

**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ MOTİVASYON ARAÇLARININ VE EĞİTİM-GELİŞTİRME  
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİĞİNE  
ETKİSİ**

**Abdülkadir AKÇAY  
1340201067**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Gaye ATİLLA**

**ISPARTA - 2019**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Düzeltilme Sonrası Girecek Öğrenci

Öğrencinin Adı Soyadı	Abdülkadir AKÇAY
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	-

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 20/03/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

OY BİRLİĞİ  OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup>

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.  
 Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ** kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Doç. Dr. Gaye ATILLA / SDÜ	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT / MAKÜ	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ / ISUBÜ	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT / SDÜ	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ / SDÜ	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 22-(6) Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gerekli düzeltmeleri yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunmada da başarısız bulunan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Akçay'.

**Abdülkadir AKÇAY**  
20/03/2019

(AKÇAY Abdülkadir, *İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi*, Doktora Tezi, Isparta, 2019)

## ÖZET

İş motivasyon araçlarının ve işletmelerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın amacıdır.

Tezin birinci bölümünde, motivasyonun ve iş motivasyonunun, ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirmenin, üçüncü bölümünde ise iş üretkenliğinin teorik çerçevesi ele alınmıştır. Dördüncü bölümdeki uygulamada, iş motivasyon araçlarının ve insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisini ölçmek için Konya ilinde özel sektörde faaliyet gösterip eğitim-geliştirme faaliyetinin gerçekleştirildiği üç işletmede 386 çalışana ulaşılarak yapılan ve üç farklı ölçekten oluşan anket çalışması değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 22 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılarak istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın analizinde; doğrulayıcı faktör, keşfedici faktör, korelasyon, regresyon, t-Testi ve tek yönlü ANOVA analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Analizler sonucunda, genel iş motivasyon araçlarının istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisinin anlamlı olduğu, aynı şekilde genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş motivasyonunun ve insan kaynaklarında eğitim-geliştirmenin tüm alt boyutları ile iş üretkenliği arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Motivasyon, İş Motivasyonu, İş Motivasyon Araçları, Eğitim ve Geliştirme, Üretkenlik, İş Üretkenliği, İnsan Kaynakları Yönetimi

(AKÇAY Abdülkadir, *The Effect of Work Motivation Tools and Training-Development Activities on the Work Productivity of Employees*, Ph.D. Thesis, Isparta, 2019)

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the impact of the work motivation tools and the training-development activities of the enterprises on the work productivity of the employees.

In the first part of the thesis, the theoretical scope of motivation and business motivation is emphasized. In the second part of the thesis, the conceptual framework of training-development in human resources management is discussed. In the third part of the thesis, the theoretical framework of work productivity is discussed. In the fourth chapter, in order to measure the effect of work motivation tools and training-development activities in human resources management on the productivity of the employees, three surveys were conducted in three different companies in the private sector in Konya. These companies are institutions where training and development activities are carried out. 386 employees were reached. The data obtained from the study were subjected to statistical analysis using IBM SPSS 22 and LISREL 8.8 package programs. In the analysis of the research; confirmatory factor, exploratory factor, correlation, regression, t-Test and one-way ANOVA analysis methods were used.

As a result of the analyses, it was found that the effects of general work motivation tools on work productivity at a statistically mean level of 0,05 were significant and the general training and development activities at a statistically mean level of 0,05 were significant influence on work productivity. In addition, it has been determined that there is a significant positive relationship between all sub-dimensions of work motivation and training-development in human resources and work productivity.

