

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA, MOTİVASYON (ÖZENDİRME)
ARAÇLARININ FARKLI İŞLETMELER AÇISINDAN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bauyrzhan OMİRTAY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

Ankara – 2009

ONAY

Bauyrzhan Omirtay'ın "Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analiz " başlıklı bu çalışma 06/11/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

DOÇ. DR. ENVER AYDOĞAN

ÜYE

YRD.DOÇ.DR. MELİH TOPALOĞLU

ÜYE

YRD.DOÇ. DR.BELGİN AYDINTAN

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin ulusal ve uluslar arası rekabet şartlarını günden güne geliştirdiği ekonomik ortamda, iletişim, etkileşim ve serbest ticaretin önündeki engellerin ve koruma duvarlarının birer birer yıkıldığı günümüzde; çalışanlarını ve hedef tüketici kitlesini teşkil eden insanları etkileyebilen ve onları motive edebilen yöneticiler başarılı olacaktır. İnsanı harekete geçiren ve onun hareketinin yönünü ve şiddetini belirleyen yönetim süreci; çalışanların düşüncelerine, umutlarına, inançlarına, arzu ve ihtiyaçlarına seslenebildiği, korkularını giderebildiği ölçüde insanların örgüt hedeflerine en ekonomik ve etkin bir şekilde ulaşması yönünde, onların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini yüksek seviyede tutabilecektir.

Motivasyon; insanları, yapılan işi ve işletmeyi severek, çalışanların kişiliğine saygı duyarak, maddi ve manevi motivasyon araçlarının bir kısmını veya tamamını uygun bir şekilde kullanarak sağlanması halinde, örgütte ahenkli, özverili ve yaratıcı bir çalışma ortamının oluşmasını kolaylaştıracaktır. Bu araştırma özellikle farklı işletmelerde çalışan personelin motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına destek sağlamak maksadıyla hazırlanmıştır.

Tez çalışmam süresince ihtiyaç duyduğum, eğitiminin başlangıç safhasından itibaren her aşamada değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarına ışık tutan, bizlere örnek olan, danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu' na sonsuz teşekkür borçluyum. Ayrıca yoğun iş yükü arasında her türlü soruma cevap veren, zamanını ve güvenini eksik etmeyen, ihtiyacım olan her zaman benimle ilgilenerek tez çalışmama değerli katkılar sağlayan hocam Hakan Koç' a minnettarlığımı sunuyorum. Yüksek Lisans ve tez çalışmam esnasında yapmış olduğu fedakârlıklar ve bana moral veren arkadaşlarıma ve sınıf arkadaşım Meryem Aksoy'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar	vi
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYON TANIMI	4
1.2. MOTİVLER.....	10
1.2.1. Motiv Çeşitleri.....	11
1.2.1.1. İç Motivler	11
1.2.1.2. Fizyolojik Motivler.....	12
1.2.1.3. Sosyal Motivler.....	12
1.2.1.4. Psikolojik Motivler	13
1.3. MOTİVASYON ANA UNSURLARI	14
1.4. MOTİVASYON İLKELERİ	14
1.5. MOTİVASYON SÜRECİ.....	15
1.6. MOTİVASYON AMAÇLARI	17
1.6.1. Etkinlik	17
1.6.2. Verimlilik.....	18
1.6.3. Kalite	19
1.6.4. Kârlılık	19
1.7. YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON	21
1.8. İŞGÖRENLER VE MOTİVASYON.....	22
1.9. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	23
1.9.1. Kapsam Teorileri	25

1.9.1.1. Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi.....	26
1.9.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon).....	29
1.9.1.3. David MC Clelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi	35
1.9.1.4. ERG Teorisi	37
1.9.2. Süreç Teorileri	39
1.9.2.1. Bekleyiş (Ümit) Teorisi	39
1.9.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	42
1.9.2.3. Davranış Şartlandırma Teorisi	43
1.9.2.4. Eşitlik Teorisi.....	45
1.9.2.5. Amaç Teorisi.....	47
1.9.3. Motivasyonda Destek Teorisi (Reinforcement Teori).....	48
1.9.3.1. Destekleyici Araçlar	49
1.9.3.2. Destekleme Çizelgeleri	50
1.9.4. Motivasyon Teorilerinde Yeni Görüşler.....	52
1.9.4.1. Ruh Durumu ve Üretkenlik	53
1.10. MOTİVASYON YARARLARI.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI

2.1. EKONOMİK ARAÇLAR.....	57
2.1.1. Ücret Artışı	58
2.1.2. Primli Ücret.....	60
2.1.3. Kara Katılma.....	61
2.1.4. Ekonomik Ödül	63
2.1.5. Ödeme Paketleri.....	64
2.2. PSİKO – SOSYAL ARAÇLAR.....	65
2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	65
2.2.2. Sosyal Katılma	66
2.2.3. Değer Ve Statü.....	67
2.2.4. Gelişme Ve Başarı	68
2.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	69

2.2.6. Çevreye Uyum.....	70
2.2.7. Öneri Sistemi.....	70
2.2.8. Sosyal Uğraşlar	72
2.3.ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR	72
2.3.1. Amaç Birliği	72
2.3.2. Yetki Ve Sorumluluk Dengesi.....	73
2.3.3. Eğitim Ve Yükselme	75
2.3.4. Kararlara Katılma	78
2.3.5. İletişim	79
2.3.6. Yaratıcılık	81
2.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları	82
2.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri.....	83
2.3.9. İş Genişletme	84
2.3.10. İş Zenginleştirme	85
2.3.11. Müzikten Yararlanma.....	85
2.3.12. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA, MOTİVASYON (ÖZENDİRME) ARAÇLARININ FARKLI İŞLETMELER AÇISINDAN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	87
3.2. HİPOTEZ	88
3.3. YÖNTEM.....	92
3.4. EVREN.....	92
3.5. ÖRNEKLEM.....	93
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI	93
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	94
3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR	94
SONUÇ	139
KAYNAKÇA	139
ÖZET	149

ABSTRACT.....	151
EKLER.....	153
Ek – 1: Anket Formu.....	153
Ek – 2 Rusça Tercüme Anket.....	158

TABLOLAR

TABLO 1: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI	94
TABLO 2: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN YAŞLARA GÖRE DAĞILIMI	95
TABLO 3: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI	95
TABLO 4: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI	96
TABLO 5: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN GÖREV DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI	96
TABLO 6: HER BİR İFADE İÇİN SIKLIK DAĞILIMLARI	97
TABLO 7: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN EN ÖNEMLİ GÖRDÜKLERİ ÖDÜLLENDİRME ARAÇLARINA GÖRE DAĞILIMI	102
TABLO 8: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI SEKTÖR BAKIMINDAN EN ÖNEMLİ GÖRDÜKLERİ ÖDÜLLENDİRME ARAÇLARINA GÖRE DAĞILIMI	103
TABLO 9: “ÇALIŞANLAR İÇİN PARASAL NİTELİKLİ (ÜCRET, PİRİM, İKRAMİYE) ÖDÜLLER İŞGÖREN PERFORMANSINI ARTIRMAKTADIR.” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	104
TABLO 10: “AYLIK GELİR MİKTARINA YAPILACAK ZAM, İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARININ ARTMASINDA ÖNEMLİ BİR FAKTÖRDÜR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	104

TABLO 11: “ÇALIŞANLARA VERİLECEK KİRA, YAKACAK, AİLE VE GİYİM YARDIMLARI İŞGÖRENİN KURUMA BAĞLILIĞINI SAĞLAR VE BAŞARISININ ATMASINA ETKİ EDER” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	106
TABLO 12: “BAŞARILI OLAN PERSONELE ÖZEL GÜNLERDE (BAYRAM, YILBAŞI VB) İKRAMİYE VERİLMESİ PERFORMANSINI ARTIRICI BİR FAKTÖRDÜR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	107
TABLO 13: “BAŞARILI OLAN PERSONELE TERFİ ETME İMKANI VERİLEREK PERFORMANSININ ARTIRILMASI SAĞLANMALIDIR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	107
TABLO 14: “ÇALIŞANLARIN İŞ YÜKÜNÜN FAZLA OLMASI BAŞARILARINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLER” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	108
TABLO 15: “BAŞARILI PERSONELE DAHA FAZLA SORUMLULUK VERİLMELİ VE YETKİLERİ ARTIRILMALIDIR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	109
TABLO 16: “ÇALIŞANLARA MESLEKLERİ İLE İLGİLİ VERİLEN EĞİTİMLER PERFORMANSLARINI ARTIRARAK DAHA BAŞARILI OLMALARINI SAĞLAR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	110
TABLO 17: “ÇALIŞANLARA KENDİLERİNİ VE YETENEKLERİNİ GELİŞTİREBİLME İMKANI VERİLİRSE BAŞARILARINDA ARTIŞ MEYDANA GELİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	111
TABLO 18: “BAŞARILI OLAN PERSONEL İÇİN YÖNETİCİLER TARAFINDAN ÖNEMSENME, TAKDİR EDİLME VE ÖVÜLME ÇOK ÖNEMLİDİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	112
TABLO 19: “BAŞARILI OLAN PERSONELE SERTİFİKA/PLAKET VERİLMESİ DAHA BAŞARILI OLMASI İÇİN TETİKLEYİCİDİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	113

TABLO 20: “YÖNETİCİLER TARAFINDAN BAŞARILI OLAN PERSONELE BİR TOPLANTIDA HERKESİN ÖNÜNDE TEŞEKKÜR EDİLMESİ VEYA TEŞEKKÜR MEKTUBU GÖNDERİLMESİ PERFORMANSININ ARTMASINI SAĞLAR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	114
TABLO 21: “ÇALIŞANLARIN İLGİ ALANLARINA GÖRE ÇEŞİTLİ TOPLANTILARA VE KONFERANSLARA KATILMALARINI SAĞLAMAK BAŞARILARININ ARTMASINI SAĞLAR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	115
TABLO 22: “ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ YÜKSEK OLMASI İÇİN İŞ YERLERİNDE ALINACAK KARARLARDA SÖZ SAHİBİ OLMASI ÖNEMLİDİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	116
TABLO 23: “ÇALIŞMA ORTAMININ DÜZENLİ VE KULLANILAN ARAÇ GEREÇ/ MALZEMENİN YETERLİ OLMASI İŞ PERFORMANSI İÇİN ÖNEMLİDİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	117
TABLO 24: “GEREKİĞİ DURUMLARDA PERSONELLERE ÖDÜL YERİNE KISA SÜRELİ İZİNLER VERİLMESİ PERFORMANS ÜZERİNDE DAHA ETKİLİDİR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI.....	118
TABLO 25: “ORGANİZE EDİLEN AKŞAM YEMEKLERİ, GEZİLER VE SOSYAL FAALİYETLER ÇALIŞANLAR ARASINDA SAMİMİ İLİŞKİLERİN KURULMASI ÇALIŞANLARIN DAHA BAŞARILI OLMASINI SAĞLAR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	119
TABLO 26: “ÇALIŞANLAR ÖDÜLLENDİRİLDİĞİ ZAMAN, KURUMUNA YARARLI OLACAK ŞEYLERİ BULMAK İÇİN ÇABALAR, İŞE İLGİSİ VE PERFORMANSI ARTAR” İLE SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI	120
TABLO 27 : “ÇALIŞANLAR İÇİN PARASAL NİTELİKLİ (ÜCRET, PİRİM, İKRAMIYE) ÖDÜLLER İŞGÖREN PERFORMANSINI ARTIRMAKTADIR.” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	121

TABLO 28 : “AYLIK GELİR MİKTARINA YAPILACAK ZAM, İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARININ ARTMASINDA ÖNEMLİ BİR FAKTÖRDÜR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	122
TABLO 29: “ÇALIŞANLARA VERİLECEK KİRA, YAKACAK, AİLE VE GİYİM YARDIMLARI İŞGÖRENİN KURUMA BAĞLILIĞINI SAĞLAR VE BAŞARISININ ATMASINA ETKİ EDER” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	123
TABLO 30 : “BAŞARILI OLAN PERSONELE ÖZEL GÜNLERDE (BAYRAM, YILBAŞI VB) İKRAMİYE VERİLMESİ PERFORMANSINI ARTIRICI BİR FAKTÖRDÜR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	124
TABLO 31 : “BAŞARILI OLAN PERSONELE TERFİ ETME İMKANI VERİLEREK PERFORMANSININ ARTIRILMASI SAĞLANMALIDIR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	125
TABLO 32 : “ÇALIŞANLARIN İŞ YÜKÜNÜN FAZLA OLMASI BAŞARILARINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLER” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	126
TABLO 33: “BAŞARILI PERSONELE DAHA FAZLA SORUMLULUK VERİLMELİ VE YETKİLERİ ARTIRILMALIDIR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	127
TABLO 34: “ÇALIŞANLARA MESLEKLERİ İLE İLGİLİ VERİLEN EĞİTİMLER PERFORMANSLARINI ARTIRARAK DAHA BAŞARILI OLMALARINI SAĞLAR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	128
TABLO 35: “ÇALIŞANLARA KENDİLERİNİ VE YETENEKLERİNİ GELİŞTİREBİLME İMKANI VERİLİRSE BAŞARILARINDA ARTIŞ MEYDANA GELİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	129

TABLO 36: “BAŞARILI OLAN PERSONEL İÇİN YÖNETİCİLER TARAFINDAN ÖNEMSENME, TAKDİR EDİLME VE ÖVÜLME ÇOK ÖNEMLİDİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	130
TABLO 37: “BAŞARILI OLAN PERSONELİ SERTİFİKA/PLAKET VERİLMESİ DAHA BAŞARILI OLMASI İÇİN TETİKLEYİCİDİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	131
TABLO 38: “YÖNETİCİLER TARAFINDAN BAŞARILI OLAN PERSONELE BİR TOPLANTIDA HERKESİN ÖNÜNDE TEŞEKKÜR EDİLMESİ VEYA TEŞEKKÜR MEKTUBU GÖNDERİLMESİ PERFORMANSININ ARTMASINI SAĞLAR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	132
TABLO 39: “ÇALIŞANLARIN İLGİ ALANLARINA GÖRE ÇEŞİTLİ TOPLANTILARA VE KONFERANSLARA KATILMALARINI SAĞLAMAK BAŞARILARININ ARMASINI SAĞLAR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	133
TABLO 40: “ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ YÜKSEK OLMASI İÇİN İŞ YERLERİNDE ALINACAK KARARLARDA SÖZ SAHİBİ OLMASI ÖNEMLİDİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	134
TABLO 41: “ÇALIŞMA ORTAMININ DÜZENLİ VE KULLANILAN ARAÇ GEREÇ/ MALZEMENİN YETERLİ OLMASI İŞ PERFORMANSI İÇİN ÖNEMLİDİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	135
TABLO 42: “GEREKTEĞİ DURUMLARDA PERSONELLERE ÖDÜL YERİNE KISA SÜRELİ İZİNLER VERİLMESİ PERFORMANS ÜZERİNDE DAHA ETKİLİDİR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI	136
TABLO 43: “ORGANİZE EDİLEN AKŞAM YEMEKLERİ, GEZİLER VE SOSYAL FAALİYETLER ÇALIŞANLAR ARASINDA SAMİMİ İLİŞKİLERİN KURULMASI ÇALIŞANLARIN DAHA BAŞARILI OLMASINI SAĞLAR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI.....	137

TABLO 44 18: “ÇALIŞANLAR ÖDÜLLENDİRİLDİĞİ ZAMAN, KURUMUNA YARARLI OLACAK ŞEYLERİ BULMAK İÇİN ÇABALAR, İŞE İLGİSİ VE PERFORMANSI ARTAR” İLE EĞİTİM DURUMU KARŞILAŞTIRMASI..... 138

ŞEKİLLER

Şekil - 1: Motivasyon Süreci.....	9
Şekil - 2: Motivasyon Süreci.....	16
Şekil - 3: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	27
Şekil - 4: Herzberg'in çift faktör teorisi.....	30
Şekil - 5: F. Herzberg'in anket sonuçları	32
Şekil - 6: Vroom Motivasyon Modeli.....	41
Şekil - 7: Lawier Porter motivasyon modeli	43
Şekil - 8: Sonuçsal Şartlandırma.....	45
Şekil - 9: Destekleme ile davranışın değişmesi.....	50
Şekil - 10: Destekleme çizelgelerinin özellikleri.....	51
Şekil - 11: Motivasyon ve Ruh Durumu İlişkisi	53
Şekil - 12: Duyguların Motivasyon ile ilişkisi	54

GİRİŞ

Motivasyon, işgörenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünüdür. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarının önemini kavramış ve “önce insan” sloganıyla hareket etmeye başlamışlardır. İş yapanlar işgörenler olduğuna göre işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak işletmenin başarısını arttıracığından yöneticilerin bu durumu çeşitli motivasyon tekniklerini uygulayarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu tekniklerin nasıl ve ne ölçüde kullanılacağı ise yöneticinin inisiyatifindedir. Yöneticilerin motivasyon tekniklerini aşırıya kaçmadan ve sınırlarını iyi belirleyerek, kullanmalarının işgörenler üzerinde olumlu etki yaratması kaçınılmazdır. Motivasyon konusu işletmeye olan çok yönlü yararları açısından ilgi çekicidir. Bu yüzden motivasyonu araştırma konusu olarak seçmeyi uygun buldum.

İnsanlar niçin belli yönlerde davranırlar? Niçin bir yönetici resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk eder de bir diğeri herkes iş yerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih eder? Bir kişi belge ve rakamlar arasında saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde niçin diğeri masa başında çalışmaya tahammül etmez ve belki bütün gününü başkaları ile temas kurmasına imkan veren bir işte geçirmek ister? Bazı yöneticiler üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, diğeri bazıları niçin gerekli gördüklerinde eleştirmekten çekinmezler?

Günümüz yönetim çabaları arasında çalışanın ve çalışanlar arası ilişkilerin düzenlenmesinin, analizinin önemli bir yeri vardır. Bu bakış açısı yukarıdaki sorulara da cevap vermemize imkan tanıyacaktır. Çağdaş yönetici ilişkide bulunduğu kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek, hatta söz konusu özelliklerin değişme ve gelişmesini önceden tahmin etmek zorundadır.

Çalışanların içinde buldukları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde sürekli olarak, sadakatle çalışmaları ve çaba sarf etmeleri, büyük ölçüde, yönetimi benimsemelerine ve örgüt atmosferiyle bütünleşmelerine bağlıdır. Çalışanların fikirlerine ve gönüllerine uygun düşmeyen, onların samimi katkılarını dikkate almayan bir yönetim süreci başarılı olmayacaktır. Yönetimin kalitesi, örgütün etkinliğini sağlamak, bunun için de özellikle insan unsurunu iyi kullanmak konusundaki başarısı ölçüsünde yüksek olacaktır.

Motivasyon yalnız başına bir önem ifade eden bir kavram değildir. Örgütleri azami verimliliğe adapte etmek önce insanı iyi tanımak yani kişilik özelliklerini iyi bilmek her kişiliği motive edecek faktörleri öğrenmek farklı kişiliklerdeki çalışanlara iş tatmini sağlayacak yöntemleri geliştirmekle ancak sağlanabilir. Burada ifade edilmek istenen motivasyon konusunda başarılı olmak onunla ilgili kavramları çok iyi bilmek, motivasyonun alt yapısını oluşturmak için neler yapılması gerektiğinin kavranmasından geçer. Ayrıca ülkemizde motivasyon konusunda çalışma yapabilmek için daha önceleri ortaya atılan çeşitli motivasyon teorilerinden hangisinin bizim toplumumuza uygun olduğunun bilinmesi gerekir.

