stres beklenebilir.

Son yıllarda holdingleşen medyada gazetecilerin hedefleri, medya sahipleri ve yöneticilerinin tümü arasında kurgulanan menfaat zinciri sayesinde yeni bir stres kaynağı daha ortaya çıkmıştır. Bu yeni stres kaynağı, gazetecilikte eğitimin seyrekliği, hor görülme, daha çok pazarlanabilir, ticari kaygılar sebebiyle satış amaçlı içeriklerin üretilmesinden dolayı ortaya çıkmakta ve gazetecileri üzerek heveslerini kırmaktadır [39]. Bu strese neden olan sebepler tamamen medya yöneticilerinin kontrolünün dışında gerçekleşebilir. Bu gibi durumlarda farkındalık, yöneticilerin işçi reaksiyonlarını anlayıp hazırlıklı olmalarında yardımcı olur. Bunun için medya yöneticilerinin durum tespiti yaparak holdingleşen medyanın ortaya çıkaracağı bu tarz streslerin etkisini azaltmaya yönelik çalışmalarda bulunması gerekmektedir.

Medya çalışanları kendi yetenekleri vasıtasıyla yaratıcı olmak, ürettikleri içerik ile ilgili olumlu reaksiyonlar almak ve yaptıkları işin kitlelerin gözünde nasıl anlamlandırıldığını görmek için can atarlar.

Medya yöneticisinin yetenekleri hangi seviyede olursa olsun limitlidir. Örneğin, gazete ve magazin tasarımcıları ile ilgili yapılan bir araştırmada; yaratıcılığa yönelik kişisel özelliklerin, daha çok doğuştan geldiği bulunmuştur [40]. Hayal kurmak, çılgın fikirlere sahip olmak ve iç motivasyon gibi özelliklere sahip kişiler, yöneticilerden dolayı olarak etkilenebilirler. Çünkü yöneticiler, tasarımcıları, kişiliklerindeki bu tarz özellikleri ifade etmek için cesaretlendirir. Başarılı yöneticiler, işçilerin camdan dışarı ya da duvardaki bir postere bakarken geçirdikleri zamanın, boşa değil, aslında orijinal fikirler tasarlamak ya da yaratıcı çözümler üretmek için geçirdiğini bilirler. Böylece,

cezadan ya da cesaret kırıcı olmaktan kaçınan yöneticiler, gizli bir şekilde ya da kurnazca, yaratıcı işçilerle, işlerin daha iyi olmasını sağlama eğilimi içinde olmalıdır. Ayrıca, görünüşe göre sıra dışı gibi gözükken çılgın fikirler, alaya alınmak yerine daha çok teşvik edilir. Bu fikirlerin, uygulanabilir tasarım çözümleri halinde belirtilmiş olması gerekliliği fark edildiği sürece, diğer sıra dışı fikirlerin özgürce ortaya konulabilmesi, tasarımcıları daha iyi olmak adına motive edecektir. Daha yüksek görsel iletişim standartlarına ulaşarak yaratıcılığı arttıracaktır.

Bir medya organizasyonunun can damarı olan yaratıcılık boğulduğu, azaltıldığı, ya da engellendiği zaman, medya yöneticisinin, çalışanın ilhamını kazanmasına yardım etmek gibi zor bir görevi doğar. Bu tarz problemin çoğu yetersiz kaynaklar, kadro ve fiziki alanlardan kaynaklanmaktadır. Diğer faktörler uzun çalışma saatleri, yetersiz gözetim, uygunsuz şekilde tasarlanan iş ve psikolojik yıpranmalardır. Genç çalışanlar içinse işteki hür irade ihtiyacının artışından kaynaklanmaktadır [41].