**Key Words:** Motivation, Work Motivation, Work Motivation Tools, Training and Development, Productivity, Work Productivity, Human Resource Management

## İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	i
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞ MOTİVASYONU

<b>1.1. MOTİVASYON VE İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Kapsam Teorileri .....	7
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	7
1.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi .....	9
1.2.1.3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi .....	10
1.2.1.4. David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi .....	12
1.2.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	13
1.2.2. Süreç Teorileri .....	14
1.2.2.1. Davranışsal/Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	15
1.2.2.2. Beklenti Teorileri .....	16
1.2.2.2.1. V. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	16
1.2.2.2.2. Lawler-Porter Beklenti Teorisi.....	17
1.2.2.3. Eşitlik Teorisi .....	18
1.2.2.4. Amaç Teorisi.....	19
<b>1.3. ÖZ-BELİRLEME TEORİSİ .....</b>	<b>20</b>
1.3.1. İçsel Motivasyon.....	21
1.3.2. Dışsal Motivasyon .....	22
1.3.3. Motivasyonsuzluk.....	23
<b>1.4. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR .....</b>	<b>23</b>
1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları .....	24
1.4.1.1. Ücret.....	24
1.4.1.2. Primli Ücret.....	25
1.4.1.3. Ekonomik Ödüllendirme .....	25
1.4.1.4. Kâra Katılma .....	26
1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları .....	27

1.4.2.1. Psikolojik Güvence .....	27
1.4.2.2. Statü .....	27
1.4.2.3. Çalışmada Bağımsızlık.....	28
1.4.2.4. Adaletli Olmak .....	28
1.4.2.5. Sosyal Faaliyetlere Katılım .....	29
1.4.2.6. Öneri Sistemi.....	29
1.4.2.7. Sosyal Uğraşlar .....	30
1.4.2.8. İşi Çekici Kılma .....	30
1.4.3. Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Araçları.....	30
1.4.3.1. Amaç Birliği.....	31
1.4.3.2. Kararlara Katılım .....	31
1.4.3.3. İletişim .....	31
1.4.3.4. Yetki Devri.....	32
1.4.3.5. İş Zenginleştirme ve Genişletme.....	33
1.4.3.6. Eğitim ve Yükselme.....	33
<b>1.5. YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN MOTİVASYON .....</b>	<b>34</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

<b>2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI .....</b>	<b>39</b>
2.3.1. Genel Amaçlar .....	40
2.3.2. Özel Amaçlar .....	42
<b>2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN TEMEL İLKELERİ.....</b>	<b>45</b>
2.4.1. Eğitim Sürecinin Planlanması.....	45
2.4.2. Eğitimin Yararlılığı.....	45
2.4.3. Öğrenmeye GÜdülenme .....	47
2.4.4. Geribildirim .....	47
2.4.5. Çalışanları Motive Etmek ve Eğitimlere Etkin Katılım.....	48
2.4.6. Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Sağlanması.....	48
2.4.7. Eğitimin Sürekliliği .....	49
2.4.8. Eğitim Transferi.....	49
<b>2.5. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ.....</b>	<b>50</b>
2.5.1. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi .....	50
2.5.2. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Politikasının Saptanması .....	52

2.5.3. İşletmelerde Eğitim-Geliştirme Önceliklerinin Belirlenmesi ve Eğitim-Geliştirme Amaçlarının Oluşturulması.....	52
2.5.4. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Planlaması.....	53
2.5.5. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Programının Hazırlanması.....	53
<b>2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM TÜRLERİ.....</b>	<b>54</b>
2.6.1. İşe Başlatma ve Uyum (Oryantasyon) Eğitimi.....	55
2.6.2. Hizmet İçi Eğitim.....	55
2.6.3. Yönetici Eğitimi.....	56
2.6.4. Memur Eğitimi.....	56
2.6.5. İşçi Eğitimi.....	57
<b>2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>57</b>
2.7.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	57
2.7.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma .....	58
2.7.1.2. Rotasyon Eğitimi.....	59
2.7.1.3. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim .....	59
2.7.1.4. Gösteri Eğitimi .....	60
2.7.1.5. Stajyerlik .....	60
2.7.1.6. Takım Çalışması Eğitimi .....	61
2.7.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	61
2.7.2.1. Anlatım Yöntemi.....	62
2.7.2.2. Deneysel Eğitim .....	62
2.7.2.3. Açık Oturum .....	63
2.7.2.4. Örnek Olay Yöntemi .....	63
2.7.2.5. Rol Oynama Yöntemi .....	64
2.7.2.6. Yönetim Oyunları.....	64
2.7.2.7. Evrak Sepeti Yöntemi .....	65
2.7.2.8. Duyarlılık Eğitimi .....	65
2.7.2.9. Simülasyon Yöntemi.....	66