Yaptığımız araştırmanın birinci bölümünde; motivasyonun tanımı, ilgili kavramlar, geçmişten günümüze motivasyonun gelişmesini sağlayan kuramlar, ikinci bölümünde; işgörenlerin motive edilmesinde kullanılabilecek özendirici araçlar ve bu araçların kullanım alanları, üçüncü bölümünde ise; farklı işletmede iş tatmini için motivasyon araçlarının hangilerinin ne ölçüde kullanıldığını ,hangilerinin daha etkin olacağına dair bir anket uygulaması yer almıştır.

Uygulamanın konusu, teorik olarak açıklanmaya çalışılan motivasyonun tanımının, kavramlarının ve işgörenlerin motive edilebilmesi

için kullanılabilir araçların uygulamada ne kadar geçerli olduğu ve motivasyonun işgörenler açısından önemi incelenmiştir.

Motivasyonun önemini daha iyi açıklayabilmek için hangi işletmede motivasyon araçlarının uygulanıp uygulanmadığı araştırılacaktır.

Uygulama sonucunda hangi işletmelerde hangi tür motivasyon (özendirme) araçlarının daha başarılı olacağı ve uygulanması gerektiği ortaya konulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. MOTİVASYON TANIMI

Motivasyon çok karmaşık nitelikte olan bir kavramdır. Temelde kişinin davranışları ile ilgili olan kavram, Latince “movera” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon konusunda anahtar kavram “Motiv” ya da “Motiv” İngilizce motive kelimesinden yani “hareket etmek, kıvılcılamak” (to move) dan gelmektedir. Buna dayanarak motivasyonu, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz¹.

Başka bir deyişle motive ya da motiv “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür” . bu tanıma göre motive :

- a.Harekete geçirici,
- b.Hareketi devam ettirici,
- c.Olumlu yöne yöneltilici,

olarak üç temel özelliğe sahip güçtür². Bu sebeple , tepkilerin seçimi ve tepkilerin gösterilmesindeki gayret motive (motiv) tarafından belirlenir.

İnsanları harekete geçiren, hareketlerine yön veren, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç, ve korkularıdır. Bunlar aktif motive edici güçlerdir. Bu güçlerin bileşkesi, bireyleri çabalarının bir amaca ulaşması yönünde organize eder ve devamlılık ve dinamizm kazandırır.

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Motivasyon kişisel bir olaydır. Motivasyonu “kişilerin belirli bir amaç

¹ İsmail Alev Arık , ‘‘Motivasyon ve Heyecan Ders notları ‘’. İ.Ü. Ed. Fak. Yay. 1992, s.13

² Erol Eren , ‘‘ Yönetim Psikolojisi ‘’.İ.Ü.İ.İ.E.Yayımları , İstanbul, 1988 , s.388

gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları " ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarı ile ,

- a. kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- b. amaçları,
- c. davranışları,
- d. kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) konuları ile ilgilidir³ .

Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlaması ile anlaşılabilir⁴. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir. Yönetici personelini motive etmek konusunda ne yapabilir? Bu konuda kullanabileceği başlıca araçlar nelerdir?⁵ Bu konuda ileride daha detaylı bir şekilde özendirme araçları incelenecektir.

Yukarıda belirtilenler ışığında motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri (açlık, susuzluk vb.) kapsayan bir kavramdır. Yapılan motivasyon tanımlarından bazıları şunlardır:

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır .

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.baskı , Arıkan Basım Yayın LTD. ŞTİ, 2005, S.633.

⁴ Fred Luthans , **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1973, s.393.

⁵ Koçel, **a.g.e.**, s.634.

Yönetici, işgöreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Bu soruya vereceğimiz cevap motivasyonun da tanımı olacaktır. Şöyle ki, işgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda motivasyondan söz edilebilir⁶.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, “sosyal atmosfer”in oluşmasına çalışmalı, ekonomik motivler kadar sosyo-psikolojik motivlerin de etkisine inanmalıdır⁷.

İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür motivlerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir işgörenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, işgörenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır

Motivasyon , “İnsanları belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü”dür⁸.

⁶ Gülten İncir , **Çalışanların Motivasyona Genel Bir Bakış**, M.P.M.Yayıncılık, sayı 113, Ankara 1984, s.2.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, 1998 ,s.95.

⁸ Selçuk Yakın , **Personel Yönetimi**, İ.Ü.İ.İ.E Yayın, İstanbul, 1988, 203.

Araştırmacılar, çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek ruh bilimsel, gerek fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır.

Berelson ve Steiner motivasyonu istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlar⁹.

Bleir Klosa ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek motivasyona "içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç" demektir¹⁰.

Türkçe'de ise motiveleme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Motiveleme, bir bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır¹¹. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, motiv, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku¹² gibi bir çok kavram motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış uyarıcının etkisi ile harekete geçmesi ile ilgilidir.

Motivasyonda özendirme araçları ise, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçları sayesinde tatmin edecek ve iş görme isteği artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde

⁹ Bernard Berelson ve Gary A. Steiner , **Human Behavior ; An Inventory of Scientific Findings**, Newyork ,Harcourt Pres , 1964, s.239.

¹⁰ Blair Klosa , **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş** , Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul ,Fatih Yayınevi,1979,s.288.

¹¹ İbrahim Ethem Başaran , **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara , 1992, s.316.

¹² Besim Baykal , **Günümüzde Yönetimin Temel Kavramları**, İstanbul , 1974 ,s 130.

çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır¹³.

Motivasyon, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara denir¹⁴. Motivasyon çalışmaları kültürel farklılıkları anlama ve bunların sonuçlarını belirlemede efektif araçlar sağlar. İş çevresinde motivasyon süreci organizasyonel etkinlikle eş değerdedir. Çalışanların organizasyonel hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak yöneticinin görevidir. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neoklasik teori ise, çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır. Motivasyonla ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan içsel (intrinsic reward) ödüller (bir işi başarmanın oluşturduğu tatmin duygusu) ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir (extrinsic rewards). İçsel ödüllerde örneğin karmaşık bir işin tamamlanması başarı duygusunu oluşturacaktır ya da diğerlerinin işine yarayacak bir problemi çözmek kişisel misyonu gerçekleştirme anlamı taşıyacaktır.

Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir. Motivasyonun önemi, bir organizasyonda yüksek performansı

¹³ Erol Eren , **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1979, 252.

¹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.85

sağlamada davranışları yönlendirmesidir ve aşağıdaki modelde gösterilmiştir¹⁵.



Şekil - 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

Yapılan yeni bir araştırmalar, çalışanların yüksek motivasyonlarının, organizasyonların yüksek performansı ve karlarıyla birebir ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler çalışanlarını mutlu ve üretken kılabilmek için motivasyon tekniklerini ve ödüllendirmeyi doğru şekilde birleştirebilmelidir. Günümüzdeki en iyi firmaların çalışanları eğlenme, rekabetçi iş ortamı; iş ve özel hayatı dengelemeyi sağlayacak esneklik, öğrenme, gelişme ve işte yaratıcılığa olanak tanınmasını istemektedirler¹⁶.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir.

Birey, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler:

¹⁵ Ricard I. Daft , **Management** , The Dryden Pres, USA ,2000,p.535

¹⁶ Daft, a.g.e,p.536.

ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları... İşletme de işgörenden yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır.

Bu amaçla öncelikle işgörenden işe yönelten motivlerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte yarar vardır.

1.2. MOTİVLER

Motivasyon kavramının özünü motiv oluşturur. Motiv “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli motivler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir¹⁷.

Motivler, bir diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Buradan da anlaşılabilir gibi, her insanda iç istekler veya umutlar olabilir, böylece motivlerin sayısı artar. Bunlar farklı şiddetlerde ortaya çıktıkları gibi tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp, azalabilirler. Bazı hallerde motivlerin sırasının da değiştiğini görebiliriz. Bu gibi durumlarda, bir motiv geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi tatmin edilmektedir¹⁸

¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 97

¹⁸ Eren, a.g.k., s. 254-255.

1.2.1.Motiv Çeşitleri

McClelland motivi şöyle tanımlar: “ motiv, bir duyguyla ya da duygu yaratan koşullar ile birleşen işaretlerin tecrübe edilen sonucudur.” Bir duygunun ortaya çıkmasına neden olan işaretlerin tipi yönünden önce motivleri diğerlerinden ayırmamız gerekir¹⁹.

İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu , insanın harekete geçmesini gerektirir ; bu ise motivler sayesinde olur . Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide motiv(motive) adı verilir.²⁰ Motiv olarak adlandırılan bu etmenler içsel , yada dışsal olabilir. Motivler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü , içmotiv) , sonradan da kazanılabilirler.

Motivlerin , çeşitlerine yönelik olarak yapılan en yaygın sınıflandırma , iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler şeklinde yapılandırır ²¹.

1.2.1.1. İç Motivler

İç motiv (iç motiv) bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. İç motiv akla dayalı olmayan tamamen bilinç dışı olarak oluşan davranışların bütünüdür²² .

Herhangi bir davranışın içmotivsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir²³ .

¹⁹ Halil Can, **Başarı Motivi ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Üniv. Yay. No. 12, Ankara, 1985, s. 65.

²⁰ Can,H., Akgün,A.,**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**,4. Baskı,Ankara,2001

²¹ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 41

²² Aşıkoğlu, A.g.k., s. 41.

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçmotivsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İç motivler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivlerin yeri vardır²⁴

1.2.1.2. Fizyolojik Motivler

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel gereksinmelerini gidermeye yönelik olan Motivler fizyolojik motivler olarak adlandırılır. Bu tür motivler yarı bilinçli, yarı bilinçsiz motivlerdir. Bu tür motivlere örnek olarak; beslenmek, giyinmek verilebilir. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine dayalı olan motivler, tüm insanlarda var olmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir²⁵

1.2.1.3. Sosyal Motivler

İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak toplum hayatı yaşarlar. Yani insanlar daima birara da, toplumu yöneten gelenek, görenek, kanun gibi kurallarla bir düzen içinde, kişisel ilişkilere sahip olarak hayatlarını devam ettirirler. İnsanlar toplumun düzenini sağlayan kurallardan bir an olsun uzak kalamazlar. Toplum hayatının devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan

²³ Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.k., s. 100.

²⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.k., s. 100.

²⁵ Aşıkoğlu, A.g.k., s. 41-42.

hayatında davranış alışkanlıkları sağlar. Bunlara görenekler, gelenekler, idealler denir. Birey de toplumun beğendiği, takdir ettiği bu ideallere, görenek ve geleneklere göre davranışlara sahip olmaya çalışır. Yani, toplumun beğendiği, takdir ettiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış şekilleri için birer motiv rolü oynarlar. Buna göre sosyal motivler, toplum hayatı yaşayan bireyde; eğitim, öğrenme, tekrar ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen kuvvet ve etmenlerdir ²⁶.

1.2.1.4. Psikolojik Motivler

Bireyin çok çeşitli nedenlerle, davranışlarını belli bir şekilde ve belli bir yönde etkileyen kuvvetlere kişisel Motivler denir²⁷. Bu tür motivler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşen motivlerdir. Psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan motivlerin analizini yapmak sosyal ve fizyolojik motivlerin analizine göre daha zordur ²⁸.

Davranışlarımızın kişisel olan yönlerini çoğu zaman kendimiz de açıklayamayız. Çünkü bunların kökleri ta çocukluğumuzdan hatta soyaçekimimizden başlayıp bugünkü çevresel etkilenmelere kadar gelirler. O bakımdan, bireyin davranışına, davranış yönüne ve davranış özelliklerine bakmakla, o davranışı etkileyen motivi anlayabilirsek de nedenini anlayamayız. Çünkü bir davranışı etkileyen kuvvet ile, davranışı doğuran olaylar birbirinden farklıdır²⁹.

²⁶ Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970, s. 44.

²⁷ Öztabağ, a.g.k., s. 48

²⁸ Aşıkoğlu, a.g.k., s. 43

²⁹ Öztabağ, a.g.k., s. 48.

1.3. MOTİVASYON ANA UNSURLARI

Motivasyon işleminin esas olarak aşağıdaki unsurları kapsadığı söylenebilir³⁰:

1. Her insan organizmasında onu sürekli ve sabırlı çalışmaya motive ve sevk edici bir takım itici güçler vardır.
2. Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsanın tutum ve davranışları ise bir "motivnün" doğurduğu bir sonuçtur.
3. Her insanda çeşitli tip ve özellikte birçok gereksinmeler vardır. Bu gereksinmelerin şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.
4. Gereksinmelerin tatmin edilebilmesi amaçtır; veya motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği bir sonuçtur.
5. Amaç fark edildiği veya anlaşıldığı anda, "arzu" haline dönüşür.
6. O zaman insan belirli bir motive edici unsura karşı ilgi veya gereksinme duymaya başlar. Bu ilgi amacın gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissini doğuracağı zevkin oluşturduğu bir sonuçtur.
7. Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan her faaliyet bir motivasyon unsurunun uygulanması sonucunda meydana gelir. Bu ise bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.
8. Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket, amaca ulaşma ve tatminin sağlanması şeklinde sonuçlanır.

1.4. MOTİVASYON İLKELERİ

Yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gereklidir³¹:

1. Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,

³⁰ Besim Baykal , **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978, s. 32.

³¹ İsmail Efil ,**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** , Bursa , 1996, s.104.

2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
3. İşgörenleri sürekli eğitmek,
4. İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
5. İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
6. İşgörene örnek olmak ve onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

Şu anda kısaca değindiğim bu konuyu ayrıntılı olarak motivasyonda özendirici araçlar bölümünde açıklamaya çalışacağız.

1.5. MOTİVASYON SÜRECİ

Motiv çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken motivasyon bu eylemin kendisini yansıtır³². Motivasyon süreci, bir motiv etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur.

Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır³³

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.

³² Sabuncuğlu ve Tüz, a.g.k., s. 98.

³³ Aşıkoğlu, a.g.k., s. 39-40

4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.³⁴



Şekil - 2: Motivasyon Süreci

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback”ten oluşmaktadır.

Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç şekil-1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır.³⁵ Motivasyon oluşma ve etkileri şu şekilde sıralanabilir.³⁶

³⁴ Richard M. Steers. a.g.e., ss.6-7; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.7.

³⁵ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

³⁶ Francis Boand, **Motivations et Comportements Individuels dans L’Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli**. Colection Cadreco Sciennes Humanines, Enterprise. Moderne d’Etiton, Paris 1972, s.23; Zikreden: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2.B. 1984., s.67.

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürölmesini sağlar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- c) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- d) Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

1.6. MOTİVASYON AMAÇLARI

Motivasyon amaçları aşağıda belirtilen alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.6.1.Etkinlik

Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir³⁷. Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulařtığıнын bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin saęlandığıнын göstergeleridir³⁸.

Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına

³⁷ Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, kasım 1992., s.12.

³⁸ Nurettin Kaldırımıcı, “**Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma**” Erciyes Üniv., İ.İ.B.F.,Dergisi, s.7, Temmuz 1985, s.87.

ulaşabilmesi için iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insangücü olmak üzere, iyi araç–gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır³⁹.

1.6.2.Verimlilik

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur⁴⁰. Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir. Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde verilebilir⁴¹.

Üretim Miktarı / Kalitesi

Verimlilik = _____

Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)

³⁹ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi, C:1, S:1; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.14.

⁴⁰ Cahit Talas, “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4, 1952., Ankara, s.45.

⁴¹ Peter F. Drucker, *Le Management en Qestion, Les Edition d'Organisation*, Paris 1972, s.184; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.13.

1.6.3. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970'li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" anlayışını başlatmıştır. Toplam Kalite Yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır⁴²

1.6.4. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır⁴³. Ansoff karlılığı şu şekilde formüle etmiştir:⁴⁴

⁴² İsmail Türkmen, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler", M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel sayı, 2.B., 1996, s.146.

⁴³ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare**, 1. Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul 1959,s.74.

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artığı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı karlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır⁴⁵.

a. Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak,onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

b. İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

⁴⁴ H. I, Ansoff, **Strategie du Developpement de L'Entreprise**, Edition Hommes et Technigues, Paris 1971., s.37; Zikreden: Eren a.g.e., s.79.

⁴⁵ Ansoff, a.g.e., s.46; Zikreden: Eren. a.g.e., s.87.

1.7. YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü kaynaklar kıttır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bu çabalarında başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır. Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır⁴⁶. Personelin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve motivlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir⁴⁷. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır⁴⁸. İşgörenin hangi şartlarda nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla motivelebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır⁴⁹. Örgütler ekonomik güç yoluyla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken işgörenlerin örgütten başlıca beklentileri ise ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, örgütsel adaletin ve iş güvencesinin sağlanması gibi konulardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması işgörenlerin bu amaçlara uygun davranışlarıyla mümkündür. İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler

⁴⁶ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çeviren: Osman Tekok. Bintuğ Aytek. Birol Bumin, A.İ.T.İ.A., 1975., s.362.

⁴⁷ Aytek. a.g.e., s.44.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.63.

arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonra da işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır. Clarence Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir⁵⁰. “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler.” Bu gibi özellikler satın alınmayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yöneticilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliğin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.

1.8. İŞGÖRENLER VE MOTİVASYON

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı imkanlar vaad edilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko – sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler. Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın

⁴⁹ Eroğlu. Davranış Bilimleri, a.g.e., s.247.

⁵⁰ Baykal. a.g.e., s.31.

arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar.

Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifade ile her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Motivlerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış motivleyici amaçları uygulama her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur.

1.9. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Organizasyonel davranışın en temel sorusu insanların işlerinde neden farklı şekilde davrandıkları ve farklı performans sergiledikleridir. Bu nedenle işletme biliminin en gizemli konusu insanları nasıl motive edebileceğimizdir. Motivasyon süreci karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle onu sadeleştirecek modellere ihtiyaç vardır. Bu modeller davranışı açıklar, ancak hiçbirini davranışı her durumda açıklamayı başaramaz.⁵¹

19. yüzyıldan günümüne kadar motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği birçok teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori

⁵¹ James L. Bowditch ve Anthony F. Buona, **Organizational Behavior**, second pres, New York, Wiley, 1990, p.52

ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır.⁵²

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü, onun doğal uzantısı uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır. TAYLOR'dan MAYO'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şudur: "İşletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir? " Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı ararken, bir başka deyişle, işgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek motivleri araştırırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.⁵³

Bu görüşlerin bazılarını incelemek gerekirse, bunları ortaya atan kimi kuramcılar, insanların neden çalıştıkları sorusuna cevap bulabilmek için onların çalışmaya ilişkin isteklerinin, gereksinimlerinin neler olduğu noktasından yola çıkarak gereksinimleri sıralamışlardır. Bu kuramlara göre insanlar, bu gereksinimleri gidermek amacıyla çalışmaya yönelirler. Bu araştırmalar sonucu her yerde ve her zaman geçerli bir takım gereksinimler ortaya konmuştur. O zaman hemen şu soruyu sormamız gerekir. "İnsanlarda böyle değişmeyen, temel gereksinimler var mıdır, yoksa motivler ayrı durumlarda, değişik biçimlerde mi ortaya çıkar? Bir başka deyişle, motiv çeşitli durumlarda değişmeyen bir kişilik özelliği midir, yoksa belli bir duruma karşı belli bir tepkide bulunma biçimi midir?" Bu sorulara kesin bir cevap

⁵² Koçel, s.509

vermek kolay olmadığından kimi kuramcılar da çalışan insanın gereksinimlerini sıralamak yerine üretime neden ve nasıl yöneleceği, daha başarılı çalışmasında hangi etmenlerin etkili olacağı üstünde durarak çalışan insanın motiv yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Motivleri sınıflandıranların kuramlarının altında insan doğasına ilişkin temel bir değer yatmaktadır. Yani, insanın gerçekte iyi, doğru ve yaratıcı olduğunu, insanın yaşamda bir amacı olduğunu kabul etmişlerdir. Diğerleri ise, doğal bilimler yaklaşımlarıdır. İnsan davranışının belirlenebilir ve ölçülebilir değişkenlerini bulmak isteyen bu araştırmacılar bu değişkenleri kesin, açık ve ölçülebilir biçimde ortaya koyarak, etkileşimleri bulmak istemişlerdir.⁵⁴

Bütün bu araştırmacıların temel amacı, insan davranışlarının nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmektir. Oldukça çok sayıda olan motivasyon kuramlarından bazıları zaman içinde önemini yitirerek unutulmuş, bazıları ise gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Aşağıda söz konusu kuramların belli başlılarına değinilecektir.⁵⁵

1.9.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir.

⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 104.

⁵⁴ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Motivlenme Kuramları**, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470. , Ankara, 1981, s. 2-3.

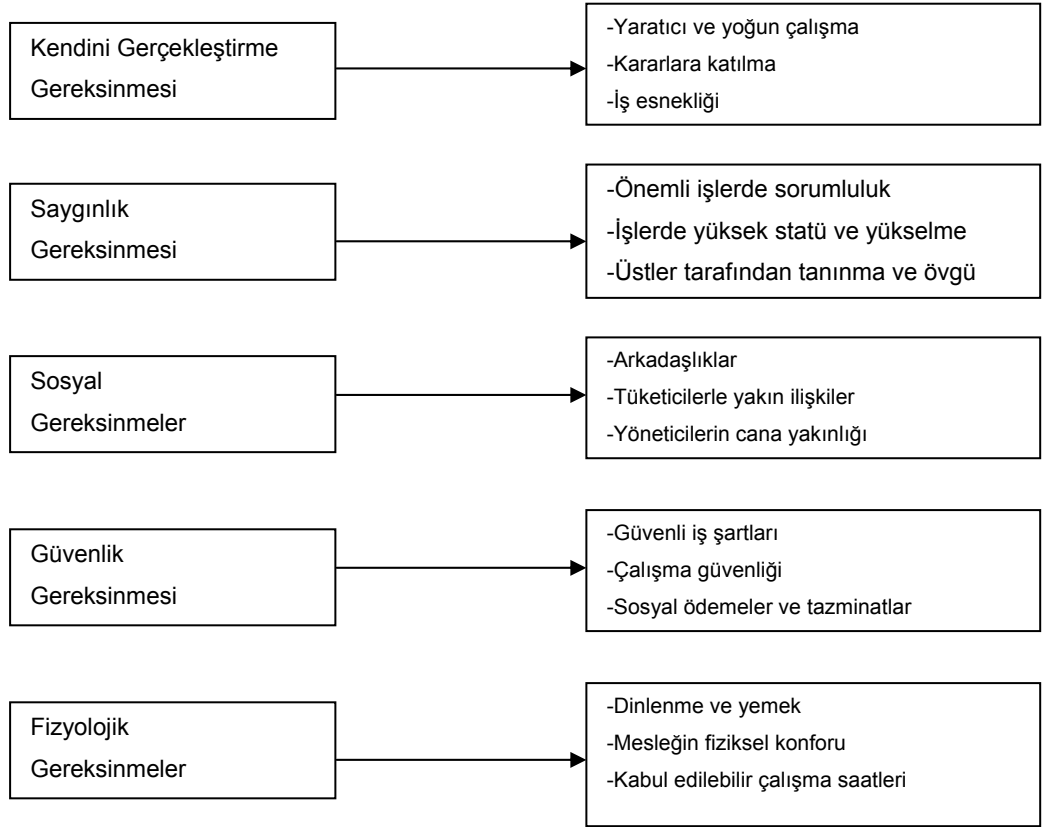
⁵⁵Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Produktivite Merkezi Yayını , No. 313, Ankara, 1984, s. 2. s. 4.

Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir. Dört önemli kapsam teorisi vardır;

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. ERG Teorisi

1.9.1.1. Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında AbrahamH. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir.



Şekil - 3: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ⁵⁶

Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 86

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir. Maslow bireylerin, motive edilmesinde bu ihtiyaçların

⁵⁶ Aşıkoğlu,a.g.k., s. 84.

aynı etkiyi göstermediğini söylemektedir. Başka bir deyişle herkes değişik kademelerdeki, ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde (Sırasıyla: fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık, kendini tamamlama ihtiyacı) ihtiyaçların tatmin seviyesi birbirinden farklıdır. Durumu üsteki şekil 3 de görmek mümkündür.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada

ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir⁵⁷. Abraham Maslow'un yukarıda kısaca özetlediğimiz "ihtiyaçlar hiyerarşisi", insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir. Maslow'un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur: "insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır." Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir.

İnsan gereksinimleri dinamik bir yapı göstermektedir. Söz konusu dinamik hareketler, genellikle, doyum bulan bir gereksinim yerini derhal sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu yargı, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinmesinin doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceğini ya da ona ulaşma çabası içine girmeyeceği anlamını taşır. Ancak insanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmez. Zaten pratikte bu orana ulaşmak bir çok gereksinme için ortaktır.

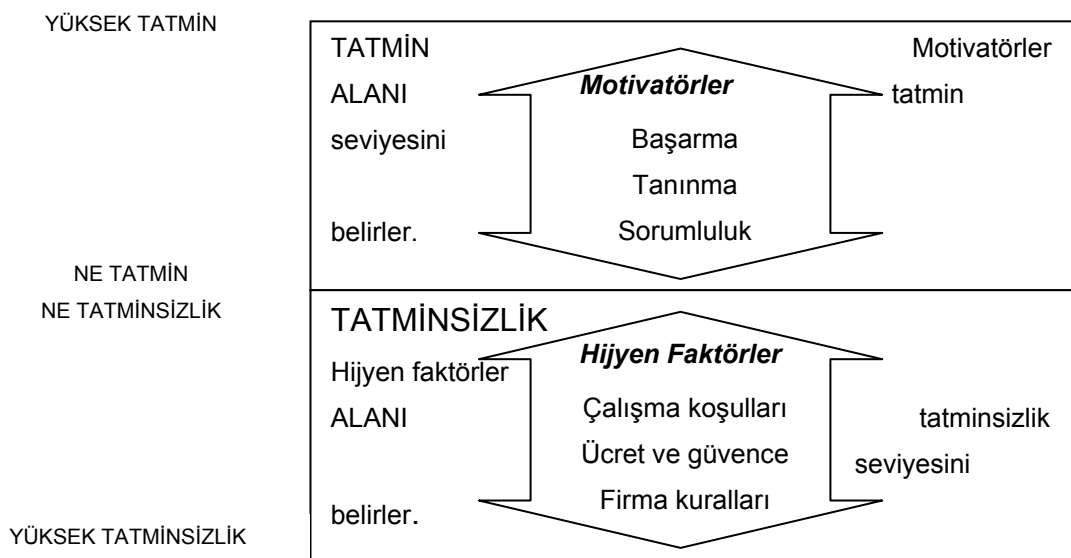
Bazı araştırmacılar, Maslow'un modelinin, ihtiyaç sıralamasının değiştirilmesi yoluyla modifiye edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu görüşün temsilcilerinden biri olan Nevis, Maslow'un teorisinin batı-merkezli bir kültüre dayandığını ve bireylerin içsel ihtiyaçlarına eğildiğini savunmuştur.

1.9.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon)

Herzberg çalışanların ekonomik,sosyal ve duygusal varlıklar

⁵⁷ Bkz: Maslow, 1970; Dinçer, 1996; 308; Kaynak, 1995; 118 vd.

olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir.



Şekil - 4: Herzberg'in çift faktör teorisi

Richard L.DAFT, **Management**, The Dryden Press, 5th Edition, USA, 2000, s.539.

Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak ifade etmiştir. Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir.⁵⁸

⁵⁸ Efil, s.121.

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayırımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır:⁵⁹

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olması için kendisinden ileri gelmelidir,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkanını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar yaratmak gerekir.

Hijyen faktörler motivasyon faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat hijyen faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkar. Hijyen faktörler de aşağıda olduğu gibidir:

- İşgüvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya maaş artışları

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır.

⁵⁹ A.g.e., ss. 122-123.

F. Herzberg'in anket sonuçlarını aşağıdaki şekil üzerinde izleyebiliriz.⁶⁰



F. Herzberg'in Anket Sonuçları

Şekil - 5: F. Herzberg'in anket sonuçları

Kaynak : Özgür, K. "Motivasyon", [.ozyazilim.com](http://ozyazilim.com).11.2008

Herzberg'in Teorisine Uluslararası Bakış⁶¹

Herzberg'in iki faktör teorisinin uluslararası açılımı iki kategoride incelenebilir. İlk kategori belirli bir ülkede Herzberg'in teorisinin ne kadar geçerli olduğu konusundaki çalışmaları, ikinci kategori ise iş tatmini üzerine çapraz-kültürel (cross-cultural) olarak yürütülen ve ülkeden ülkeye bu konudaki farklılıkları inceleyen çalışmaları içermektedir. Bu ikinci kategori doğrudan doğruya Herzberg'in teorisinin bir uzantısı olmamakla beraber, iş

⁶⁰ Robbins, s. 216.

⁶¹ Hodhets, Luthans, ss.341-343.

tatmini konusunun uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki yerine ilişkin önemli ipuçları vermektedir.

Herzberg'in teorisini konu alan pek çok araştırma genellikle bu teorinin uluslararası boyutta doğruluğunu ispatlamıştır. Örneğin, George Hines Yeni Zelanda'da 218 orta düzey yöneticinin ve 196 maaşlı işçinin katıldığı ve 12 farklı iş faktörünün (job factors) derecelendirildiği bir anket çalışması yapmıştır. Buradan çıkan sonuçlara dayanarak, Hines, Herzberg'in modelinin farklı iş düzeyleri çapında geçerli bir görünüm verdiği sonucuna ulaşmıştır.

Benzer bir çalışma, 178 yöneticinin katılımıyla komşumuz Yunanistan'da gerçekleştirilmiştir. Yine Herzberg'in teorisinin geçerliliğini doğrulayan bu araştırma şu sonuçları vermiştir;

İş tatminsizliği konusunda, motivatör faktörlerden hiçbiri tatminsizliğin kaynağı olarak ortaya çıkmamıştır. Yalnızca hijyen faktörler adı verilen faktörler iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Ayrıca motivasyon faktörlerinin iş tatminsizliğinden çok iş tatmini üzerinde etkili ve önemli olduğu saptanmıştır. Hijyen faktörler içinse tam tersi bir durum geçerlidir. Örneğin motivasyon faktörlerinin %66.8'i iş tatmini ile ilişkiliyken, hijyen faktörlerin yalnızca %36'sının iş tatminini etkilediği görülmüştür.

Kültürlerarası İş Tatmini Çalışmaları⁶²

Son yıllarda iş tatminine ilişkin kültürler arası çalışmalar da yapılmaktadır. Bu çalışmalar motivasyon faktörlerinin iş tatmininde hijyen faktörlerden daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan birinde, 4 farklı ülkeden MBA öğrencilerine İş Oryantasyon Envanteri (Job Orientation Inventory) sunulmuş ve onların cevapları alınmıştır. Tablo 12.5'de görüldüğü gibi, motivasyon faktörleri listenin üst sıralarında yer alırken, hijyen faktörler kendilerine ancak alt sıralarda yer bulabilmişlerdir. Buradaki kritik husus, farklı bir kültürden

⁶² A.g.e., ss.343-344.

gelmelerine rağmen, Singapur’lu öğrencilerin de benzer cevapları vermiş olmalarıdır.

Daha kapsamlı diğer bir çalışma ise farklı kültürlere mensup yöneticilerin astlarından beklentilerini ve isteklerini (job outcomes) tespit etmeye çalışmıştır. Gerekli bilgiler Kanada, İngiltere, Fransa ve Japonya’daki yönetici geliştirme programlarına katılan alt ve orta düzey yöneticilerden toplanmıştır. Araştırmacılar 15 farklı beklentinin (outcome) birbirlerine göre önem derecelerini ve bunların her birinin yöneticileri ne ölçüde tatmin ettiğini belirlemeye çalışmışlardır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, özetlemek gerekirse, işin içeriğinin işin koşullarından daha önemli olduğunu ortaya çıkartmıştır. İşin koşullarına (çalışma saatleri, çalışma şartları, ücretler, ikramiyeler, terfiler vb.) ilişkin faktörler çoğu durumda işin içeriğine (sorumluluk, başarı, işin kendisi vb.) ilişkin faktörlerin altında yer almıştır. Elde edilen bulgular ayrıca bu 4 farklı ülkeye mensup yöneticilerin iş çıktıklarına (outcome) verdikleri önem ve de bu çıktılarla orantılı olarak işten aldıkları tatmin gibi kriterlerde önemli farklılıklar arz ettiklerini göstermiştir. En ciddi farklılıklar ise Fransızlar ile İngilizler arasında gözlemlenmiştir. Sonuç raporunun buna ilişkin bölümünde şöyle denmektedir;

“ Sonuçlar göstermektedir ki; İngiltere’de performansı arttırmaya yönelik çalışmalarda işin içeriğine, koşullarından daha fazla önem verilmesi gereklidir, zira işin içeriğine dönük değişimler bu ülkede koşullara yönelik değişimlerden daha değerli görülmekte ve daha etkili olmaktadır. Diğer taraftan Fransa’da iş koşulları, güvenlik ve yan ödemeler gibi, diğer şartlardan daha önemlidir ve bu ülkede iş koşullarına ilişkin faktörlerdeki değişimler daha etkin birer motivasyon aracı olacaklardır.”

Özetlemek gerekirse; Herzberg’in iki faktör teorisi uluslararası platformdaki araştırmaların sonuçları vasıtasıyla Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini

destekler görüntü vermektedir. Yine de Maslow'un teorisinde de olduğu gibi, Herzberg'in teorisi de çok uluslu şirketler tarafından her ülke için ayrı olarak ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Fransa'daki durum gibi istisnalar olmakla beraber, kural olarak, Hofstede'nin de belirttiği gibi, motivasyon yönünden, işin içeriği işin koşullarından daha üstün ve önemlidir diyebiliriz.

1.9.1.3. David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Achievement Motivation Theory)

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur⁶³.

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar;⁶⁴

1. Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek

⁶³ Efil, a.g.e, s. 100-104.

⁶⁴ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior Concepts–Controversies- Application**, 7. Edition, Prentice Hall International Editions, U.K, 1996, s. 220.

isteği.

2. İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

3. Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği

Mc Celland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir.

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, temel görüş olarak, bireylerin önde yer almaya, başarı kazanmaya ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir. Bu yüzden de uluslararası boyuta taşındığında, örneğin Amerika gibi girişimciliğin ve bireysel başarının ödüllendirildiği bir toplumda bu ihtiyacın, Çin, Rusya veya Doğu Avrupa ülkeleri gibi kültürel değerlerin girişimciliği ve bireysel başarıyı çok da fazla takdir etmediği toplumlarda gelişebileceğinden daha fazla gelişeceği ve bireylere sirayet edeceği göz ardı edilmemelidir.⁶⁵

Günümüzden 5-10 sene önce McClelland bu tür eğitim programlarının az gelişmiş ülkelerde ne denli başarılı olabileceğini çeşitli ülkelerde yaptığı çalışmalarla ispatlamıştır. Örneğin Hindistan'da Hintli katılımcılarla yürüttüğü 6 ila 10 aylık bir süreyi kapsayan çalışmasının sonunda, katılımcıların 2/3'ünün başarı ihtiyaçlarının sıra dışı bir düzeyde artış gösterdiğini tespit

⁶⁵ Richards M. Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, 3rd Edition, The McGraw-Hill Comp., New York, 1999, p.344.

etmiştir. Bu kişiler yeni işler açmışlar, yeni üretim hatları dizayn etmişler, karlarını arttırmışlar ve organizasyonlarını genişletmişlerdir.⁶⁶

Çok uluslu şirketler böyle bir çalışmanın göze alınmadığı veya tercih edilmediği durumlarda, motivasyon politika ve stratejilerini mevcut şartları göz önünde bulundurmamak suretiyle inşa etmelidirler. Pek çok durumda, bunun gerçekleştirilebilmesi, başarı ihtiyacı yaklaşımı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının uygun ölçülerde harmanlanmasını zaruri kılmaktadır. Hofstede bu tip ülkelere ilişkin olarak şu tavsiyelere yer vermektedir;⁶⁷

“ Dişilik özelliklerinin ağır bastığı ülkeler kendi politikalarını performanstan ziyade hayat kalitesi üzerine ve de para ve bunun gibi maddi kazançlardan ziyade ilişkiler üzerine kurmalıdırlar. Bu da ‘sosyal motivasyon’ demektir.”

Özetlemek gerekirse; kazanılmış ihtiyaçlar teorisi dünya genelinde personel motivasyonuna ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Diğer iki teoride olduğu gibi, kazanılmış ihtiyaçlar teorisi de yerel kültürlere göre modifiye edilerek kullanılmalıdır.

1.9.1.4.ERG Teorisi

Teorisyen Adelfer, insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları

⁶⁶ A.g.e., s.347.

⁶⁷ Hodgetts, Luthans , a.g.e., s.348.

kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dediği ihtiyaçlara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın işinde yaratıcı olma imkanına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir.

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama vardır. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda motivleyici olabilir.

Adelfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir st basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Adelfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar.

Adelfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı⁶⁸.

Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenbilir:

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.

⁶⁸ Ayse Can, Baysal ,;Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar,İsletme Fakültesi Dergisi 12.2,Kasım 1983

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur⁶⁹.

1.9.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin odak noktası; insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Yani, "Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir?" sorusunun cevabı Süreç Teorileri'nin varmaya çalıştıkları noktayı ifade eder. Süreç Teorileri'ne göre, ihtiyaçları insanı davranışa iten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de insanı motive edici rol oynamaktadır.

Belli başlı Süreç Teorileri şunlardır:

- 1.Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi,
- 2.Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi,
- 3.Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi,
4. Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi.

1.9.2.1.Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Teorisini Vroom'dur. Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı

⁶⁹ Suna Tevrüz, vd, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999 ,s.73

biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır⁷⁰.

İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır.

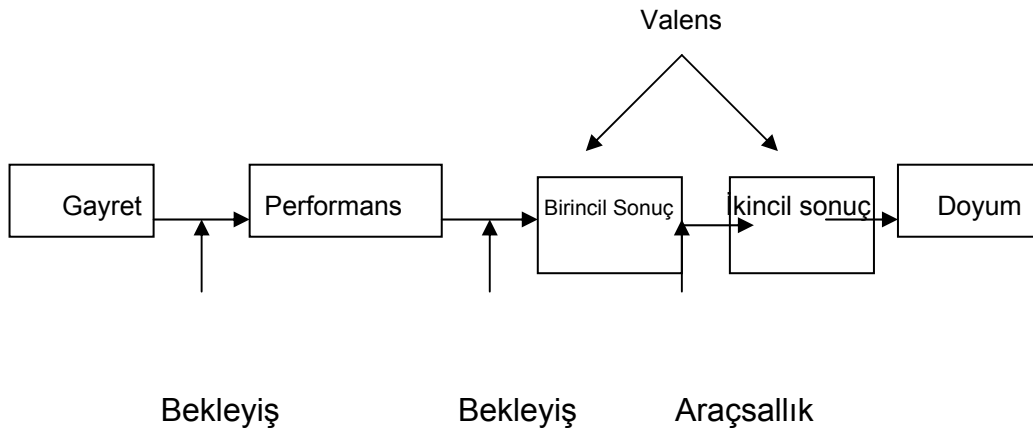
Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır⁷¹.