#### 4. Uygulama

##### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi:

Bu çalışmada medya çalışanlarının çalışma ve iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri ölçmek amacıyla 16 maddelik hazırlanan ölçek 158 kişiye uygulanmıştır. Ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek ve aynı zamanda geçerlik çalışması için toplanan verilere açıklayıcı faktör analizine Varimax döndürme işlemi uygulanmış ve sonuçları Tablo 1 de gösterilmiştir. Araştırma İstanbul il sınırları içinde ulusal ve yerel ölçekte faaliyet gösteren medya endüstrisinde çalışan kişilere uygulanmış olup araştırma İstanbul il sınırları içinde istihdamı olan medya çalışanları sınırlıdır.

Tablo 1. Faktör Analizi

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı			
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	
1	4,990	31,190	31,190	3,376	21,099	21,099	
2	2,349	14,682	45,872	2,498	15,614	36,714	
3	1,545	9,658	55,530	1,901	11,884	48,597	
4	1,137	7,105	62,635	1,858	11,611	60,209	
5	1,037	6,481	69,116	1,425	8,908	69,116	
6	0,835	5,219	74,335				
7	0,733	4,582	78,917				
8	0,655	4,095	83,012				
9	0,527	3,297	86,309				
10	0,515	3,220	89,529				
11	0,438	2,738	92,267				
12	0,361	2,256	94,524				
13	0,285	1,784	96,308				
14	0,245	1,531	97,839				
15	0,201	1,255	99,093				
16	0,145	0,907	100				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.758							
Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 480,919 Sd= 120 p=0.000							

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0,758 olduğu ve bu istatistiğin 0.50 den büyük çıkması ise veriler için örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir [42]. Oran ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Bartlett küresellik testi sonuçları da verilerin faktör analizi

için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir( $p<0.05$ ).

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 16 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük beş faktörün bulunduğu ve bu beş faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %69'unun ölçüldüğü gözlenmiştir. Ölçek maddelerinin sıralanmış faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçek maddelerinin faktör yükleri

	Faktör				
	1	2	3	4	5
13.Medyanın Dördüncü kuvvet olarak bir güç simgesi olması	0,801				
12.Medyanın Prestijli bir sektör olması	0,785				
14.Ekip ruhu ile çalışma fırsatı sunması	0,759				
11.Rekabetçi bir sektörde çalışmak	0,686	0,448			
15.Bireysel özelliklerimi ve dolayısıyla kendimi daha rahat göstermeme fırsat verilmesi	0,645	0,306			
7.Esnek çalışma saatleri ile çalışmak		0,772			
2.Şöhretli bir sektörde çalışmak		0,656			
6.Terfi almak		0,631		-0,465	
10.Prim ve benzeri ek gelir fırsatlarına sahip olmak	0,467	0,592			
3.Yüksek maaş almak			0,921		
4.Maaşımı zamanında almam			0,896		
5.SSK primlerimin gerçek maaşımın üzerinden ödenmesi				0,822	
1.SSK 'lı çalışmak				0,739	
16.Güvenliğimin sağlanması					0,738
8.Daha özgür çalışma ortamında çalışmak		0,464			0,571
9.Diğer sektörlere göre daha yorucu işler yapmak	0,399			-0,434	0,529

Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerinin 0.30'a olduğu görülmektedir [43].

Ölçeğin güvenilirliğine Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenilirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları ile birlikte alfa güvenirlik katsayıları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Madde toplam korelasyonları

	Faktör				
	1	2	3	4	5
13.Medyanın Dördüncü kuvvet olarak bir güç simgesi olması	0,801				
12.Medyanın Prestijli bir sektör olması	0,785				
14.Ekip ruhu ile çalışma fırsatı sunması	0,759				
11.Rekabetçi bir sektörde çalışmak	0,686	0,448			
15.Bireysel özelliklerimi ve dolayısıyla kendimi daha rahat göstermeme fırsat verilmesi	0,645	0,306			
7.Esnek çalışma saatleri ile çalışmak		0,772			
2.Şöhretli bir sektörde çalışmak		0,656			
6.Terfi almak		0,631		-0,465	