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞ ÜRETKENLİĞİ**

<b>3.1. ÜRETKENLİK VE İŞ ÜRETKENLİĞİ KAVRAMI .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2. ÇALIŞANIN BAŞARISI VE ÜRETKEN ÇALIŞMA .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. YÖNETİM PERFORMANSI VE ÜRETKENLİK .....</b>	<b>69</b>
<b>3.4. ÜRETKENLİK HEDEFLERİ .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5. ÜRETKENLİK PAZARLIĞI .....</b>	<b>70</b>
<b>3.6. ÜRETKENLİK ENFORMASYONU .....</b>	<b>71</b>
<b>3.7. İŞ ÜRETKENLİĞİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ.....</b>	<b>71</b>
<b>3.8. İŞ ÜRETKENLİĞİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ .....</b>	<b>71</b>
<b>3.9. İŞ ÜRETKENLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>72</b>
3.9.1. İş Üretkenliğine Etki Eden Kurum İçi Faktörler .....	72



3.9.1.1. Liderlik ve Yönetim Stili .....	73
3.9.1.2. İnsan Kaynağı.....	73
3.9.1.3. Teknoloji .....	74
3.9.1.4. Makine ve Teçhizat.....	74
3.9.1.5. Hammadde ve Malzeme.....	75
3.9.1.6. Çalışma Ortamı .....	75
3.9.1.7. Ölçek Büyüklüğü .....	76
3.9.2. İş Üretkenliğine Etki Eden Kurum Dışı Faktörler .....	76
3.9.2.1. Yapısal Değişimler.....	76
3.9.2.2. Doğal Kaynaklar .....	77
3.9.2.3. Hükümet Politikaları .....	77
3.9.2.4. Sağlık Altyapısı ve Beslenme .....	78
3.9.2.5. Toplumsal Değerler.....	78
<b>3.10. TOPLAM FAKTÖR ÜRETKENLİĞİ.....</b>	<b>79</b>
<b>3.11. ÜRETKENLİK ÖLÇÜMLERİ.....</b>	<b>80</b>
3.11.1. Endeks Sayılar Yöntemi .....	81
3.11.2. Büyüme Muhasebesi Yöntemi.....	82
3.11.3. Veri Zarflama Analizi .....	83
3.11.4. İşçilik Üretkenliği .....	84
<b>3.12. ÖLÇME HATALARI .....</b>	<b>85</b>
<b>3.13. ÜRETKENLİĞİN KÂRLILIĞA ETKİSİ .....</b>	<b>85</b>
<b>3.14. GÜCÜ ÜRETKENLEŞTİRMEK .....</b>	<b>86</b>
<b>3.15. ÜLKE EKONOMİSİ VE ÜRETKENLİK .....</b>	<b>86</b>
<b>3.16. DÜŞÜK ÜRETKENLİĞİN NEDENLERİ.....</b>	<b>87</b>
<b>3.17. ÜRETKENLİĞİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI.....</b>	<b>88</b>
<b>3.18. BEDEN İŞÇİSİNİN ÜRETKENLİĞİ .....</b>	<b>89</b>
3.18.1. Beden Çalışmasının Üretkenlik İlkeleri.....	89
3.18.2. Beden İşçisinin Üretkenliğinin Geleceği .....	90
<b>3.19. BİLGİ İŞÇİSİNİN ÜRETKENLİĞİ .....</b>	<b>91</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ MOTİVASYON ARAÇLARININ VE EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİĞİNE ETKİSİ

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>	<b>93</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARACI .....</b>	<b>95</b>
<b>4.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....</b>	<b>97</b>
4.6.1. Demografik Bulgular .....	97
4.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi Bulguları.....	98