Daha önce bireylerin örgüt için kaptıkları faaliyetlerine karşılık; ödüller konusunda beklenti ve tercihlere sahip olduklarından bahsetmiştik. İlave

⁷⁰ Suna Tevrüz, vd, a.g.e.,s.79

⁷¹ Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001,s.528

olarak; bekleyiş teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım eder, denebilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Bekleyiş Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır⁷².



Şekil - 6: Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları,10.Baskı.Yayın No: 45.,2005.,s.650

Bekleyiş Teorisi'nin matematiksel olarak ifade edilmesi de mümkündür. Şöyle ki; valens “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Kişilerin

⁷² Jurkiewicz, Carole, et al, **Motivation in Public and Private Organizations**, Public Productivity & Management Review, 1998, Vol. 21, Issue 3, p230-21

herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de gösterir. Yüksek valens kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olur. Bekleyişi ise yüzde cinsinden verecek olursak “0” ile “+1” arasında değişen değerlerle ifade edebiliriz. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyişi “0” olur. İnsanın hem bekleyişi hem de valensi yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşacaktır. İfade edilenlerden sonuç olarak şu formüle ulaşabiliriz:

$$[\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}]$$

1.9.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

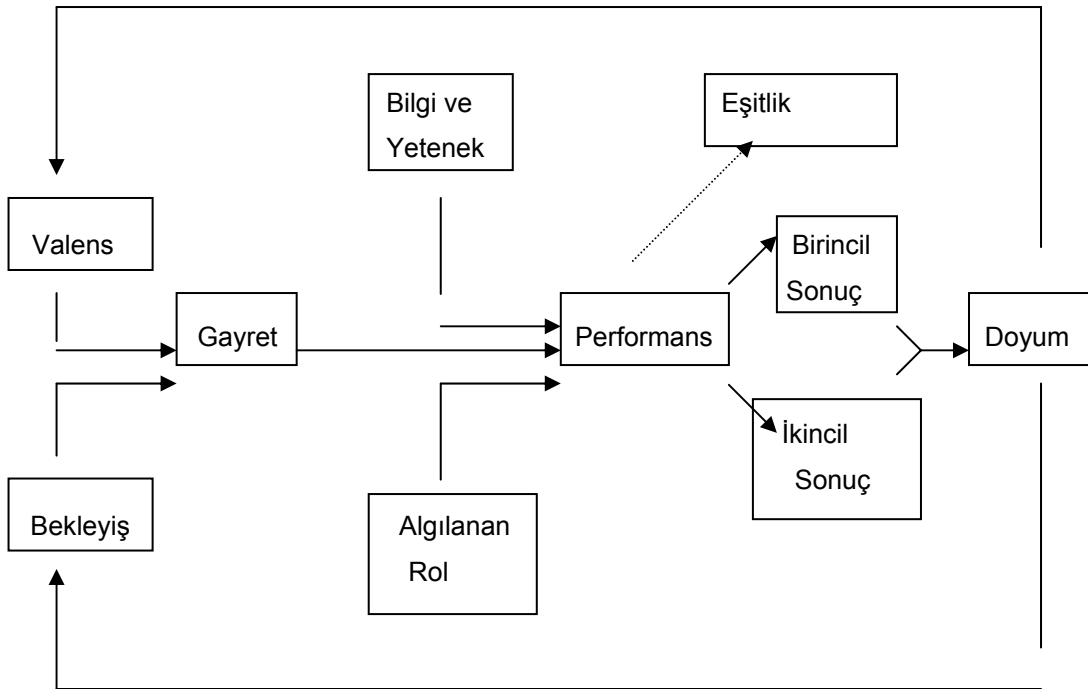
Bu teori; Vroom’un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun valens ve bekleyiştten etkilendiğidir.

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.

Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödül birincil sonucu ifade eder. Vroom’dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının

performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla valens ve bekleyiş de deęiőeceęinden motivasyon süreci yeniden baőlayacaktır.

Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödülllerinden çok başkalarınıninkileri değerlendirirler ve ödüllere farklı değerler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre eğitilerek rol çatışmaları azaltılmalı ve ödöl-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci iőletilmelidir.



Şekil - 7: Lower porter motivasyon modeli

Tamer KOÇEL "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Yayınları,10.Baskı.Yayın No: 45.,2005.,s.650

1.9.2.3.Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşıcağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır⁷³. Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durum çıktığı görülmektedir.

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- Olumlu pekiştirme : İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma... dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... şeklinde örneklendirilebilir.
- Olumsuz pekiştirme : İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.
- Son verme : Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten

⁷³Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001,s.525 s.518

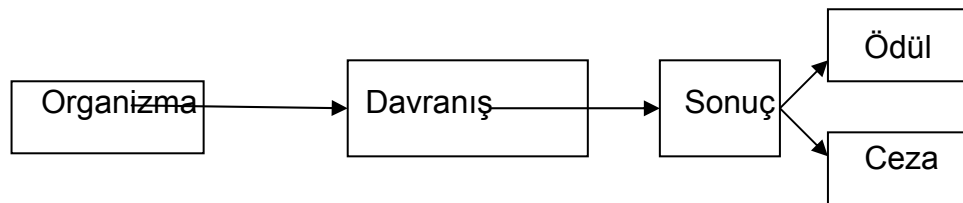
geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.

- Cezalandırma : Ceza; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir⁷⁴.

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir⁷⁵.

Davranışların Şartlandırılması Teorisine Göre Motivasyon Süreci



Şekil - 8: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Tamer KOÇEL "İşletme Yöneticiliği" Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45.,2005.,s.646

1.9.2.4.Eşitlik Teorisi

⁷⁴ Eren, Erol, a.g.e.,s.539

⁷⁵ Koçel ,2001, a.g.e. s.518

Teorinin çıkış noktası; işgörenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

- a. Birey : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan.
- b. Karşılaştırma : Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- c. Girdiler : İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- d. Çıktılar : Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Teorisyen Adams'a göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur⁷⁶.

$$\frac{\text{Kişinin ulaştığı çıktı}}{\text{Kişinin harcadığı girdi}} > / < \frac{\text{Başkasının ulaştığı çıktı}}{\text{Başkasının harcadığı girdi}}$$

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terketme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme... olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

⁷⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999, s.184

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir⁷⁷.

1.9.2.5.Amaç Teorisi

Bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir.

Teorisyen Locke; amacın, belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak(iş) veya 10 ton mal üretmek(iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir⁷⁸.

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır.

⁷⁷ Koçel , a.g.e.2001, s.525

⁷⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999, s.185

Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir⁷⁹.

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır⁸⁰.

1.9.3. Motivasyonda destek teorisi (Reinforcement Theory)

Destek teorisi en basit tanımıyla davranış ve onun sonucu arasındaki ilişkiye dayalı bir motivasyon teorisidir. Destek yaklaşımı, kapsam ve süreç teorilerinde tanımlanan çalışan ihtiyaçları ve düşünce süreçlerini bir kenara iter. Anında uygulanan ödüller ve cezalarla, çalışanların iş yaparken sergiledikleri davranışları değiştirmeyi veya düzeltmeyi amaçlar.⁸¹

⁷⁹ Eray Salar, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Malatya 1997

⁸⁰ Suna Tevrüz, vd., a.g.e.s., 82

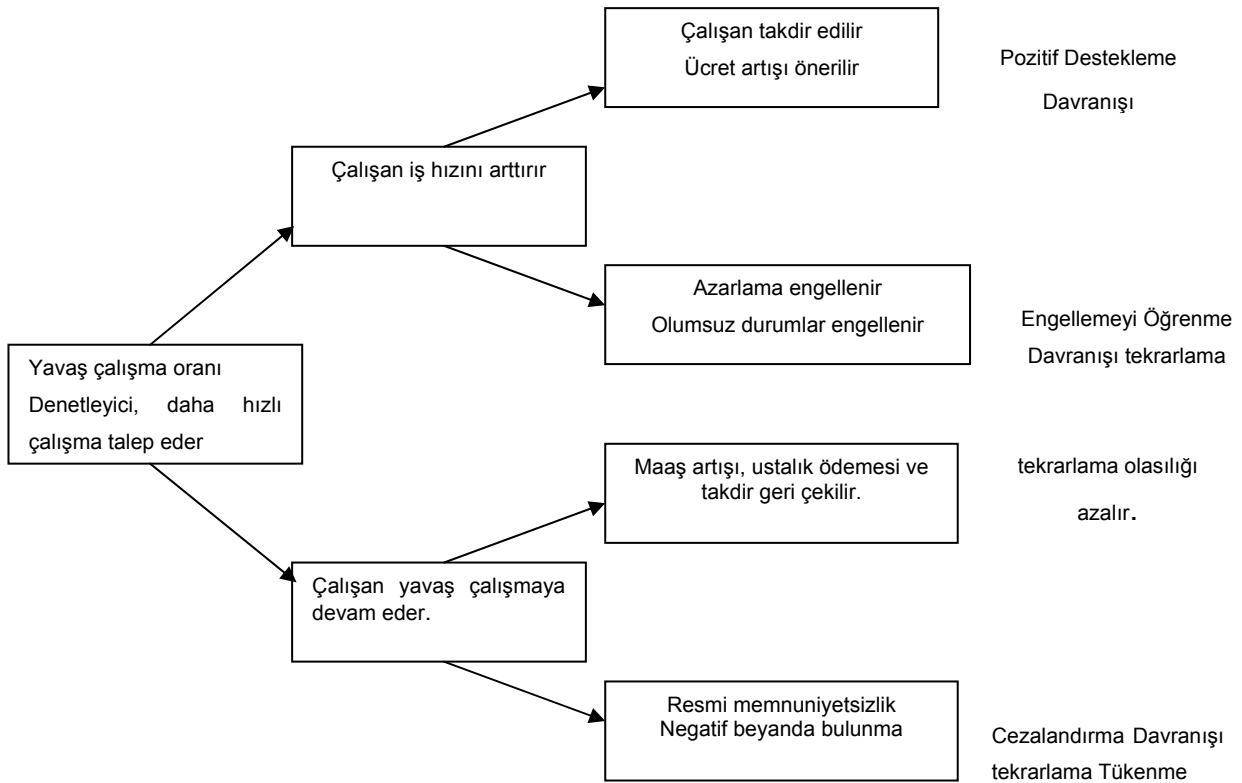
⁸¹ Richard I. Daft , **Management** , The Dryden Pres, USA ,2000, s. 546

1.9.3.1. Destekleyici Araçlar

Davranış düzeltmesi, insan davranışını düzeltmede kullanılan destek teorisinin yararlandığı bir dizi tekniktir. Davranış düzeltmesindeki temel kabul, olumlu şekilde desteklenen davranışın tekrarlandığı ve desteklenmeyen davranıştan vazgeçildiği şeklindeki etki kanunudur. Destekleme, sergilenen bir davranışın tekrarlanması yada engellenmesine neden olan herhangi bir şeydir.

Dört destekleme aracı; pozitif destekleme, engellemeyi öğrenme, cezalandırma ve tükenme (extinction) dır. Her destekleme aracı, kişinin davranışı sonucunda olumlu yada olumsuz bir olayın uygulanmasıyla yada geri çekilmesiyle sonuçlanır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.⁸²

⁸² Rechard, a.g.e., s. 547



Şekil - 9: Destekleme ile davranışın değişmesi

Kaynak: Richard I. Daft , **Management** , The Dryden Pres, USA,2000, s. 547

1.9.3.2. Destekleme Çizelgeleri

Bu teoriyle ilgili yapılan araştırmaların çoğu destekleme davranışının zamanlamasının çalışanın öğrenme hızı üzerinde etkili olduğunu kanıtlamıştır. Destekleme çizelgesi, desteklemenin gerçekleşme aralığı ve sıklığıyla ilgilidir.⁸³

⁸³ Richard ,a.g.e., s.548.

Bir destekleme çizelgesi, çalışanların iş davranışları üzerinde maksimum etki yapması yönünde seçilebilir. Bir tane devamlı ve dört tane kesikli olmak üzere toplam beş temel destekleme çizelgesi vardır.

Destekleme Çizelgesi	Desteyin Yapısı	Uygulandığında Davranışa Etkisi	Uygulanması Bırakıldığında Davranışa Etkisi	Örnek
Devamlı	Her olumlu davranışın ödüllendirilmesi	Yeni davranışın çabuk benimsenmesini sağlar.	Hızlı Tükenir	Övgü
Sabit Aralıklı	Sabit zaman aralıklarında ödüllendirme	Ortalama ve düzensiz performans sağlar.	Hızlı Tükenir	Haftalık ödeme çeki
Sabit Oranlı	Sabit miktardaki çıktının ödüllendirilmesi	Çok hızlı olarak çok yüksek ve sabit Performans sağlar.	Hızlı Tükenir	Parça başı ücret sistemi
Değişken Aralıklı	Değişik zaman aralıklarıyla ödüllendirme	Ortalama seviyede ve sabit performans sağlar.	Yavaş Tükenir	Her ay rassal zaman aralıklarında verilen ödüller ve performans takdiri
Değişken Oranlı	Değişen miktarlardaki çıktının ödüllendirilmesi	Çok yüksek Performans sağlar.	Yavaş Tükenir	Satış görüşmelerine bağlı satış ikramiyelerinin rassal çeklerle verilmesi

Şekil - 10: Destekleme çizelgelerinin özellikleri⁸⁴

Kaynak: Richard I. Daft , Management , The Dryden Pres, USA,2000, s. 548

⁸⁴ Richard ,A.g.e., s.548.

1.9.4.Motivasyon Teorilerinde Yeni Görüşler

Klasik motivasyon teorileri çalışanların aynı zamanda birden çok sorumluluğu başarıyla taşımaya çabaladığını ve duyguların motivasyon üzerindeki etkilerini açıklamaz. Oysa günümüzde her birimizin üstlendiği bir çok görev vardır. İyi bir anne, sevilen bir eş, yaralı bir evlat, iyi bir arkadaş, duyarlı bir vatandaş, başarılı bir çalışan ve mutlu bir insan olmak yüklendiğimiz görevlerimizden bazılarıdır.

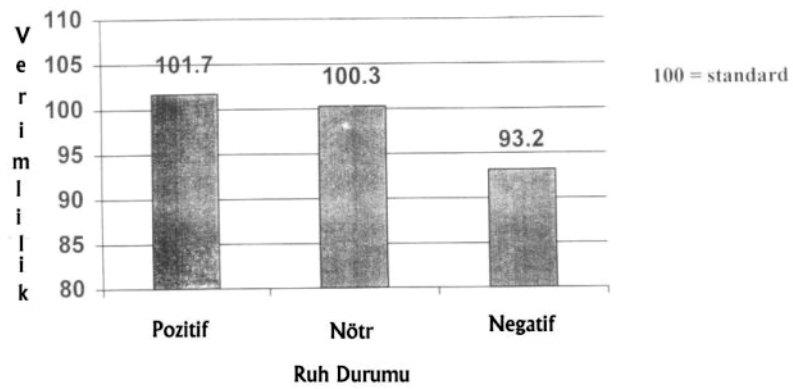
İnsan bir çok görev üstlenmeye çabalasa da bunların hepsini başarabilecek yeterli motivasyona sahip değildir. Duygular (heyecan, korku, mutluluk, istek, heves... vb.) hangi benliğimizin motivasyona ihtiyacı olduğunu işaret eder. Bir kere motivasyon ihtiyacı olan benliğimizi belirledikten sonra da duygularımız bize motivasyon sırasında da yardımcı olmaya devam eder. Klasik teoriler, insanların motive edilmesi gereken bir çok benliği olduğunu ve duyguların motivasyondaki önemini dikkate almaz.

Klasik teoriler bu durumlara açıklama getirememektedir. Ruhsal durumumuzun iş motivasyonunu etkilediği açıktır. İnsanlar hangi benliklerini motive etmek istediklerine duyguları ile karar verirler. Klasik teoriler karar verme aşamasını dikkate almazlar. Çalışanların duygularının motivasyona olan etkisini göz ardı etmemeliyiz. Duygular motive edilecek olan benliğin değişmesine sebep olabildiği gibi karar verilmiş olan benliğin motivasyonunda da önemli rol oynar⁸⁵.

⁸⁵ Jennifer M. George, Arthur P. Brief, "Motivational Agendas In The Workplace", **Research in Organisational Behaviour**, Number: 18, JAI Press Inc., Londra, p. 75-110.

1.9.4.1.Ruh Durumu ve Üretkenlik

Rexford Hersey, 1932 yılında yaptığı bir çalışmada, çalışanların ruh durumu ve üretkenlikleri arasında bir bağ bulmuştur. Bu bağ aşağıdaki şekilde görülebilir.

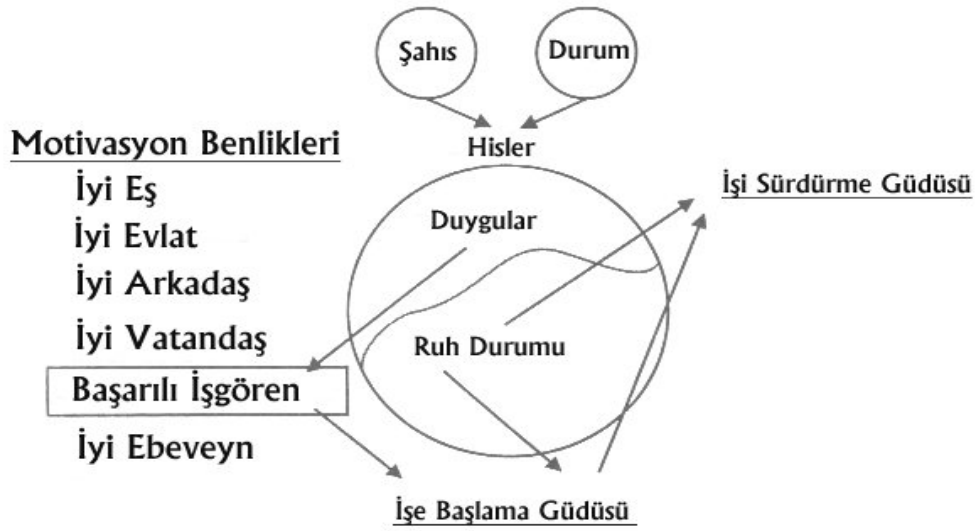


Şekil - 11: Motivasyon ve Ruh Durumu İlişkisi

Kaynak: Horward M.WEISS ve Russell CROPANZANO, “ *Affective Events Theory* ”, *Organizational Behavior*, Cilt:18, s. 14

Modern görüşte insanların iki şekilde motivasyonu söz konusudur. İlki motive edilecek benliği seçmekte etkili olan, işe başlama motivsü, diğeri ise benliğimizi seçtikten sonra konumumuzu korumak ve geliştirmek için kullandığımız, işi sürdürme motivsüdür. Bu motivlerin benlikler ile olan ilişkisini aşağıdaki şekil açıklamaktadır⁸⁶.

⁸⁶ Horward M.Weiss ve Russell Cropanzano, “ *Affective Events Theory* ”, *Organizational Behavior*, volume:18, p. 14.