10.Prim ve benzeri ek gelir fırsatlarına sahip olmak	0,467	0,592			
3.Yüksek maaş almak			0,921		
4.Maaşımı zamanında almam			0,896		
5.SSK primlerimin gerçek maaşımın üzerinden ödenmesi				0,822	
1.SSK 'lı çalışmak				0,739	
16.Güvenliğimin sağlanması					0,738
8.Daha özgür çalışma ortamında çalışmak		0,464			0,571
9.Diğer sektörlerle göre daha yorucu işler yapmak	0,399			-0,434	0,529

1. faktördeki (Sektörel nitelik) beş maddenin alfa güvenilirliği 0,857; 2. faktördeki (kariyer) dört maddenin alfa güvenilirliği 0,736 ; 3. faktördeki (ekonomik statü) iki maddenin alfa güvenilirliği 0,852; 4. faktördeki (sosyal güvenlik) iki maddenin alfa güvenilirliği 0,751 ve 5. faktördeki (çalışma koşulları) üç maddenin alfa güvenilirliği 0,435 olup maddelerin madde toplam korelasyonlarının 0,20 değerinden yüksek olduğu gözlenmiştir.

## 4.2 Bulgular

	Ortalama	Std. sapma	Motivasyon düzeyi
Sektörel nitelik	3,86	0,64	Yüksek
Kariyer	4,09	0,53	Yüksek
Ekonomik statü	4,95	0,21	Çok yüksek
Sosyal Güvenlik	4,80	0,33	Çok yüksek
Çalışma Koşulları	3,51	0,54	Yüksek

Araştırmaya katılan medya sektöründe çalışanların en yüksek ortalaması “ekonomik statüye” ilişkin motivasyonlarına ( $\bar{X}=4.95$ ) dair bulunmuştur. Medya sektöründe çalışanların sektörel nitelik, kariyer ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyonları “yüksek” bulunurken ekonomik statüye ve sosyal güvenliğe ilişkin motivasyonları “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Hesaplanan ortalama 1.0 - 1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4. Faktörlerin ortalaması ve standart sapma miktarları

	Ortalama	Std. sapma	t <sup>1</sup>	p
1.SSK 'lı çalışmak	4,90	0,3	43,876	0,000*
2.Şöhretli bir sektörde çalışmak	4,24	0,8	9,291	0,000*
3.Yüksek maaş almak	4,96	0,19	72,176	0,000*
4.Maaşımı zamanında almam	4,94	0,25	55,74	0,000*
5.SSK primlerimin gerçek maaşımın üzerinden ödenmesi	4,71	0,46	25,445	0,000*
6.Terfi almak	4,29	0,66	11,944	0,000*
7.Esnek çalışma saatleri ile çalışmak	3,68	0,71	3,469	0,001*
8.Daha özgür çalışma ortamında çalışmak	3,70	0,67	3,947	0,000*
9.Diğer sektörlerle göre daha yorucu işler yapmak	2,04	1,1	10,948	0,000*
10.Prim ve benzeri ek gelir fırsatlarına sahip olmak	4,06	0,67	8,841	0,000*
11.Rekabetçi bir sektörde çalışmak	3,34	1	-0,518	0,606

12.Medyanın Prestijli bir sektör olması	3,75	0,76	3,976	0,000*
13.Medyanın Dördüncü kuvvet olarak bir güç simgesi olması	4,04	0,59	9,658	0,000*
14.Ekip ruhu ile çalışma fırsatı sunması	3,85	0,79	5,068	0,000*
15.Bireysel özelliklerimi ve dolayısıyla kendimi daha rahat göstermeme fırsat verilmesi	4,49	0,53	18,41	0,000*
16.Güvenliğimin sağlanması	4,80	0,4	30,71	0,000*

<sup>1</sup> tek örneklem t testi ortalama değeri 3.20 \*p<0.05

Sonuçlara göre medya sektöründe çalışanların “Rekabetçi bir sektörde çalışmak” ifadesinin dışında kalan tüm maddelere ilişkin ölçülen motivasyon düzeyleri 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bir başka deyişle, 11.madde dışında tüm maddelere ilişkin ölçülen motivasyon düzeyleri yüksektir.

Soru 1. Medya sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Medya sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Bağımsız örneklem T testi

	Cinsiyet	Ortalama	Std. sapma	t	p
Sektörel nitelik	Kadın	3,84	0,67	-0,168	0,867
	Erkek	3,87	0,62		
Kariyer	Kadın	4,03	0,54	-1,016	0,313
	Erkek	4,16	0,52		
Ekonomik statü	Kadın	4,94	0,23	-0,462	0,645
	Erkek	4,96	0,18		
Sosyal güvenlik	Kadın	4,73	0,37	-2,031	0,046*
	Erkek	4,88	0,27		
Çalışma koşulları	Kadın	3,52	0,56	0,14	0,889
	Erkek	3,51	0,52		

\*p<0.05

Erkek çalışanların sektörel niteliğe ( $\bar{X}=3.87$ ) , kariyere ( $\bar{X}=4.16$ ) , ekonomik statüye( $\bar{X}=4.96$ ) , sosyal güvenliğe( $\bar{X}=4.88$ ) ve çalışma koşullarına ( $\bar{X}=3.51$ ) ilişkin motivasyon düzeyleri, kadın çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak erkek ve kadın medya çalışanlarının sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(p>0.05). Yalnızca medya sektöründe çalışanların cinsiyetlerine göre sosyal güvenliğe ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur(p<0.05).

Soru 2. Medya sektöründe çalışanların yaşlarına göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Medya sektöründe çalışanların yaşlarına göre sektörel niteliğe, kariyere, ekonomik statüye, sosyal güvenliğe ve çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Walls testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.



Tablo 6. Kruskal Walls Testi

		Ortalama	Std. sapma	Kruskal walls testi	p	Anlamli fark
Sektörel nitelik	20-29	4,00	0,70	3,79	0,15	Yok
	30-39	3,84	0,58			
	40 ve üzeri	3,61	0,64			
Kariyer	20-29	4,40	0,40	19,477	0,000*	*20-29 ile 30-39 *20-29 ile 40+ *30-39 ile 40+
	30-39	4,01	0,50			
	40 ve üzeri	3,67	0,51			
Ekonomik statü	20-29	4,97	0,13	0,024	0,988	Yok
	30-39	4,94	0,24			
	40 ve üzeri	4,93	0,26			
Sosyal güvenlik	20-29	4,66	0,40	11,794	0,003*	*20-29 ile 40+ *30-39 ile 40+
	30-39	4,84	0,29			
	40 ve üzeri	5,00	0			
Çalışma koşulları	20-29	3,87	0,63	16,707	0,000*	*20-29 ile 30-39 *20-29 ile 40+
	30-39	3,35	0,36			
	40 ve üzeri	3,24	0,34			

\*p<0.05

20-29 yaş aralığındaki medya çalışanların sektörel niteliğe ( $\bar{X}=4.00$ ) , kariyere ( $\bar{X}=4.40$ ) , ekonomik statüye ( $\bar{X}=4.97$ ) ve çalışma koşullarına ( $\bar{X}=3.87$ ) ilişkin motivasyon düzeyleri; 40 yaş ve üzerinde olan çalışanların ise sosyal güvenliğe ( $\bar{X}=5.00$ ) ilişkin motivasyon düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Ancak farklı yaş gruplarındaki medya çalışanlarının sektörel niteliğe ve ekonomik statüye ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Yalnızca medya sektöründe çalışanların yaşlarına göre kariyere, çalışma koşullarına ve sosyal güvenliğe ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bulunan bu fark, tablonun anlamlı fark sütununda gösterilmiştir.