Şekil - 12: Duyguların Motivasyon ile ilişkisi⁸⁷

Kaynak: Jennifer M. George, Arthur P. Brief, "Motivational Agendas In The Workplace", **Research in Organisational Behaviour**, Number: 18, JAI Press Inc., Londra, p. 100

1.10. MOTİVASYON YARARLARI

İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma koşulları yaratmakla mümkün olur. Motive olmuş insanlarla çalışmanın yararları şöyle sıralanabilir⁸⁸:

1. İş belirlenmiş zaman süresi içinde ve doğru standarda uygun olarak yapılacaktır.
2. İnsanlar iş yaparken zevk alacaklar ve kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.

⁸⁷ George, Brief, p.100.

⁸⁸ Kate Keenan, **Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon**, Çev: Ergin KOPARAN, İstanbul, 1996, s. 60.

3. Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenecek ve fazla denetlemeye gerek kalmayacaktır.
4. Moral durumu yüksek yapmak istedikleri işi yaptıkları için, daha çok çalışacaklardır. olacaktır. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlayacaktır .

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.⁸⁹

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.⁹⁰

İnsanlar arzu ve gereksinmelerini karşılamak için belirli davranış kalıpları içine girerler. Fakat bireyin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yönde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi gereksinmelerini tatmin edecek çabayı gösterecektir. Bir iş gördürmek isteyen yönetici, işgörenler için özendirme araçları saptarken bu hususu göz önünde bulundurmalıdırlar. Özendirme araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilir türden olmalıdır.⁹¹

Yönetim özendiricileri kullanarak, işgörenleri, işletme amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmaya yöneltebilir.⁹² Personeli verimli olarak

⁸⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 118.

⁹⁰ Aşıkoğlu, a.g.k., s. 43.

⁹¹ Eren, a.g.k., s. 266.

⁹² İncir, a.g.k., s. 56.

çalıştırırken özendirme araçlarının kullanılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar:⁹³

1. Motivasyondan beklenen amacın saptanması,
2. Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,
3. Özendirme araçlarının saptanması,
4. Özendirme araçlarının uygulanması,
5. Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uyguladıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonu özendirici araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.⁹⁴

2.1.EKONOMİK ARAÇLAR

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.⁹⁵

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.⁹⁶

⁹³ Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul, 1996, s. 98.

⁹⁴ Aşikoğlu, a.g.k., s. 44.

⁹⁵ M. Nail Berzek, **İşgörenlerin Çalışmaya Motivlendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma**, İstanbul, 1984, s. 21.

⁹⁶ Aşikoğlu, A.g.k., s. 45.

Ekonomik özendirme araçları ücret ödemelerine, örgütün karlılığına veya son ikisine birden bağlı olarak dikkate alınırlar. Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen işgörelere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece işgöreleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir.⁹⁷ Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül verme ve ödeme paketleri olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.

2.1.1. Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörelerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir.⁹⁸

Bütün işgörelenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörelenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullandıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörelenin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer işgörelenin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır.⁹⁹

⁹⁷ BERZEK, A.g.k., s. 4.

⁹⁸ İNCİR, A.g.k., s. 57.

⁹⁹ Iain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997, s. 44-45.

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:¹⁰⁰

1. Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
2. Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.
3. Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
4. Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir. Eğer örgütte, ücretle performans arasında bir ilişki kurulmamışsa ücret artışı bir başarı artışına yol açmayabilir. Bunun nedeni çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesidir.¹⁰¹

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.¹⁰² Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.¹⁰³

Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık

¹⁰⁰ Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ AKSAN, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 43.

¹⁰¹ İncir, a.g.k., s. 57.

¹⁰² Kate Keenan, **Yöneticinin Klavuzu. Motivasyon**, Çev. Ergin KOPARAN, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 16.

¹⁰³ Hagemann, a.g.k., s. 43.

derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.¹⁰⁴

2.1.2.Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir.¹⁰⁵ Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörelere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.¹⁰⁶

Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelik de, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel (kök) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır.¹⁰⁷

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, labaratuvar araştırması,

¹⁰⁴ Aşıkoglu, a.g.k., s. 47-48.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 121.

¹⁰⁶ Maitland, a.g.k., s. 47.

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s. 225.

pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.¹⁰⁸

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğidir.¹⁰⁹

2.1.3.Kara Katılma

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.¹¹⁰ İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörelerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörelenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.¹¹¹

Kara katılma uygulanırken karın işgörelere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:¹¹²

- Nakit olarak dağıtım: Yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılır.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 122.

¹⁰⁹ Aşıkoglu, a.g.k., s. 49.

¹¹⁰ Berzek, a.g.k., s. 230.

¹¹¹ Aşıkoglu, a.g.k., s. 49.

¹¹² Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi ... a.g.k., s. 230.

- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.
- Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.
- Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörenlere dağıtılır.

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:¹¹³

1. İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
2. İşgörenin güvenlik gereksinimlerini karşılamak.
3. Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
4. İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
5. Başarılı çalışmalarını nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
6. İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
7. Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarını işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörelere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörelenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödölü hak eden işgörelenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörelenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.¹¹⁴

¹¹³ Berzek, a.g.k., s. 84.

¹¹⁴ Berzek, a.g.k., s. 86-87.

2.1.4.Ekonomik Ödül

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğeri işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.¹¹⁵

İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli, olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.¹¹⁶

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:¹¹⁷

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayırıcı ek bir çaba göstermeye değerlidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.

¹¹⁵,Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından ... A.g.k., s. 99.

¹¹⁶ Aşıkoglu, a.g.k., s. 51.

¹¹⁷ Keenan, a.g.k., s. 35.

- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

2.1.5.Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar:¹¹⁸

- İndirimler: Birçok şirket, işgörenlere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.
- Mali yardım: Bazı firmaların işgörenlere resmi ve gayriresmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.
- Ücretli izin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.
- Hastalık yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için işgörenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini işgörenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.
- Sağlık sigortası sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.
- Emeklilik sistemi: İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekları konusunda kaygılanırlar. Yaşlı işgörenler için emeklilik planlarında yol

¹¹⁸ Maitland, a.g.k., s. 48-49-50.

gösteren şirketler işgörenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü yaratırlar.

2.2. PSİKO – SOSYAL ARAÇLAR

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır.

Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.¹¹⁹

2.2.1.Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.¹²⁰

¹¹⁹ Aşıkoglu, a.g.k., s. 51-52.

¹²⁰ Baykal, a.g.k., s. 29.

İşgörenlere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur. General Electric firmasının bir dönem başkanlığını yapmış olan Jack Welch' in şu açıklaması bu anlayışı doğrulamaktadır:¹²¹

“ Şirketimizin en değer verdiğimiz özelliği sınırsız ve kısıtlamasız olmasıdır. Bu özellik sayesinde şirketteki tüm hiyerarşik seviyelerde aşağı ve yukarı serbest bir şekilde hareket etme, coğrafi sınırları aşma, hem müşterilerimiz hem de tedarikçilerimizle serbestçe çalışma imkanına sahibiz. Kimlerle görüşüleceği, nerelere gidileceği, nerelere dokunulabileceği gibi kısıtlamalar ve sınırlamalar koymadığımız zaman, elde edilen sonuçlar mükemmel oluyor. ”

2.2.2.Sosyal Katılma

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinmeler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar.¹²² Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan

¹²¹ Bob Nelson, **Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev. Serra EGELİLER, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s. 44.

¹²² Keenan, a.g.k., s. 16.

gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler.¹²³

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir.¹²⁴

- İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar.
- Son aşamada ise işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.

Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.¹²⁵

2.2.3.Değer Ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum

¹²³ Eren, a.g.k., s. 261.

¹²⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 128.

¹²⁵ Baykal, a.g.k., s. 28.

verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.¹²⁶

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.¹²⁷ Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artırır. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir nokta, değer ve statü olgusunun her birey için aynı dönemde ve değerinde olmamasının doğal karşılanması gerçeğidir.¹²⁸

2.2.4.Gelişme Ve Başarı

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. İşgörenlerin yükselebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir, ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha yüksek bir mevkiye sahip olabilirler. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar.¹²⁹

¹²⁶ İncir, a.g.k., s. 67.

¹²⁷ Eeren, a.g.k., s. 276.

¹²⁸ Aşıkoğlu, a.g.k., s. 54.

¹²⁹ İncir, a.g.k., s. 61.

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamlarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olmak, en yüksek makama kadar yükselme tutkusu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir.¹³⁰

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir.¹³¹

2.2.5.Özel Yaşama Saygılı Olma

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. İşgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost

¹³⁰ Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından ... A.g.k., s. 164.

¹³¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, A.g.k., s. 130-131.

gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek için birer motivasyon aracı olabilirler.¹³²

2.2.6.Çevreye Uyum:

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.¹³³

Burada önemli rol yönetici kesimine düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.¹³⁴

2.2.7.Öneri Sistemi

İşgörenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişim programları ve

¹³² Eren, a.g.k., s. 278.

¹³³ Aşıkoglu, a.g.k., s. 55-56.

¹³⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 131.

geleneksel öneri kutuları gibi değişik isimler altında uygulanmakta olan birçok program, işyerinde çalışan işgöreleri üretim kalitesini arttırırken maliyetleri düşürmeyi sağlayacak önerilerde bulunmaya teşvik eder. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece firmanın değil, işgörenlerin de yararınadır. Bu önerilerin uygulamaya konulması ile, çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, işgörelere kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir.¹³⁵

İşgörenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.¹³⁶

İşgörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgörenleri olumlu bir şekilde motive eder. Örneğin; Diamond City Arkansas' daki American Strap Şirketi' inde çalışan bir işgören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın dikilmesi için gereken süre 15 saniye kısalmaktaydı. İşgörenin getirdiği önerinin uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır.¹³⁷

¹³⁵ Nelson, a.g.k., s. 62.

¹³⁶ Aşıkoglu, a.g.k., s. 56.

¹³⁷ Nelson, a.g.k., s. 63.

2.2.8.Sosyal Uğraşlar

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İşgörenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar.¹³⁸

2.3.ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

2.3.1.Amaç Birliği

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de vardır. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt

¹³⁸ Eren, a.g.k., s. 261.

faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur.¹³⁹

Ayrıca amaçların belirlenmesi konusunda da örgüt titizlik göstermelidir. Amaçlar belli olmalıdır, açıkça belirtilmelidir ve yapılabilir olmalıdır. İyi belirtilmiş ve ölçülebilir amaçlar, bireyleri motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede değerlidir. Eğer bir birey görevi konusunda açık bir fikir edinmezse ve onunla ilgili çalışmasında geri iletişim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları belirlerken kendi duygularından önce işgörenin duyguları, düşünceleri ve fikirlerini ortaya çıkarmayı öğrendiği zaman başarılı olabilirler.¹⁴⁰

Amaç ne olursa olsun, her iki tarafça da üzerinde anlaşmaya gidilmelidir. Amaç ister yönetici ister işgören tarafından belirlensin çalışmada ortak sahiplik duygusu olmalıdır. İşgörenler kendi amaçlarını oluşturmada aktif olarak katıldıklarında ne yapmaları gerektiği konusunda devamlı uyarıldıkları zamanlardan daha üstün çalışmaya motive edilmiş olurlar. Bu şekilde davranılmaktan yetişkinler memnun olur. Özellikle, insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar.¹⁴¹

2.3.2.Yetki Ve Sorumluluk Dengesi

Yetki,örgütü birarada tutan bir yapıştırıcıdır. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada

¹³⁹ Hicks, a.g.k., s. 67-70-71.

¹⁴⁰ Bernard L. Rosenbaum, **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, Çev. Serdar ÖZGERÇİN, Ankara, 1993, s. 106-108.

¹⁴¹ . Rosenbaum, a.g.k., s. 109.

kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir:¹⁴²

1. Kendi yetkisi ile karar vermek.
2. Astların görevlerini belirlemek.
3. Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar.

Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü, herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni vardır. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir.¹⁴³

Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir. İşini iyi bilen yöneticilerin, astlarına yetki ve sorumluluk vermenin, arada sırada bazı hatalar olsa da sonuçta verimliliği artırıcı bir yöntem olduğunun bilincinde olmaları gereklidir. Örneğin; Gallup araştırma şirketinin 1200 işgöreni kapsayan araştırmasında, işgörenlerin %66'sı yöneticilerin kendilerinden karar verme sürecine katılmalarını istediğini belirtmişlerdir. Fakat ankete katılanların sadece %14'ü karar vermek için gereken yetki ve sorumluluğa sahip olduklarını söylemişlerdir. Bu araştırmanın da ortaya koyduğu gibi yöneticilerin yetki ve sorumluluk verme yönteminin uygulanması için uğraş vermeleri gerekmektedir.¹⁴⁴

¹⁴² Hicks, a.g.k., s. 339-340-343.

¹⁴³ Hicks, a.g.k., s. 345-346.

¹⁴⁴ Nelson, a.g.k., s. 31-32.

İşini başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan geri teptiğinde işgörenleri suçlamak hiç de iyi bir izlenim yaratmaz.¹⁴⁵

Örgütün her kademesinde bireylere sorumluluğa denk bir yetki verilmelidir. Başka bir deyişle bir organizasyonda bireyin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge olmalıdır. Örgüt üyesi kişiler belirli sonuçları elde etmek için sorumluluk altına sokuldukları halde bu sonucu elde edebilmek için karar verme yetkisine sahip olmayabilirler. Bu durum bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Eğer bireye sorumluluğu ölçüsünde yetki verilmemişse o birey ancak sorumluluktan kurtulacak performans düzeyinde çalışacak ve başkalarının kararını beklediği için etkin olamayacaktır. Tersine yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişi yetki yozlaşması veya yetkiyi kötüye kullanma eğilimi içine girebilecektir.¹⁴⁶

2.3.3.Eğitim Ve Yükselme

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim

¹⁴⁵ Hagemann, a.g.k., s. 131.

¹⁴⁶ Efil, a.g.k., s. 17.

sürecidir. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir.¹⁴⁷

Eğitimin işgörelere ve işletmeye olan yararları bir kaynaktan şöyle belirtilmiştir:¹⁴⁸

1. İşgöreleri işe yakınlaştırır.
2. İşgörelerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
3. İşgöreleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
4. Örgütlerde işgören devrini azaltır.
5. İşgörelere ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
6. İşgörelere yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
7. Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar.
8. İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
9. Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.
10. İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İşgörelere çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca işgörelere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır,

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s. 124-125-126.

¹⁴⁸ Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından ... A.g.k., s. 104-105.

değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar.¹⁴⁹

En iyi örgütler, işgörenlerine eğitim olanağı tanımının hem işgörenlere hem de örgüte fayda sağladığının bilincinde olanlardır. İşgörenlere eğitim veren örgütler işlerini daha yapıcı bir esneklikle yerine getiren işgörenlere sahip olurlar. Eğitim alan işgören daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan bireylerle tanışıp ufuklarını genişletme fırsatına sahip olur.¹⁵⁰

İşgörenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.¹⁵¹

Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen bireyler için yükselme, psikolojik bir ödüdür. Öte yandan, yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, bireylere yüksek doyum verir. Son olarak yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma

¹⁴⁹ Maitland, a.g.k., s. 33.

¹⁵⁰ Nelson, a.g.k., s. 74.

¹⁵¹ Eren, a.g.k., s. 273.

özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı motivasyon etkisinden daha çok etki yaratır.¹⁵²

2.3.4.Kararlara Katılma

Kararlara katılma, işğörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir.¹⁵³ İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işğörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İşğörenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyötmek psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdlr, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işğörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşğörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğü halde, karara katılma hissini verebilmek için, işğörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görölür. Böyle durumları işğörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir.¹⁵⁴

Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur:¹⁵⁵

- İşğörenlerin motivasyonunu sağlar.
- Eğitim işlevi görür.

¹⁵² İncir, a.g.k., s. 61.

¹⁵³ Eren, a.g.k., s. 203.

¹⁵⁴ Baykal, a.g.k., s. 30.

¹⁵⁵ Aşıkoglu, a.g.k., s. 67.

- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğerk taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- İşgören devamsızlıkları önlenebilir.

İşgörenlerin kararlara aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, işgörenleri bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. İşgörenler kendi özel alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir.¹⁵⁶

Ayrıca kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.¹⁵⁷

2.3.5.İletişim

İletişim bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır:¹⁵⁸

¹⁵⁶ Hagemann, a.g.k., s. 122.

¹⁵⁷ İncir, a.g.k., s. 74.

¹⁵⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 52-54-55.

- Gönderici: Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir.
- Mesaj: Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriği ise bilgi ve düşüncelerin yanlış yorumlanmasına yol açmamalıdır.
- Kanal: Mesajın alıcıya iletiildiği yoldur.
- Alıcı: Gelen mesajı alan kişi ya da grup olabilir.

Yukarıda belirtilen süreç kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır.

Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.¹⁵⁹

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İşgörenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İşgörenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İşgörenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.¹⁶⁰

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici işgörelere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gereklirim. ” Gereklili olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve

¹⁵⁹ Gürge, a.g.k., s. 209.

¹⁶⁰ Gürge, a.g.k., s. 209.

tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir.¹⁶¹

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır.

Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.¹⁶²

2.3.6.Yaratıcılık

Yaratıcılık, çeşitli şekillerde tanımlanan bir özelliktir. Bunların arasında tasarımılamak, ileriye görmek, sezme gücü ve yenilik yaratmayı saymak mümkündür. İdeal bir yaratıcıyı bulmak oldukça güçtür. Araştırmacılar yıllarca normalin üzerinde yaratma yeteneği olan bireyleri bulmaya çalışmışlardır. Yaratıcı bireyin özellikleri şöyle belirtilebilir:¹⁶³

- Yüksek seviyede kavrama yeteneği vardır.
- Orjinaldir, ilginç görüşler getirir.
- Onu motive eden problemlerin kendisidir, problemle sonuna kadar ve çözüncüye kadar uğraşır.
- Analiz ve açıklamalar için büyük zaman harcar.
- Daha az otoriterdir ve daha esnektir.
- Kendisini diğer çalışanlardan farklı görür.
- Zengin ve fantezi bir yaşantısı olup, gerçekleri yakından izleyebilir.

¹⁶¹ Hagemann, a.g.k., s. 63-64.

¹⁶² Gürgen, a.g.k., s. 210.

¹⁶³ Hicks, a.g.k., s. 266-279-280.

Motivasyonu yüksek olan işgörenler yaratıcı yönlerini ortaya koyabilirler. İşgörenlerin örgütün işleyişini katılımı sağlandığında, problemleri tespit etmek ve yeni çözümler yaratmak için gönüllü olarak çaba harcadıkları görülür. En başarılı örgütler, işgörenlerde bulunan yaratıcı düşüncüyü canlandırıp ortaya çıkarmak için gereken zaman, destek ve araçları sağlayan örgütlerdir. Örneğin; Philadelphia merkezli Rosenbluth International Şirketi'nde çalışan işgörenler zaman zaman yönetim tarafından gönderilen ve içinde resim kağıtları ve mum boyalar bulunan paketler almaktadır. Yönetim, işgörenlerden şirket hakkındaki düşüncelerini resimleyerek ifade etmelerini talep etmektedir.