## 5. Sonuç

Dünyada endüstrileşme olgusunun artış göstermesi ile beraber sektörlerin işletmecilik anlayışların da da değişimler meydana gelmiştir. Küçük ve orta ekonomik ölçeğe sahip işletmeler endüstrileşme olgusu sonucunda ya yok olmuşlar ya da büyüyerek holdingleşmeye doğru adım atmışlardır. Bütün endüstri kollarında olduğu gibi medyada da değişimler yaşanmış ve basın işletmeleri birer büyük sermayeli medya holdingine dönüşmüştür. Medya işletmeleri bu değişimle beraber işletmecilik anlayışlarını da değiştirmişlerdir. Bireyler ve onların kişisel özelliklerine bağlı olan medya işletmeleri teknolojik gelişmeler sonucunda bireylerin bağımlılığında çıkmış ve otomasyon teknolojilerinin denetimi altına girmiştir. Bu değişim nicelik olarak azalan ama nitelik olarak artan bir çalışan profiline ihtiyaç duyulması ile sonuçlanmıştır. Medya işletmelerinde istihdam olanakları bu değişimin yarattığı ölçek ekonomisi sayesinde azalmıştır. İhtiyaç duyulan istihdam yapısında nitelikli personel çalıştırmanın önemi artmıştır. Birden çok vasfa sahip olan ve bunları etkin bir biçimde kullanabilen personel günümüz medya işletmelerinin aradığı personel türüne örnek olmuştur. Bu yeni istihdam sistemi, çalışanların üzerine geçmişe oranla daha büyük bir sorumluluk yükü getirmiştir, ayrıca daha dikkatli ve özenli çalışma baskısı getirmiştir. Medya çalışanları üzerinde oluşan bu baskı motivasyon kavramının önemini daha da arttırmıştır.

Motivasyon bir yandan çalışanı belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirip üretimi olumlu yönde etkilerken diğer yandan da medya işletmelerinin ticari beklentilerinin hayata geçmesine katkıda bulunur. Medya işletmelerinde motivasyonun anlamı ve fonksiyonu diğer endüstrilerdeki işletmelere göre değişiklik gösterebilir. Toplumla iletişim gerektiren bir endüstri olan medya endüstrisinde, çalışanların ihtiyaçları farklılıklar gösterebilir. Medya işletmelerinin dışında kalan sektörlere ait işletmelerde motivasyon maddi kavramlar ile sağlanabilirken, medya işletmelerinde motivasyonun sağlanması için bireyleri etkilemek, güç kazanmak, beğenilmek ve başkaları tarafından kabul edilmek gibi ihtiyaçların sağlanması da gerekebilir.

Medya yöneticileri işçileri ile iş gereksinimleri ve ihtiyaçları dışında da etkileşim de bulunmaları ve personel üzerinde ki kanaatlerini geliştirmeleri gerekir. Medya gibi toplumsal sorumluluğu olan sektörlerde çalıştırılan personelin bütün özelliklerinin bilinmesi hem bu sorumluluğun devri konusunda risk faktörünü azaltır hem de personelin verimli kullanılmasında katkıda bulunur. Bunun için yönetici adalet (eşitlik), beklenti ve hedef belirleme teorilerinin aşamalarını personeli üzerine uygulamalıdır.

Yapılan araştırmalarda medya çalışanlarında tatmin ve tatminsizliğin farklı iş kollarında farklı etkiler yarattığı belirlenmiştir. Bir gazete muhabiri ile bir televizyon muhabirinin işinden duyacağı tatmin farklılıklar gösterebilmektedir. 1980’li yılların başında küçük ya da orta ölçekli basın işletmelerinde çalışan gazetecilerin işlerinden tatmin düzeylerinin daha sonraki yıllara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Medya holdingleştikçe işletmelerde çalışan personelin de tatmin düzeyinde düşüşler saptanmıştır.

Medya işletmelerinde yaptıkları işlerle yöneticilerinin de önüne geçen bireysel yetenekleri yüksek çalışanların motivasyon beklentileri aynı işletmede çalışan diğer çalışanlara göre farklılık gösterebilir. Yüksek reytingler alan bir televizyon haber programı sunucu veya muhabiri ile aynı işletmede farklı bir birimde çalışan bir muhabiri farklı beklentileri olacaktır. Homojen olmayan bir personel dağılımında yöneticiler her ne kadar herkese eşit davranarak yapıyı homojenleştirme gayretinde olsa da hiçbir zaman bu iki farklı düzeydeki personelin beklentileri ortak olmayacaktır.

Medya işletmelerinde artan iş yükü personelin başarılı olabilmesi için bir tehdit oluşturmaktadır. Azalan istihdam olanakları aynı zamanda bu istihdam fırsatını yakalayan personel için en iyi olma mecburiyet ve tehdidini getirmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı ve iş yükünün ağır olduğu bu tarz endüstrilerde personelin başarılı olabilmesi ve motivasyonunun sağlanabilmesi için eğitim programlarının uygulanması gerekmektedir. Eğitim, personelde geri dönüşümün sağlanabilmesi ve ileriye dönük çalışmaların yapılabilmesi için temel faktörlerden biridir. Bunun için medya yöneticilerinin personellerine staj imkanı sağlaması, ve başta üniversitelerin iletişim fakülteleri olmak üzere profesyonel eğitimcilerle ortak eğitim programları, seminerler düzenlemesi ve personelin farklı dönemlerde eğitmesi gerekmektedir.

Türkiye’de İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren medya işletmelerinde çalışan 158 kişiye uygulanan araştırma sonuçlarına göre medya çalışanlarının ‘ekonomik statü’ ve ‘sosyal güvenlik’ konularına daha fazla önem verdiği ve bu iki faktörün medya çalışanlarının motivasyonlarına yüksek derecede etki ettiği ortaya çıkmıştır. Medyanın sektörel niteliği ve medya işletmelerinin çalışma koşullarına göre daha yüksek oranda etki eden bu iki faktör medya çalışanlarının sektörde daha çok ‘para’ ve ‘güvenlik’ konusu ile ilgili koşullarla tatmin olduklarını göstermiştir. Bu faktörler altında yer alan yüksek maaş almak ve maaşın zamanında yatırılması konuları ile işçilerin sosyal güvenlik haklarının (SSK) sağlanması konuları medya çalışanlarının en fazla önem verdiği konulardır. Bu faktör son yıllarda medya endüstrisinde yaşanan maaş ödeme aksamaları, sigortasız işçi çalıştırma ve SSK primlerinin gerçek maaş üzerinden gösterilmemesi konularına artmasına paralel olarak medya işçilerinin gözünde önem kazanmıştır. Bu faktör Türkiye’de medya