İşgörenlerin kendilerini çok değişik şekillerde ifade etmelerini sağlayan bu uygulama onların enerji ve yaratıcılıklarını dışa vurmasını sağlamaktadır. Şirkette ilk başlarda sadece işgörelere uygulanan bu yöntem o kadar ilgi toplamıştır ki, yönetim artık firma müşterilerini de kağıt ve mum boyalar göndermeye başlamıştır.¹⁶⁴

2.3.7.Yarı Otonom Çalışma Grupları

Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fizik ve sosyal düzenler içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bireyler gibi gruplar da varlıklarını korumak için çaba gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çalışırlar.¹⁶⁵

Çalışma gruplarında temel düşünce, organizasyonlardaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki performansı arttırmak amacıyla bireysel olarak işgörenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Çalışma gruplarının karakteristik özelliği grup üyelerinin günlük işlerini

¹⁶⁴ Nelson, a.g.k., s. 69-72.

¹⁶⁵ Hicks a.g.k., s. 200.

yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin temel amacı, verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmektir.¹⁶⁶

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için işletmeler bağımsız ve kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı-otonom grupları devreye sokarlar. İş bölümlere ayrılarak farklı işgörenlere iş yaptırmak yerine tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılması sağlanır. Böylece işgörenler daha yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışırlar.¹⁶⁷

2.3.8.Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri işgörenlerin işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.¹⁶⁸

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasının amaçları şöyle sıralanabilir:¹⁶⁹

¹⁶⁶ Aşıkoğlu, a.g.k., s. 69.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 141.

¹⁶⁸ Efil, a.g.k., s. 168.

¹⁶⁹ İsmail EFİL, **Yönetimde Kalite Çemberleri Ve Uygulama Örnekleri**, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayın No. 23, Bursa, 1997, s. 10.

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleriyle ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek.
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak.
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak.
- Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek.
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkili hale getirmek.
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek.
- Yönetici işgören ilişkilerini attırmak.
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.

2.3.9.İş Genişletme

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar.¹⁷⁰

¹⁷⁰ İncir, a.g.k., s. 78.

2.3.10. İş Zenginleştirme

İşler, işgörenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan işgören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir.¹⁷¹

2.3.11. Müzikten Yararlanma

Müzik monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerdendir. Son yıllarda birçok işletmeler çalışma saatlerinde işgörenlere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi arttırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir.¹⁷² Özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylece monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır.¹⁷³

Müzik bireyin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Zihnin işten uzaklaştırılması sonucu iş kazalarının artabileceği düşünülebilir. Gerçekten sürekli olarak

¹⁷¹ Maitland, a.g.k., s. 30.

¹⁷² Eren, a.g.k., s. 218.

¹⁷³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 141.

dikkat gerektiren işlerde müzikle çalışma sakıncalı durumlar ortaya çıkabilir.¹⁷⁴

2.3.12.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi işgörenleri daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır.¹⁷⁵

İş yerinin işgörenlerin motivasyonunda önemli rolü vardır. İşgörenlerin liderlik, ekip alışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse işgörenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur. Mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Eren, a.g.k., s. 218.

¹⁷⁵ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** ... A.g.k., s. 94.

¹⁷⁶ Maitland, a.g.k., s. 51.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA, MOTİVASYON (ÖZENDİRME) ARAÇLARININ FARKLI İŞLETMELER AÇISINDAN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tezin hazırlanmasındaki amaç, motivasyon teorilerinin incelenmesi. Bu motivasyon teorilerinden yola çıkarak kullanılan motivasyon (özendirme) araçlarının incelenmesi ve farklı işletmelerde hangi tür özendirme amaçlarının daha uygun olduğunu, incelemek ve analiz etmektir.

Araştırmamın amacı, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını, hizmet ve üretim sektöründe hangi tür özendirme araçlarının hangisinde daha etkin olduğunu belirlemektedir. Kazakistan Cumhuriyeti Almatı şehrinde faaliyette bulunan KAZPAK kağıt üretim fabrikası ve kcell iletişim hizmet sektöründeki bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda hem üretim hem de hizmet sektörü çalışanlarına yardımcı olmak ve özendirme araçlarının kullanımda hizmet ve üretim sektöründe farklılığın olup olmadığını test etmektir.

Bunun için çalışan memnuniyeti ölçmek ve değerlendirmek amacıyla Almatı şehrinde faaliyette bulunan KAZPAK kağıt üretim fabrikası ve kcell iletişim hizmet sektörü bünyesinde bir anket çalışması yapılmıştır. Şirkette çalışanlardan, onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtacak şekilde doldurulmaları istenmiştir. Böylece tatminsiz oldukları ve en çok tatmin sağladıkları teşvik araçlarının neler olduğunu ve kavramsal çerçevede ele aldığımız hijyen ve motive edici faktörlerin tatminsizlik ve tatmin durumlarını test etmektir. Bununla beraber hizmet ve

üretim sektöründe tatminsizlik ve tatmin durumlarında farklılık olup olmadığını incelemektir.

3.2. HİPOTEZ

Hipotez 1: “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, primum, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: “Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 5: “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 8: “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 9: “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 10: “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 11: “Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 12: “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 13: “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 14: “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 15: “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 16: “Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 17: “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 18: “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 19: “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prım, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 20: “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 21: “Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 22: “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 23: “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 24: “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 25: “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 26: “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 27: “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 28: “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 29: “Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 30: “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 31: “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 32: “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 33: “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 34: “Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 35: “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 36: “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.” İfadesine çalışanların katılmaları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3. YÖNTEM

Araştırmamın amacı gereği, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını, hizmet ve üretim sektöründe hangi tür özendirme araçlarının hangisinde daha etkin olduğunu belirlemektedir. Kazakistan Cumhuriyeti Almatı şehrinde faaliyette bulunan KAZPAK kağıt üretim fabrikası ve kcell iletişim hizmet sektöründeki, işletme çalışanları üzerine etkisi konusunda çalışanların düşüncesini saptamak için anket çalışması yapılmıştır. (Ek-1). Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev/unvan bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların motivasyon araçlarının hizmet ve üretim sektörü üzerine etkisi konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Anketteki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

3.4. EVREN

Araştırmamızın evrenini Kazakistan Almatı şehrinde bulunan KAZPAK (Kazakistan Kağıt ve Paket Üretim Fabrikası) ve Kazak Telecomnikasyona bağlı Kcell iletişim hizmet şirketinde faaliyet gösteren işletmelerin bütün çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsam içine giren personel sayısı KAZPAK fabrikasında 1348 ve KCELL şirketi bünyesinde de yaklaşık 1800 civarında olduğu saptanmıştır.

3.5. ÖRNEKLEM

Araştırma evreninin çok büyük olması sebebiyle araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu sebeple araştırma için hazırlanan anketler, Almatı şehrinde faaliyet gösteren KAZPAK ve KCELL firmalarındaki 395 çalışana uygulanmaya çalışılmıştır. Basit örneklem formülü uygulanmıştır.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times (1 - p)}{[z^2 \times p \times (1 - p)] + [e^2 \times (N - 1)]}$$

n : Örneklem Büyüklüğü

N: Kitle Büyüklüğü

z : Güvenirlik Katsayısı için z Tablo Değeri (%95 için 1,96)

p : Belli Özelliğe Sahip Birim Oranı (0,5)

e : Hata Payı-Hoşgörü Miktarı

Bu formül doğrultusunda 3148 kişilik kitleden %95 güvenirlik ve %4 hata payı ile 504 kişiye anket formu dağıtılmış ancak bunlardan 395 tane anket geri dönmüştür. Buna göre, örneklem büyüklüğü %95 güvenirlik ve %4,6 hata payı ile 395'tir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma konusu ile ilgili yazılı kaynakların taranmasından sonra, elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, seçmiş olduğumuz örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmış ve Almatı şehrinde faaliyet gösteren KAZPAK ve KCELL firmalarının çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar ile veri tabanı oluşturulmuştur. 18 sorudan oluşan başarı performansı ölçeği için yapılan

güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri %86,6 bulunmuştur. Bu da ölçeğin güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütükte yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, çeşitli istatistikî analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere frekans dağılımları ve ki-kare test teknikleri uygulanmıştır. Ki-kare analizlerinde her bir soru ile sektör ve eğitim durumu karşılaştırması yapılmıştır. Çalışanların görevleri bakımından karşılaştırma ise yönetici grubundaki çalışanların sayıca yetersiz olması nedeniyle yapılmamıştır.

3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Çalışan Sayısı	Yüzde
Hizmet	196	%49,6
Üretim	199	%50,4
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan işgörenlerin sektör dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %49,6’sı hizmet sektöründe, 50,4’ü ise üretim sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde sektöre göre eşit bir dağılım olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Çalışan Sayısı	Yüzde
18-24 Yaş arası	130	%32,9
25-34 Yaş arası	93	%23,5
35-44 Yaş arası	100	%25,3
45-50 Yaş arası	45	%11,4
51 ve üzeri	27	%6,9
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlara göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların %32,9’u 18–24 yaş arasında, %23,5’i 25–34 yaş arasında, %25,3’ü 35–44 yaş arasında, %11,4’ü ise 45-50 yaş arasında, ve %6,8’i 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 18–24 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Yüzde
Erkek	228	%57,7
Kadın	167	%42,3
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3’te gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların %57,7’si baylardan, %42,3’ü ise bayanlardan oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını baylar oluşturmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Çalışan Sayısı	Yüzde
İlköğretim	86	%21,8
Lise	161	%40,8
Üniversite	148	%37,4
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere, çalışanların %21,8'i ilköğretim mezunu, %40,8'i lise mezunu ve %37,4'ü ise üniversite mezunudur. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek oranın %40,8'i ise lise mezunlarındadır. Bu durum işletmelerde çalışan personelin eğitim durumlarının istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görev	Çalışan Sayısı	Yüzde
Yönetici	31	%7,8
Çalışan	364	%92,2
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan çalışanların görev durumlarına göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 5'ten de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların %7,8'i yöneticilerden, %92,2'si çalışanlardan oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6: Her Bir İfade İçin Sıklık Dağılımları

Soru	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.	23	5,8	16	4,1	29	7,3	54	13,7	273	69,1
Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür	18	4,6	27	6,8	41	10,4	61	15,4	248	62,8
Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder	23	5,8	34	8,6	52	13,2	73	18,5	213	53,9
Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür	25	6,3	26	6,6	50	12,7	55	13,9	239	60,5
Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır	31	7,8	38	9,6	41	10,4	57	14,4	228	57,7
Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler	45	11,4	28	7,1	64	16,2	60	15,2	198	50,1
Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır	34	8,6	32	8,1	37	9,4	84	21,3	208	52,7
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar	20	5,1	34	8,6	45	11,4	60	15,2	236	59,7
Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir	17	4,3	40	10,1	42	10,6	72	18,2	224	56,7
Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir	22	5,6	30	7,6	40	10,1	68	17,2	235	59,5
Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir	22	5,6	30	7,6	40	10,1	63	15,9	240	60,8
Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar	29	7,3	30	7,6	39	9,9	68	17,2	229	58,0
Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar	27	6,8	21	5,3	49	12,4	77	19,5	221	55,9

Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir	29	7,3	28	7,1	54	13,7	64	16,2	220	55,7
Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir	26	6,6	38	9,6	34	8,6	61	15,4	236	59,7
Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir	23	5,8	30	7,6	49	12,4	75	19,0	218	55,2
Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar	38	9,6	31	7,8	37	9,4	66	16,7	223	56,5
Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar	34	8,6	32	8,1	44	11,1	55	13,9	230	58,3

Araştırmaya katılan çalışanların 18 ifadeye verdikleri cevapların genel dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Buna göre, “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,8'i hiç katılmıyorum, %4,1'i katılmıyorum,%7,3'ü kısmen katılıyorum, %13,7'si katılıyorum, %69,1'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %4,6'sı hiç katılmıyorum, %6,8'i katılmıyorum,%10,4'ü kısmen katılıyorum, %15,4'ü katılıyorum, %62,8'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,8'i hiç katılmıyorum, %8,6'sı

katılmıyorum,%13,2'si kısmen katılıyorum, %18,5'i katılıyorum, %53,9'u ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Başarılı olan personele özel günlerde (bayram,yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %6,3'ü hiç katılmıyorum, %6,6'sı katılmıyorum,%12,7'si kısmen katılıyorum, %13,9'u katılıyorum, %60,5'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %7,8'i hiç katılmıyorum, %9,6'sı katılmıyorum,%10,4'ü kısmen katılıyorum, %14,4'ü katılıyorum, %57,7'si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %11,4'ü hiç katılmıyorum, %7,1'i katılmıyorum,%16,2'si kısmen katılıyorum, %15,2'si katılıyorum, %50,1'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %8,6'sı hiç katılmıyorum, %8,1'i katılmıyorum,%9,4'ü kısmen katılıyorum, %21,3'ü katılıyorum, %52,7'si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,1'i hiç katılmıyorum, %8,6'sı katılmıyorum,%11,4'ü kısmen katılıyorum, %15,2'si katılıyorum, %59,7'si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %4,3'ü hiç katılmıyorum, %10,1'i katılmıyorum,%10,6'sı kısmen katılıyorum,

%18,2'si katılıyorum, %56,7'si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,6'sı hiç katılmıyorum, %7,6'sı katılmıyorum,%10,1'i kısmen katılıyorum, %17,2'si katılıyorum, %59,5'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,6'sı hiç katılmıyorum, %7,6'sı katılmıyorum,%10,1'i kısmen katılıyorum, %15,9'u katılıyorum, %60,8'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %7,3'ü hiç katılmıyorum, %7,6'sı katılmıyorum,%9,9'u kısmen katılıyorum, %17,2'si katılıyorum, %58'i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %6,8'i hiç katılmıyorum, %5,3'ü katılmıyorum,%12,4'ü kısmen katılıyorum, %19,5'i katılıyorum, %55,9'u ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %7,3'ü hiç katılmıyorum, %7,1'i katılmıyorum,%13,7'si kısmen katılıyorum, %16,2'si katılıyorum, %55,7'si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %6,6’sı hiç katılmıyorum, %9,6’sı katılmıyorum,%8,6’sı kısmen katılıyorum, %15,4’ü katılıyorum, %59,7’si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %5,8’i hiç katılmıyorum, %7,6’sı katılmıyorum,%12,4’ü kısmen katılıyorum, %19’u katılıyorum, %55,2’si ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.”ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %9,6’sı hiç katılmıyorum, %7,8’i katılmıyorum,% 9,4’ü kısmen katılıyorum, %16,7’si katılıyorum, %56,5’i ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

“Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.” ifadesi için araştırmaya katılan çalışanların %8,6’sı hiç katılmıyorum, %8,1’i katılmıyorum,% 11,1’i kısmen katılıyorum, %13,9’u katılıyorum, %58,3’ü ise tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Buna göre bütün ifadeler için araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu bu ifadelere tamamen katılmaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların En Önemli Gördükleri Ödüllendirme Araçlarına Göre Dağılımı

Ödüllendirme Araçları	Çalışan Sayısı	Yüzde
Ücret Artışı	95	%24,1
Prim	85	%21,5
İkramiye	30	%7,6
Terfi Ve Unvan	37	%9,4
Yetki Ve Sorumluluk	15	%3,8
Eğitim	39	%9,9
Takdir, Övme	13	%3,3
Sertifika/ Plaket	13	%3,3
Kararlara Katılma	7	%1,8
İzin	21	%5,3
Çalışma Ortamı Ve Konforu	8	%2,0
Sosyal Aktiviteler	8	%2,0
Geri Bildirim	4	%1,0
Esnek Çalışma Saati	17	%4,3
İş Tasarımı	3	%0,8
Toplam	395	%100

Araştırmaya katılan çalışanların, en önemli gördükleri ödüllendirme araçlarının başında %24,1 ile ücret artışı gelmekte iken, bunu %21,5 ile prim izlemektedir. Çalışanların %9,9'u eğitim, %9,4'ü terfi ve unvan, %7,6'sı ikramiye, %5,3'ü izin, %4,3'ü esnek çalışma saati, %3,8'i yetki ve sorumluluk, %3,3'ü takdir ve övme ve yine %3,3'ü sertifika / plaket, %2'si çalışma ortamı ve konfor ve yine %2'si sosyal aktiviteler, %1,8'i kararlara katılma, %1'i geri bildirim ve %0,8'i iş tasarımı cevabını vermişlerdir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Sektör Bakımından En Önemli Gördükleri Ödüllendirme Araçlarına Göre Dağılımı

Hizmet Sektörü			Üretim Sektörü		
Ödüllendirme Araçları	Çalışan Sayısı	Yüzde	Ödüllendirme Araçları	Çalışan Sayısı	Yüzde
1.Prim	47	%24,0	1.Ücret Artışı	59	%29,6
2.Ücret Artışı	36	%18,4	2.Prim	38	%19,1
3.Terfi Ve Unvan	20	%10,2	3.Eğitim	27	%13,6
4.İkramiye	16	%8,2	4.Terfi Ve Unvan	17	%8,5
5.İzin	16	%8,2	5.İkramiye	14	%7,0
6.Esnek Çalışma Saati	14	%7,1	6.Yetki Ve Sorumluluk	10	%5,0
7.Eğitim	12	%6,1	7.Takdir, Övme	8	%4,0
8.Sertifika/ Plaket	8	%4,1	8.Sertifika/ Plaket	5	%2,5
9.Yetki Ve Sorumluluk	5	%2,6	9.İzin	5	%2,5
10.Takdir, Övme	5	%2,6	10.Sosyal Aktiviteler	5	%2,5
11.Kararlara Katılma	5	%2,6	11.Çalışma Ortamı Ve Konforu	4	%2,0
12.Çalışma Ortamı Ve Konforu	4	%2,0	12.Esnek Çalışma Saati	3	%1,5
13.Sosyal Aktiviteler	3	%1,5	13.Geri Bildirim	2	%1,0
14.İş Tasarımı	3	%1,5	14.Kararlara Katılma	2	%1,0
15.Geri Bildirim	2	%1,0	15.İş Tasarımı	0	%0,0
Toplam	196	%100	Toplam	199	%100

Araştırmaya katılan çalışanlar içinde, hizmet sektöründe çalışanların en önemli gördükleri ödüllendirme araçlarının başında %24 ile prim gelmekte iken, üretim sektöründe çalışanların en önemli gördükleri ödüllendirme aracı %29,6 ile ücret artışı gelmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların en önemli gördükleri ikinci ödüllendirme aracı %18,4 ile ücret artışı iken üretim sektöründe çalışanların en önemli gördükleri ikinci ödüllendirme aracı ise % 19,1 ile primdir.

Üretim sektöründe çalışanların en önemli gördükleri üçüncü ödüllendirme aracı %10,2 ile ücret artışı iken üretim sektöründe çalışanların en önemli gördükleri ikinci ödüllendirme aracı ise %13,6 ile eğitimidir.