çalışanlarının çalıştıkları sektörde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk iki faktör olan 'fizyolojik' ve 'güvenlik' gibi temel gereksinim ve ihtiyaçların kaygısı içinde oldukları ve 'varoluş' mücadelesinde olduklarını göstermektedir. Medya sektöründe çalışan işçiler içinde erkeklerin medya endüstrisinin sektörel niteliği, kariyer, ekonomik statüye ve sosyal güvenliğe kadın çalışanlara göre daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Ancak erkekler bu faktörlere daha fazla önem vermesine rağmen erkek ve kadın çalışanların motivasyon düzeyleri arasında bir fark yer almamaktadır. Cinsiyetler arasında ki en önemli fark sosyal güvenlik konusunda olmuştur. Araştırmada medya işçilerinin motivasyon düzeyini etkileyen faktörlerin yaşa göre fark edip etmediği konusu da araştırılmış ve söz konusu faktörlerin motivasyon düzeylerinde medya çalışanlarının yaşlarına göre farklar tespit edilmiştir. 20-29 ile 30-39 yaş grubunda olan medya çalışanları 40 yaş ve üzerinde olan medya çalışanlarına göre kariyerlerine daha fazla önem verdiği tespit edilirken, 40 yaş ve üzerinde olan medya çalışanlarının sosyal güvenliğe ilişkin motivasyon düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Yapılan küresel araştırmalar ile Türkiye medyasına yönelik yapılan bu araştırma da elde edilen bulgular medya endüstrisinde sosyal güvenlik ve ekonomik koşulların işçilerin çalışma motivasyonlarına daha yüksek oranda etki ettiği görülmüştür. Medya çalışanlarının motivasyon düzeyleri Türkiye dışında kalan ülkelerde 'güvenlik' konusu dışında çalıştıkları işten haz alma ve kendilerini gerçekleştirilmeye yönelik Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kalan tüm faktörlerden etkilenirken, Türkiye'de ki medya çalışanları daha çok varoluş olarak adlandırılan 'güvenlik' ve 'fizyolojik' gereksinimleri sağlayacak ekonomik faktörlere önem vermektedir. Bu durum Türkiye'de ki medya çalışanlarının işlerini daha çok 'var olmak' adına etki eden faktörlerin kaygısı altında gerçekleştirdiğini ve bu faktörlerin eksikliğinin baskısı altında çalıştıklarını göstermektedir. Motivasyonlarının bu faktörlerin sağlanması ile artacağını belirten medya çalışanlarının böylesi bir baskı altında üreteceği içerik de tartışma konusu olacaktır. Temel ihtiyaç ve varoluş mücadelesinde olan medya çalışanlarının üreteceği içerik medya işletmeleri ve dolayısıyla medya endüstrisinin de bağımsız ve sağlıklı bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesine tehdit oluşturacak ve toplumların bilgi kaynağı olan medyanın bu işlevini sağlıklı bir şekilde yerine getirip getiremeyeceği konusu da tartışma konusu olacaktır.

Medya işletmelerinin verimli ve nitelikli içerikler sunarak toplum karşısında sahip olduğu sosyal sorumlulukları yerine getirmesi için motivasyonu yüksek bir istihdam modeli geliştirmesi gerekmektedir. Bu konuda profesyonel eğitimcilerden destek almalı ve üniversitelerin iletişim fakülteleri ile ortak bir çalışma sistemi geliştirerek nitelikli ve sağlıklı bir içerik sunmanın birincil faktörünü motivasyonu yüksek çalışanların varlığı olduğunu idrak edecek şekilde işletme stratejilerini geliştirmelidir.

## Kaynakça

- [1]. S.Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş: S.İ.Ü. S.B.E., p.4, 2007.
- [2]. Z.Düren, 2000'li yıllarda yönetim, İstanbul, Alfa Yayınları, p.104,2000.
- [3]. F.Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınevi, p.248, 2000.
- [4]. L. Küçükahmet, Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, Nobel Yayınları, p.11,2000.
- [5]. H.Akyıldız, Ücret Yapısının Oluşumu, SDÜ Yayını No:11, SDÜ Basımevi, 195, Isparta, p.4, 2001.
- [6]. T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, p.245, 1998.
- [7]. Z.Sabuncuoğlu, M. Tüz, Örgütsel Psikoloji. Bursa, Alfa Yayınları, p.95, 1998.

- [8]. R.Stephen , D.Cenzo , Human Resource Managemant.John Wiley&Son, p.296, 1996.
- [9]. M. Oktay, (1996). Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul, Der Yayınları, p. 324,1996.
- [10], [11]. İşletmelerde Motivasyon (2005). <http://www.e-motivasyon.net> Retrieved at 16.02.2003.
- [12]. P. Alderfer, Existence,relatedness, and growth. New York, Free Press, p.55, 1972.
- [13]. J. Straub,Managing:An introdactio. Boston: Kent Publishing,p.76-77 , 1984.
- [14]. F.B. Skinner ,Beyond freedom and dignity. New York, Alfred A.Knopf, p.98, 1971.
- [15]. A.Bandura, Self-efficacy: The exercise of control.New York:Freeman,p.2, 1997.
- [16]. Adams 'TV News Directors' perceptions of station managemant style'.Journalism Querterly.(64):276., 1987.
- [17]. V.Vroom, Work and motivation, New York:Wiley, p.45-48,1964.
- [18]. E.A.Locke, toward a theory of task motivation and incentives, organizational behaviour and human performance,3, 157-189, p.68, 1968.
- [19]. C. Green, The satisfaction - performance controversy.Business Horozins, p.55, 1972.
- [20]. P.Alderfer, Existence,relatedness, and growth. New York: Free Press, p.188, 1972.
- [21]. F. Herzberg, The motivation to work,New York,Wiley, p.226 , 1968.
- [22]. M.Griffin, Organizational behavior.Boston, Houghton-Mifflin, p.77,1986.
- [23]. G.Sylvie, S. Huang, Decision - making by newspaper editors:Understanding values and change.International Communication Association,, Germany, Dresten., p.82,2006.
- [24]. W.Bergen, ,Job satisfaction of daily newspaper journalists and organisations, Human Relation Journal,38:213-231.,1998
- [25]. B.Kodrich,Job satisfaction among journalists at daily newspapers:Does size of organization make a difference? Association for Education in Journalism and Mass Communication.Chigago:Illinois., p.47-50, 1997.
- [26]. D.H. Weaver and G.C.Willhoit, The American journalist in the 1990s US news people at the end of era, Mahwah, NJ, Lawrance Erlbaum Associates, p.26, 1996.
- [27]. R.Beam, Organizational goals and priorities and the job satisfaction of U.S. Journalists'.Journalism & Mass Communication Quertarly.83(1):169-185. 2006.
- [28]. G. Moore, We must win the battle-now.Paynter Report, p.188, 2002.
- [29]. J. Cleary, Walking the walk?":The disconnect over minority professional developmant in the newsroom, Association for Education in Journalism and Mass Communication.San Antonio,Texas. 4(5):234-237, 2005.
- [30]. E.Rogers, Diffusion if innovation, New York, Free Press, p.184, 1983.
- [31]. J.Singer, More than ink-stained wretches:The resocialization of print journalists in converged newsrooms'.Journalism & Mass Communication Querterly. 81:838-856, 2004.
- [32]. L.Marshall , How to build a fruitful relationship with the bosss'.Fusion.10-11, p.43, 2005.
- [33]. G.Sylvie, S. Huang, Decision - making by newspaper editors:Understanding values and change.International Communication Association,, Germany, Dresten., p.135,2006.
- [34]. B.T. Fedler, Journalists who leave the news media seem happier, find better jobs.Newspaper Research Journal, 9(2):15-23, 1988.

- [35] . V.Cook and R.D. Buzzell, Product life cycles, Cambridge, MA, Marketing science enstitute, p.72, 1969.
- [36]. R.Giles, Editor and stress. New York: Associated Press Managing Association, p.34, 1983.
- [37]. B.Butler, Stress and the public relations precitioner'.Southwestern Mass Communication Journal. 3:60-69, 1987.
- [38]. A.Feinstein and J.Owen, Exposure to light: War photographers and stress, Columbia Journalism review, 41,51, July – August 2002, p.159-160.
- [39]. C.D. Gardner, Good work: When excellence and ethics meet.New York, Basic Books, p.147, 2001.
- [40]. C. Coleman, Grounding the teaching of journalistic design in creativity theory:10 steps to a more creative curriculum.Mass Communication , New Orleans, Lousianna, p.84, 1999.
- [41]. P.Braus, What workers want, American Demographics.14(8):30-35, 1992.
- [42]. Ş.Kalaycı, SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayın, Ankara, p.322,2005.
- [43]. Ş.Büyüköztürk, Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Pagem yayıncılık, Ankara, p. 43, 2002.