Tablo 9: Soru1 : “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	7	3,6	8	4,1	21	10,7	30	15,3	130	66,3	196	100	2,050	0,727
Üretim	13	6,5	10	5,0	16	8,0	28	14,1	132	66,3	199	100		
Toplam	23	5,8	16	4,1	29	7,3	54	13,7	273	69,1	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “ Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 9’ da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 2,050 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 1 reddedilmiştir. Her iki sektör için de parasal nitelikteki özendirme araçlarının önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 10 Soru2: “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür” İle sektör karşılaştırması

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kisimen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	7	3,6	8	4,1	21	10,7	30	15,3	130	66,3	196	100	5,969	0,201
Üretim	11	5,5	19	9,5	20	10,1	31	15,6	118	59,3	199	100		
Toplam	18	4,6	27	6,8	41	10,4	61	15,4	248	62,8	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “ Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 10’da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 5,969 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 2 reddedilmiştir. Her iki sektör için de aylıklara zam yapmanın çalışan performansının artması üzerinde önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 11 Soru3: “Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	12	6,1	12	6,1	25	12,8	37	18,9	110	56,1	196	100	3,283	0,512
Üretim	11	5,5	22	11,1	27	13,6	36	18,1	103	51,8	199	100		
Toplam	23	5,8	34	8,6	52	13,2	73	18,5	213	53,9	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “ Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 11’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Ki-Kare: 3,283 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 3 reddedilmiştir. Her iki sektör için de çalışanlara yapılacak yardımların kuruma bağlılık ve başarısının artması için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 12 Soru 4: “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	6	3,1	11	5,6	26	13,3	27	13,8	126	64,3	196	100	8,158	0,086
Üretim	19	9,5	15	7,5	24	12,1	28	14,1	113	56,8	199	100		
Toplam	25	6,3	26	6,6	50	12,7	55	13,9	239	60,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 12 ‘de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 8,158 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 4 reddedilmiştir. Her iki sektör için de özel günlerde ikramiye verilmesinin performans için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 13 Soru 5: “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	13	6,6	17	8,7	24	12,2	32	16,3	110	56,1	196	100	3,540	0,472
Üretim	18	9,0	21	10,6	17	8,5	25	12,6	118	59,3	118	59,3		
Toplam	31	7,8	38	9,6	41	10,4	57	14,4	228	57,7	228	57,7		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 13’te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare:3,540 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 5 reddedilmiştir. Her iki sektör için de personele terfi etme imkanının verilmesinin performans için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 14 Soru 6: “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	16	8,2	12	6,1	29	14,8	30	15,3	109	55,6	196	100	6,887	0,142
Üretim	29	14,6	16	8	35	17,6	30	15,1	89	44,7	199	100		
Toplam	45	11,4	28	7,1	64	16,2	60	15,2	198	50,1	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 14 te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve sektörler anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 6,887 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 6 reddedilmiştir. Her iki sektör için de çalışanların iş yükünün fazla olmasının başarıları olumsuz yönde etkileyeceği görülmektedir.

Tablo 15 Soru 7: “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	16	8,2	10	5,1	17	8,7	41	20,9	112	57,1	196	100	6,117	0,191
Üretim	18	9	22	11,1	20	10,1	43	21,6	96	48,2	199	100		
Toplam	34	8,6	32	8,1	37	9,4	84	21,3	208	52,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 15’te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 6,117 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 7 reddedilmiştir. Her iki sektör için de başarılı personele daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 16 Soru 8: “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	8	4,1	12	6,1	19	9,7	41	20,9	116	59,2	196	100	12,942	0,012*
Üretim	12	6	22	11,1	26	13,1	19	9,5	120	60,3	199	100		
Toplam	20	5,1	34	8,6	45	11,4	60	15,2	236	59,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 16 ‘da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare:12,942 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 8 kabul edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanlar meslekleri ile ilgili eğitimlerin performansları arttırdığını üretim sektöründekilere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 17 Soru 9: “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	10	5,1	19	9,7	17	8,7	32	16,3	118	60,2	196	100	3,662	0,454
Üretim	7	3,5	21	10,6	25	12,6	40	20,1	106	53,3	199	100		
Toplam	17	4,3	40	10,1	42	10,6	72	18,2	224	56,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 17’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 3,662 $p>0,05$). Buna göre, Hipotez 9 reddedilmiştir. Her iki sektör için de çalışanların kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilmeleri imkanı verilmesinin başarı için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 18 Soru 10: “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	11	5,6	14	7,1	16	8,2	33	16,8	122	62,2	196	100	2,114	0,715
Üretim	11	5,5	16	8,0	24	12,1	35	17,6	113	56,8	199	100		
Toplam	22	5,6	30	7,6	40	10,1	68	17,2	235	59,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 18 de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 2,114 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 10 reddedilmiştir. Her iki sektör için de başarılı olan personelin önemsenmesinin, takdir edilmesinin ve övülmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 19 Soru 11: “Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	7	3,6	9	4,6	22	11,2	25	12,8	133	67,9	196	100	13,586	0,009*
Üretim	15	7,5	21	10,6	18	9,0	38	19,1	107	53,8	199	100		
Toplam	22	5,6	30	7,6	40	10,1	63	15,9	240	60,8	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 19’da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 13,586 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 11 kabul edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanlar başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesinin başarıyı tetikleyeceğine üretim sektöründe çalışanlara göre daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 20 Soru 12: “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	8	4,1	10	5,1	19	9,7	34	17,3	125	63,8	196	100	11,090	0,026*
Üretim	21	10,6	20	10,1	20	10,1	34	17,1	104	52,3	199	100		
Toplam	29	7,3	30	7,6	39	9,9	68	17,2	229	58	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 20’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve sektörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 11,090 $p < 0,05$). Buna göre, Hipotez 12 kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle ,hizmet sektöründe çalışanlar yöneticilerin başarılı personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesinin performansı arttıracığını üretim sektöründe çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 21 Soru 13: “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	7	3,6	7	3,6	23	11,7	41	20,9	118	60,2	196	100	10,097	0,039*
Üretim	20	10,1	14	7	26	13,1	36	18,1	103	51,8	199	100		
Toplam	27	6,8	21	5,3	49	12,4	77	19,5	221	55,9	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 21 ‘de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 10,097 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 13 kabul edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanlar ilgi alanlarına göre çeşitli toplantı ve konferanslara çalışanların katılmalarının sağlanırsa başarılarının artacağına üretim sektöründe çalışanlara göre daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 22 Soru 14: “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	12	6,1	10	5,1	23	11,7	28	14,3	123	62,8	196	100	8,383	0,079
Üretim	17	8,5	18	9	31	15,6	36	18,1	97	48,7	199	100		
Toplam	29	7,3	28	7,1	54	13,7	64	16,2	220	55,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 22’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 8,383 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 14 reddedilmiştir. Her iki sektör için de iş yerlerinde alınacak kararlarda çalışanların söz sahibi olmalarının performans için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 23 Soru 15: “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	12	6,1	21	10,7	15	7,7	27	13,8	121	61,7	196	100	1,979	0,740
Üretim	14	7	17	8,5	19	9,5	34	17,1	115	57,8	199	100		
Toplam	26	6,6	38	9,6	34	8,6	31	15,4	236	59,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 23’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 1,979 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 15 reddedilmiştir. Her iki sektör için de çalışma ortamının düzenli olmasının ve araç gereç / malzemenin yeterli olmasının performans açısından önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 24 Soru 16: “Gerektiği durumlarda personellere ödöl yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir” İle sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	8	4,1	12	6,1	23	11,7	37	18,9	116	59,2	196	100	4,404	0,354
Üretim	15	7,5	18	9	26	13,1	38	19,1	102	51,3	199	100		
Toplam	23	5,8	30	7,6	49	12,4	75	19	218	55,2	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Gerektiği durumlarda personellere ödöl yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 24’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare:4,404 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 16 reddedilmiştir. Her iki sektör için de gereken durumlarda personele ödöl yerine kısa süreli izin verilmesinin performans açısından önemli olduğu görölmektedir.

Tablo 25 Soru 17: “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	14	7,1	11	5,6	19	9,7	21	10,7	131	66,8	196	100	20,798	0,000*
Üretim	24	12,1	20	10,1	18	9	45	22,6	92	46,2	199	100		
Toplam	38	9,6	31	7,8	37	9,4	66	16,7	223	56,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 25’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ki-Kare: 20,798 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 17 kabul edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanların organizasyonların samimi ilişkiler kurulmasıyla çalışanların daha başarılı olacağını üretim sektöründe çalışanlara göre daha fazla benimsemişlerdir.

Tablo 26 Soru 18: “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar” ile sektör karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hizmet	15	7,7	13	6,6	17	8,7	25	12,8	126	64,3	196	100	6,405	0,171
Üretim	19	9,5	19	9,5	27	13,6	30	15,1	104	52,3	109	100		
Toplam	34	8,6	32	8,1	44	11,1	55	13,9	230	58,2	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların sektör dağılımına göre “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar” ifadesinin sektörlere göre dağılımı Tablo 26’ da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde sektörler arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 6,405 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 18 reddedilmiştir. Her iki sektör için de çalışanların ödüllendirilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 27 Soru 1 : “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödülleri işgören performansını artırmaktadır.” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	11	12,8	7	8,1	9	10,5	8	9,3	51	59,3	86	100	23,079	0,003*
Lise	6	3,7	3	1,9	11	6,8	30	18,6	111	68,9	161	100		
Üniversite	6	4,1	6	4,1	9	6,1	16	10,8	111	75	148	100		
Toplam	23	5,8	16	4,1	29	7,3	54	13,7	273	69,1	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 27’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ki-Kare: 23,079 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 19 kabul edilmiştir. Lise ve üniversite mezunu çalışanların parasal nitelikteki özendirme araçlarının önemli olduğuna katılma oranı ilköğretim mezunlarından daha yüksektir.

Tablo 28 Soru 2 : “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür” İle eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	5	5,8	11	12,8	12	14	14	16,3	44	51,2	86	100	13,659	0,091
Lise	6	3,7	7	4,3	11	6,8	28	17,4	109	67,7	161	100		
Üniversite	7	4,7	9	6,1	18	12,2	19	12,8	95	64,2	148	100		
Toplam	18	4,6	27	6,8	41	10,4	61	15,4	248	62,8	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 28 de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 13,659p>0,05). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 20 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için aylıklara zam yapmanın çalışan performansının artması üzerinde önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 29 Soru 3 : “Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	5	5,8	7	8,1	19	22,1	13	15,1	42	48,8	86	100	12,186	0,143
Lise	10	6,2	19	11,8	16	9,9	31	19,3	85	52,8	161	100		
Üniversite	8	5,4	8	5,4	17	11,5	29	19,6	86	58,1	148	100		
Toplam	23	5,8	34	8,6	52	13,2	73	18,5	213	53,9	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 29’da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 12,186 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 21 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için çalışanlara yapılacak yardımların kuruma bağlılık ve başarısının artması için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 30 Soru 4 : “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür” İle eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	8	9,3	9	10,5	17	19,8	14	16,3	38	44,2	86	100	19,305	0,013*
Lise	9	5,6	11	6,8	23	14,3	19	11,8	99	61,5	161	100		
Üniversite	8	5,4	6	4,1	10	6,8	22	14,9	102	68,9	148	100		
Toplam	25	6,3	26	6,6	50	12,7	55	13,9	239	60,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 30’da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 19,305 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 22 kabuledilmiştir. Lise ve üniversite mezunu çalışanlar personele özel günlerde ikramiye verilmesinin performans artırıcı bir faktör olduğuna ilköğretim mezunlarına göre daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 31 Soru 5 : “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	8	9,3	10	11,6	10	11,6	10	11,6	48	55,8	86	100	8,856	0,355
Lise	8	5	20	12,4	18	11,2	23	14,3	92	57,1	161	100		
Üniversite	15	10,1	8	5,4	13	8,8	24	16,2	88	59,5	148	100		
Toplam	31	7,8	38	9,6	41	10,4	57	14,4	228	57,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 31’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 8,856 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 23 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için personele terfi etme imkanının verilmesinin performans için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 32 Soru 6 : “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	11	12,8	10	11,6	17	19,8	13	15,1	35	40,7	86	100	13,708	0,090
Lise	18	11,2	5	3,1	29	18	29	18	80	49,7	161	100		
Üniversite	16	10,8	13	8,8	18	12,2	18	12,2	83	56,1	148	100		
Toplam	45	11,4	28	7,1	64	16,2	60	15,2	198	50,1	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 32’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 13,708 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 24 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için çalışanların iş yükünün fazla olmasının başarıları olumsuz yönde etkileyeceği görülmektedir.

Tablo 33 Soru 7: “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	11	12,8	8	9,3	10	11,6	20	23,3	37	43	86	100	14,500	0,070
Lise	8	5	13	8,1	21	13	33	20,5	86	53,4	161	100		
Üniversite	15	10,1	11	7,4	6	4,1	31	20,9	85	57,4	148	100		
Toplam	34	8,6	32	8,1	37	9,4	84	21,3	208	52,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 33’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 14,500 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 25 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için başarılı personele daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 34 Soru8: “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar” İle eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	10	11,6	9	10,5	11	12,8	13	15,1	43	50	86	100	17,024	0,030*
Lise	4	2,5	12	7,5	21	13	30	18,6	94	58,4	161	100		
Üniversite	6	4,1	13	8,8	13	8,8	17	11,5	99	66,9	148	100		
Toplam	20	5,1	34	8,6	45	11,4	60	15,2	236	59,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 34 te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 17,024 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 26 kabul edilmiştir. Lise ve üniversite mezunu çalışanlar meslekleri ile ilgili verilen eğitimlerin performansı artıracığına ilkokul mezunlarından daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 35 Soru 9: “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	7	8,1	9	10,5	15	17,4	11	12,8	44	51,2	86	100	17,693	0,024*
Lise	6	3,7	19	11,8	19	11,8	26	16,1	91	56,5	161	100		
Üniversite	4	2,7	12	8,1	8	5,4	35	23,6	89	60,1	148	100		
Toplam	17	4,3	40	10,1	42	10,6	72	18,2	224	56,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 35’te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Ki-Kare: 17,693 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 27 kabul edilmiştir. Üniversite mezunu çalışanlar kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilse başarının artacağına diğer eğitim seviyesindeki kişilerden daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 36 Soru 10: “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	5	5,8	8	9,3	12	14	19	22,1	42	48,8	86	100	7,656	0,468
Lise	8	5	14	8,7	16	9,9	23	14,3	100	62,1	161	100		
Üniversite	9	6,1	8	5,4	12	8,1	26	17,6	93	62,8	148	100		
Toplam	22	5,6	30	7,6	40	10,1	68	17,2	235	59,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 36 da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 7,656 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 28 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için başarılı olan personelin önemsenmesinin, takdir edilmesinin ve övülmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 37 Soru 11: “Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	13	15,1	9	10,5	10	11,6	12	14	42	48,8	86	100	27,015	0,001*
Lise	5	3,1	9	5,6	21	13	27	16,8	99	61,5	161	100		
Üniversite	4	2,7	12	8,1	9	6,1	24	16,2	99	66,9	148	100		
Toplam	22	5,6	30	7,6	40	10,1	63	15,9	240	60,8	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 37’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 27,015 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 29 kabul edilmiştir. Lise ve üniversite mezunu çalışanlar başarılı personele sertifika/plaket verilmesinin başarıyı arttıracığına ilkokul mezunlarından daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 38 Soru 12: “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	11	12,8	7	8,1	5	9,3	15	17,4	45	52,3	86	100	15,111	0,057
Lise	6	3,7	17	10,6	17	10,6	33	20,5	88	54,7	161	100		
Üniversite	12	8,1	6	4,1	14	9,5	20	16,5	96	64,9	148	100		
Toplam	29	7,3	30	7,6	39	9,9	68	17,2	229	58	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 38’ de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 15,111 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 30 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için yöneticiler tarafından başarılı personelin teşekkür ile onurlandırılması veya teşekkür mektubu gönderilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 39 Soru 13: “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar” İle eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	7	8,1	6	7	14	16,3	14	16,3	45	52,3	86	100	4,448	0,815
Lise	11	6,8	7	4,3	21	13	34	21,1	88	54,7	161	100		
Üniversite	9	6,1	8	5,4	14	9,5	29	19,6	88	59,5	148	100		
Toplam	27	6,8	21	5,3	49	12,4	77	19,5	221	55,9	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 39’da gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 4,448 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 31 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara gönderilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 40 Soru 14: “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	6	7	8	9,3	12	14	18	20,9	42	48,8	86	100	4,239	0,835
Lise	13	8,1	12	7,5	23	14,3	23	14,3	90	55,9	161	100		
Üniversite	10	6,8	8	5,4	19	12,8	23	15,5	88	59,5	148	100		
Toplam	29	7,3	28	7,1	54	13,7	64	16,2	220	55,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 40’ta gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. (Ki-Kare: 4,239 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 32 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için iş yerlerinde alınacak kararlarda çalışanların söz sahibi olmalarının performans için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 41 Soru 15: “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir” İle eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	9	10,5	6	7	8	9,3	17	19,8	46	53,5	86	100	14,589	0,068
Lise	9	5,6	23	14,3	11	6,8	27	16,8	91	56,5	161	100		
Üniversite	8	5,4	9	6,1	15	10,1	17	11,5	99	66,9	148	100		
Toplam	26	6,6	38	9,6	34	8,6	61	15,4	236	59,7	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç gereç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 41’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 14,589 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 33 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için çalışma ortamının düzenli olmasının ve araç gereç / malzemenin yeterli olmasının performans açısından önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 42 Soru 16: “Gerektiği durumlarda personellere ödöl yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	7	8,1	3	3,5	13	15,1	16	18,6	47	54,7	86	100	10,331	0,243
Lise	4	2,5	12	7,5	22	13,7	32	19,9	91	56,5	161	100		
Üniversite	12	8,1	15	10,1	14	9,5	27	18,2	80	54,1	148	100		
Toplam	23	5,8	30	7,6	49	12,4	75	19	218	55,2	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Gerektiği durumlarda personellere ödöl yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir” ifadesinin dağılımı Tablo 42’de gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 10,331 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 34 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için gereken durumlarda personele ödöl yerine kısa süreli izin verilmesinin performans açısından önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 43 Soru 17: “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	12	14	7	8,1	7	8,1	21	24,4	39	45,3	86	100	14,146	0,078
Lise	10	6,2	16	9,9	17	10,6	27	16,8	91	56,5	161	100		
Üniversite	16	10,8	8	5,4	13	8,8	18	12,2	93	62,3	148	100		
Toplam	38	9,6	31	7,8	37	9,4	66	16,7	223	56,5	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 43’te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Ki-Kare: 14,146 $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 35 reddedilmiştir. Bütün eğitim grupları için organize edilen sosyal faaliyetler ile çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulmasının başarı açısından önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 44 Soru 18: “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar” ile eğitim durumu karşılaştırması

Sektör	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kisimen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Ki-Kare	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlköğretim	13	15,1	4	4,7	9	10,5	17	19,8	43	50,0	86	100	15,780	0,046*
Lise	8	5,0	17	10,6	21	13,0	23	14,3	92	57,1	161	100		
Üniversite	13	8,8	11	7,4	14	9,5	15	10,1	95	64,2	148	100		
Toplam	34	8,6	32	8,1	44	11,1	55	13,9	230	58,2	395	100		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu dağılımına göre “Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar” ifadesinin eğitime göre dağılımı Tablo 44’ te gösterilmiştir.

Buna göre 0.05 önem düzeyinde eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ki-Kare: 15,780 $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle, Hipotez 36 kabul edilmiştir. Lise ve üniversite mezunu çalışanlar ödüllendirildikleri zaman, yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalayıp, performanslarını arttıracaklarını ilkokul mezunlarına göre daha fazla düşünmektedirler.

SONUÇ

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir.

Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler, çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak şeklinde sıralanabilir. Oryantasyonda olduğu gibi, çalışan tatmini sağlamada da işverenin çalışan tatmini aktivitelerine katılması beklenmektedir; çünkü insanlar istendiğinin ve değer verildiğinin farkında olmak ister. Yaptıkları işe dair söz sahibi olmak her anlamda mutlu edecektir.

İnsanı neyin motive ettiği konusunda pek çok teori vardır. Güç insanın içinde mi, dışında mı, koşullara mı bağlı, koşulsuz mu, yönlendiren hedefler mi değil mi? Bu soruların cevapları, insanları çalışmaya motive eden şeyin ne olduğunu bulmaya yönelik akademik araştırmalarda ele alınan konuları oluşturmaktadır. İşletmelerde ise yönetici ve insan kaynakları uzmanlarının çoğu akademik araştırmaların yanı sıra bu soruları cevaplama kendi sağduyuya dayalı görüşlerine güvenmektedirler.

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

Yapılan uygulamada farklı işletmelerde hangi motivasyon tekniklerinin ne ölçüde uygulandığı araştırılmıştır. İşletmelerde çalışan 395 işgörene , bunlardan 196 'sı hizmet ve 199'u üretim sektöründe çalışan işgörene 18 sorudan oluşan anket formları, araştırmanın güvenilir olması açısından sendika görevlileri tarafından dağıtılmıştır. Değerlendirme verilen cevapların yüzdelerine göre yapılmıştır.

İşletmelerde, araştırmada teorik olarak belirtilen motivasyon tekniklerinden bir kısmının uygulandığı görülmüştür. İşgörenlerin çoğunluğu işlerinden memnun olduklarını söylemelerine rağmen diğer sorulara verdikleri cevaplar bununla çelişmektedir.

1.Yapılan değerlendirmede ekonomik araçların kısmen kullanıldığı; yalnızca ücretler ve prim üzerinde yoğunlaşıldığı saptanmıştır. Ayrıca çalışanlar için çok büyük önem taşıyan güvenlik gereksinmesinin karşılanmasında işletme sorunlar yaşamakta ve işgörenler yapılan sosyal ve yan ödemeleri yetersiz bulmaktadırlar. Adil ve yeterli ücretlendirme sistemi iyi araştırılmalıdır. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmelidir.

2.İşgörenlerin motivasyonu açısından karşılaşılan bir diğer sorun da, demokratik bir yönetim anlayışının firmada yerleşmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenlere, kararlara katılma imkanı sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlere eşit davranılması gerekliliği de, üzerinde durulması gereken önemli bir sorundur. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir.

3.Hizmet sektöründe çalışanlar meslekleri ile ilgili eğitimlerin performansları arttırdığını üretim sektöründekilere göre daha fazla düşünmektedirler. Burada üretim sektöründe çalışanları motive etmek yükselmelerini sağlamak için kendini geliştirme , başarıya duygusunu vermek için imkanlar tanınmalı olanaklar sunulmalıdır.

4. Hizmet sektöründe çalışanlar yöneticilerin başarılı personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesinin, personele sertifika/plaket verilmesinin başarıyı tetikleyeceğine, toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi, organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması performansı arttıracığını üretim sektöründe çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler. Hizmet sektöründe çalışanların üretim sektörüne nazaran takdir edilme, başarıya isteklerinin fazla olduğunu görüyoruz. Bunun sebebi de üretim sektöründe çalışanların güvenlik ihtiyaçlarını tam giderilmesi gerekir.Giderildiği takdirde daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterecek , motive olacaktır.

5. Lise ve üniversite mezunu çalışanların parasal nitelikteki özendirme araçlarının önemli olduğu, personele özel günlerde ikramiye verilmesinin performans artırıcı bir faktör olduğu, çalışanlar meslekleri ile ilgili verilen eğitimlerin performansı artıracığı, kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme

imkanı verilse başarının artacağına, çalışanlar ödüllendirildikleri zaman, yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalayıp, performanslarını arttıracaklarını ilkokul mezunlarına göre daha fazla düşünmektedirler. Lise ve üniversite mezunu ilkokul mezunlarından daha fazla inanmaktadır. Burada hizmet sektöründe çalışanlar eğitime üretim sektöründe çalışanlardan daha çok önem verdiğini görmekteyiz. Üretim sektöründe çalışanları daha çok motive etmek, örgüte bağlılığını sağlamak i ,başarma isteklerini artırmak için mesleki eğitimlerinin geliştirmesine , karara katılma, Yetki Ve Sorumluluk, Eğitim Ve Yükselme gibi olanaklar sağlanmalıdır. Yani ,örgütsel ve yönetsel araçlarının tam uygulanmalıdır.

Firma çalışanlarının amaçlarıyla, firmanın amaçları birbirleriyle uyumsuzdur. Bunun, işgörenlerin firmadan beklediklerini alamamaları sorununu doğurması kaçınılmazdır. Yöneticilerin, işgörenlerin isteklerine daha çok eğilmeleri gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin eğitim ve gelişimlerine daha fazla önem verilmelidir. Çünkü işgörenler kendilerini geliştirme imkanı bulamamaktadırlar. Yapılan sosyal aktivitelerin de arttırılması, işgörenlerin motivasyonu açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İşgörenler üzerinde teoride açıklanan motivasyon tekniklerinin tümü uygulanmamaktadır. Uygulanan teknikler de yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin çalışmaya motive edilebilmeleri için daha çok çaba harcamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

ANSOFF,H;**Strategie du Developpment de L'Entreprise**, Edition Hommes et Technigues, Paris 1971.

ARIK, İsmail Alev I;**Motivasyon ve Heyecan Ders notları** , İ.Ü. Ed. Fak. Yay. 1992.

AŞIKOĞLU ,Meral; **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.

BAŞARAN ,Ethem, İbrahim , **Yönetimde İnsan İlişkileri** ,3.baskı, Nobel Yayınları, Ankara , 1992.

BAYSAL ,Ayse Can;**Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar**,İşletme Fakültesi Dergisi 12.2,Kasım 1983.

BAYKAL, Besim; **Günümüzde Yönetimin Temel Kavramları**,İ.Ü.İşletme Fak. Yayını, İstanbul , 1974 .

BAYKAL Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978

BERELSON Bernard ve STEINER Gary A. , **Human Behavior ; An Inventory of Scientifc Findings**, Newyork ,Harcourt Pres, 1964.

BERZEK, M. Nail ;**İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmesinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma**, İstanbul, 1984 .

BLAIR ,Klosa , **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş** , Çev: Kemal Tosun, Fatih Yayınevi, İstanbul ,1979.

BOAUND , Francis; **Motivations et Comportements Individuels dans L'Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli**. Colection Cadreco Sciennes Humanines, Enterprise. Moderne d'Etiton, Paris 1972.

BOWDITCH, James L. ve Buona, Anthony F.; **Organizational Behavior**, Second Pres, New York, Wiley, 1990.

CAN, H., AKGÜN, A; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** , 4. Baskı, Ankara, 2001.

CAN , Halil; **Başarı Güdüsü Ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Ün. Yay. No. 12, Ankara, 1985.

CAN, Halil , TUNCER, Doğan AYHAN, Yaşar **"Genel İşletmecilik Bilgisi"** Siyasal Kitabevi, 15. Baskı, Ağustos 2004.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999.

CAROLE, Jurkiewicz, et al, **Motivation in Public and Private Organizations**, Public Productivity & Management Review, 1998, Vol. 21,

DAFT , Richard I ; **Management** , The Dryden Pres, USA , 2000.

DRUKER, Peter; **Yönetici Olmak**, Çeviren: Gültekin Sabuncuoğlu, Verimlilik Dergisi, 3,2(Ocak-Mart 1974).

DRUKER, Peter F, **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, Kasım 1992.,

DRUKER, Peter F. ; **Le Management en Qestion, Les Edition d'Organisation**, Paris 1972.

DİCLE, Ülkü ve Dicle, Atilla;“**İsteklendirme (Motivasyon)**”, Atatürk Ün. İşl. Fak. Dergisi, C:1, S:1; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e.

EROL, Eren ;**Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

EROL Eren , **Yönetim Psikolojisi** .İ.Ü.İ.İ.E.Yayını , İstanbul, 1988

EROL Eren , **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1979.

EROĞLU, Feyzullah;**Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim İstanbul,1995.

EFİL, İsmail, “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, 6. Baskı, İstanbul: Alfa, Ekim 1999.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 1996.

EFİL, İsmail; **Yönetimde Kalite Çemberleri Ve Uygulama Örnekleri**, Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı Yayın No. 23, Bursa, 1997,

GEORGE, Jennifer M.,BRIEF,Arthur P. “Motivational Agendas In The Workplace”, **Research in Organisational Behaviour**, Number: 18, JAI Press Inc., Londra,

HAGEMANN, Gisela ;**Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ AKSAN, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul, 1996.

HICKS, Herbert G.;**Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çeviren: Osman Tekok. Bintuğ Aytek. Birol Bumin, A.İ.T.İ.A., 1975 .

HODGETTS, Richards LUTHANS, M. Fred; **İnternational Management**, 3rd Edition, The McGraw-Hill Comp., New York, 1999 .

İNCİR, Gülten ;**Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını , No. 313, Ankara, 1984 .

KALDIRIMCI,Nurettin;**Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”** Erciyes Üniv., İ.İ.B.F.,Dergisi, s.7, Temmuz 1985.

KEENAN, Kate ;**Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon**, Çev: Ergin KOPARAN, İstanbul, 1996.

KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 10.baskı , Arıkan Basım Yayın LTD. ŞTİ, 2005.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

Luthans, Fred ; **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1973.

MAITLAND, Iain **İnsanları Motive Etmek**, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997.

NELSON, Bob; **Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev. Serra EGELİLER, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

OLUÇ, Mehmet; **İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare**, 1. Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul 1959.

ONAL ,Güngör;**İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa, İTİA Yayınları No:9, Bursa,1982,

ONARAN, Oğuz ;**Çalışma Yaşamında Motivlenme Kuramları**, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470. , Ankara, 1981,

ÖZTABAĞ, Lütfi; **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970.

POLLARD, Sidney ;**Peaceful Conquest The Industrialization of Europe 1760-1970.**, Oxford Universty Press 1992., p.13; Zikreden: Ayşe İrmış. “**Örgüt Kültürü**”. Atatürk Üniv. Erzurum. 1995.

ROBBINS, Stephen P.;**Organizational Behavior Concepts–Controversies-Application**, 7. Edition, Prentice Hall International Editions, U.K, 1996.

ROSENBAUM, Bernard L.; **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, Çev. Serdar ÖZGERÇİN, Ankara, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat **Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.

SABUNCUOĞLU ,Zeyyat ve Tüz, Melek ;**Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, 1998.

SALAR, Eray;**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Malatya 1997.

TALAS, Cahit; “**Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü**”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4, 1952.

TÜRKMEN, İsmail;“**Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler**”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel sayı, 2.B., 1996.

TEVRÜZ, Suna, vd.;**Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999 .

WEISS Horward M. ve CROPANZANO, Russell ;“ **Affective Events Theory** ”, **Organizational Behavior**, Volume:18.

YAKIN ,Selçuk ; **Personel Yönetimi**, İ.Ü.İ.İ.E Yayın, İstanbul, 1988.

ÖZET

OMİRTAY, Bauyrzhan. Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

Bu araştırmanın hazırlanmasındaki amaç, motivasyon teorilerinin incelenmesi. Bu motivasyon teorilerinden yola çıkarak kullanılan motivasyon (özendirme) araçlarının incelenmesi ve farklı işletmelerde hangi tür özendirme amaçlarının daha uygun olduğunu , incelemek ve analiz etmek. İşgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını, hizmet ve üretim sektöründe hangi tür özendirme araçlarının hangisinde daha etlin olduğunu belirlemektedir. Kazakistan Cumhuriyeti Almatı şehrinde faaliyette bulunan KAZPAK kağıt üretim fabrikası ve kcell iletişim hizmet sektöründeki bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda hem üretim hem de hizmet sektörü çalışanlarına yardımcı olmak ve özendirme araçlarının kullanımda hizmet ve üretim sektöründe farklılığın olup olmadığını test etmektir.

Bu kapsam içine giren personel sayısı KAZPAK fabrikasında 1348 ve KCELL şirketi bünyesinde de yaklaşık 1800 civarında olduğu saptanmıştır. Kazakistan Cumhuriyeti Almatı şehrinde faaliyette bulunan KAZPAK kağıt üretim fabrikası ve kcell iletişim hizmet sektöründeki, işletme çalışanları üzerine etkisi konusunda çalışanların düşüncesini saptamak için 395 çalışana (196 çalışan hizmet sektöründe, 199 çalışan üretim sektöründe) anket çalışması yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev/unvan bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların motivasyon araçlarının hizmet ve üretim sektörü üzerine etkisi konusundaki

değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Anketteki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

Bu çalışma; hizmet ve üretim sektöründe çalışanın daha da verimli çalışmasına katkı sağlaması açısından Önemlidir.

Anahtar Sözcükler

1. Motivasyon
2. Özendirme Araçları
3. Yönetim
4. Hizmet Sektörü
5. Üretim Sektörü

ABSTRACT

OMİRTAY, Bauyrzhan. In The Content of Motivation Theories, Analising Motivation (Encouragement) Means In The View Of Different Enterprises, Post Graduate Thesis, Ankara, 2009

The scope of this research is examining the theories of the motivation. Based on these motivation theories, examining the motivation (encouragement) means and examining and analysing what kind of encouragement means are more convenient in different enterprises. For getting more profit from employees, determining, from what kind of factor and how they are motivated and in service and production sector, in what kind of encouragement means and in which they are more active. In KAZPAK paper manufacturing factory which is functioning in Republic of Kazakhstan, Almaty and kcell communication sector, by determining the satisfaction levels in the current working environment, for increasing the performance of the employees, helping the employees in production and service sector and testing if there is a difference between production and service sector in the usage of encouragement means.

A questionnaire for determining the ideas of the 395 employees (195 employee in service sector, 199 employee in production sector), about the effect of KAZPAK paper manufacturing factory which is functioning in Republic of Kazakhstan, Almaty and 1348 employee works in it; and about 1800 employee in kcell communication sector, on the employees of the enterprise. At the first part of the questionnaire, there are questions to determine the demographic characteristics of the employees. In this section it is tried to learn the age, sex, education and duty / title of the participants to the questionnaire. Questions in the second section are about the evaluations of the effects of the motivation means over service and production sector.

Questions at the questionnaire are prepared according to five point likert scale.

This labour is important because provides more efficiency for the employee that works in production and service sector.

Key Words:

1. Motivation
2. Encouragement Means
3. Administration
4. Service Sector
5. Production Sector

EKLER

Ek – 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Ekte sunulmuş olan, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgili ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

BAUYRZHAN OMİRTAY

Yaşınız : () 18-24 yaş () 25-34 yaş () 35-44 yaş () 45-50 yaş () 51 ve üzeri

Cinsiyetiniz : () Bay () Bayan

Eğitim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite

Görev/Unvanınız :

1.Katılmıyorum

2.Kısmen

3..Kararsızım

4.Kısmen

5.Katılıyorum

1. Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır

1 2 3 4 5

1. İşyerinde eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaması motivasyonu artırır

1 2 3 4 5

2. Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.

1 2 3 4 5

3. Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.

1 2 3 4 5

4. Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.

1 2 3 4 5

5. Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.

1 2 3 4 5

6. Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.

1 2 3 4 5

Yapmakta olduğunuz iş size ağır geliyor mu?

1 2 3 4 5

7. Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.

1 2 3 4 5

8. Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.

1 2 3 4 5

9. Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.

1 2 3 4 5

10. Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.

1 2 3 4 5

11. Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.

1 2 3 4 5

12. Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.

1 2 3 4 5

13. Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.

1 2 3 4 5

14. Çalışanların performanslarının yüksek olması için

iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.

1 2 3 4 5

15. Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araçgerekç/ malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.

1 2 3 4 5

çalışma ortamının sizin isteğimize göre düzenlenmesi motivasyonunuzu artırıyor mu? (ışıklandırma, masa düzeni, odanın yapılanması v.s.)

1 2 3 4 5

16. Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.

1 2 3 4 5

17. Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar

1 2 3 4 5

18. Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.

1 2 3 4 5

19. Aşağıda verilen ödüllendirme araçlarının performansınıza etkisi açısından en önemli bir tanesini işaretleyiniz.

Ücret artışı

Pirim

İkramiye

Terfi ve unvan

Yetki ve sorumluluk

Eğitim

Takdir, Övme

Sertifika/ Plaket

Kararlara katılma

İzin

Çalışma ortamı ve konforu

Sosyal aktiviteler

Geri bildirim

Esnek çalışma saati

İş tasarımı

Ek – 2 Rusça Tercüme Anket**ПРИЛОЖЕНИЯ****Приложение – 1: Форма анкеты****АНКЕТНАЯ ФОРМА**

Уважаемый участник,

Ответы на прилагаемые в данной анкете вопросы абсолютно конфиденциальны и не будут использоваться для других целей. Пожалуйста, ответьте на вопросы. Заранее благодарим вас за участие.

Студент программы высшего образования

Бауржан Омиртай

Ваш возраст: () 18-24 года () 25-34 года () 35-44 года () 45-50 лет () более 51 лет

Ваш пол: () Мужской () Женский

Образование: () Начальная школа () Лицей () Высшее образование

Должность/Звание:

Согласен

Не согласен

Не знаю

Согласен

Не согласен

1. Денежное поощрение работников (заработная плата, премия, вознаграждение) повышают перформанс работников.

1 2 3 4 5

2. Надбавки к месячному доходу являются важным фактором повышения перформанса работников.

1 2 3 4 5

3. Помощь, оказываемая работникам, для возмещения арендной платы, стоимости топлива, приобретения одежды, в качестве семейных пособий, повышает привязанность работника к организации и способствует его успешности.

1 2 3 4 5

4. Выплата вознаграждений работникам в особые дни (праздники, Новый год и т.д.) способствует повышению перформанса работников.

1 2 3 4 5

5. Необходимо обеспечивать повышение перформанса работников путем предоставления успешным работникам возможности продвижения по работе.

1 2 3 4 5

6. Избыточная рабочая нагрузка работников отрицательно влияет на их успешность.

1 2 3 4 5

7. Успешным работникам необходимо предоставлять большую ответственность и расширять их полномочия.

1 2 3 4 5

8. Профессиональное обучение работников обеспечивает еще более успешность работников.

1 2 3 4 5

9. Предоставление работникам возможности развития своих навыков способствует их успешности.

1 2 3 4 5

10. Для успешных работников большое значение имеют, когда руководители придают им значение, поощряют и хвалят их.

1 2 3 4 5

11. Выдача успешным работникам сертификатов/грамот способствует их успешности.

1 2 3 4 5

12. Выражение благодарства работнику со стороны руководства на собрании в присутствии всех или направление благодарственного письма способствует повышению перформанса работника.

1 2 3 4 5

13. Предоставление работникам возможности участия на различных собраниях или конференциях способствует их повышению успешности.

1 2 3 4 5

14. Возможность права голоса работников при принятии решений на рабочих местах имеет важное значение для повышения их уровня перформанса.

1 2 3 4 5

15. Упорядоченность рабочей среды и достаточность используемых в работе средств/материалов имеет важное значение с точки зрения рабочего перформанса.

1 2 3 4 5

16. Предоставление работникам краткосрочных отпусков вместо вознаграждения в необходимых случаях является более эффективным с точки зрения перформанса работников.

1 2 3 4 5

17. Организация ужинов, путешествий и других социальных мероприятий укрепляет искренность взаимоотношений между работниками и способствует еще большей успешности работников.

1 2 3 4 5

18. Вознаграждение работников повышает усилия к поиску полезных для организации действий с их стороны, а также повышает интерес работников к работе и их перформанс.

1 2 3 4 5

Из указанных ниже средств вознаграждения выберите самое важное средство с точки зрения его влияния на перформанс работников.

Увеличение заработной платы

Премия

Вознаграждение

Продвижение по работе и звание

Полномочия и ответственность

Образование

Поощрение, похвала

Сертификат/Грамота

Участие в принятии решений

Отпуск

Рабочая среда и его комфортность

Социальные мероприятия

Обратная коммуникация

Гибкий график работы

Рабочее планирование