4.6.2.1. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları .....	99
4.6.2.2. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları.....	102
4.6.2.3. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları .....	104
4.6.2.4. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları .....	107
4.6.2.5. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları.....	109
4.6.2.6. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları .....	112
4.6.3. İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin Yeni Alt Boyutları .....	114
4.6.4. Araştırmanın Yeni Modeli ve Hipotezleri.....	115
4.6.5. Korelasyon Analizi Bulguları .....	117
4.6.6. Regresyon Analizi Bulguları .....	121
4.6.7. t-Testi ve Tek Yönlü ANOVA Bulguları .....	124
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>154</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>158</b>

## KISALTMALAR

<b>AAD</b>	: Eğitim için Algılanan Amir Desteği
<b>ACAD</b>	: Eğitim için Algılanan Çalışma Arkadaşlarının Desteği
<b>ACDO</b>	: Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları
<b>AEO</b>	: Algılanan Eğitim Olanakları
<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>BK</b>	: Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar
<b>BKKB</b>	: Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri
<b>C.</b>	: Cilt
<b>CAY</b>	: Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DM</b>	: Dışsal Motivasyon Araçları
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>Eg-Gel</b>	: Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>IM</b>	: İçsel Motivasyon Araçları
<b>Is-Mot</b>	: Genel İş Motivasyon Araçları
<b>IU</b>	: İş Üretkenliği
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KB</b>	: Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>LISREL</b>	: Linear Structural Relations
<b>NFI</b>	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
<b>NNFI</b>	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
<b>OgM</b>	: Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu
<b>OIM</b>	: Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları
<b>p.</b>	: Page (sayfa)
<b>RMR</b>	: Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>S.</b>	: Sayı
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>SRMR</b>	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü
<b>ss.</b>	: Sayfa
<b>TFÜ</b>	: Toplam Faktör Üretkenliği
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>Vol.</b>	: Volume (cilt)
<b>YIM</b>	: Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Herzberg'in Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve Güdüleyici Faktörler.....	11
<b>Tablo 2.</b> Demografik Veriler .....	97
<b>Tablo 3.</b> Uyum İndekslerine Ait Kabul Limitleri .....	99
<b>Tablo 4.</b> İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları .....	101
<b>Tablo 5.</b> İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri .....	102
<b>Tablo 6.</b> İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yapısı .....	103
<b>Tablo 7.</b> İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları .....	105
<b>Tablo 8.</b> İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri .....	106
<b>Tablo 9.</b> İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yapısı .....	108
<b>Tablo 10.</b> Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları.....	111
<b>Tablo 11.</b> Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri.....	112
<b>Tablo 12.</b> Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı.....	113
<b>Tablo 13.</b> Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı (Tek Faktör) .....	114
<b>Tablo 14.</b> Korelasyon Matrisi.....	118
<b>Tablo 15.</b> Genel İş Motivasyon Araçlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi.....	121
<b>Tablo 16.</b> İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi.....	122
<b>Tablo 17.</b> Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Üretkenliği Üzerine Etkisi ..	122
<b>Tablo 18.</b> İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi .....	123
<b>Tablo 19.</b> İş Motivasyonu Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	124
<b>Tablo 20.</b> İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	128
<b>Tablo 21.</b> Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	132
<b>Tablo 22.</b> Araştırmaya Ait Hipotez Test Sonuçları .....	134

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslow'un İnsanın İhtiyaç Gütüleri Piramidi .....	8
Şekil 2. Araştırmanın Amacına Yönelik Model .....	94
Şekil 3. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli.....	100
Şekil 4. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği .....	103
Şekil 5. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli .....	104
Şekil 6. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği.....	109
Şekil 7. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli .....	110
Şekil 8. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği.....	113
Şekil 9. Araştırmanın Amacına Yönelik Yeni Model.....	116



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada iş motivasyon araçlarının ve işletmelerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Konya ilinde özel sektörde faaliyet gösteren üç adet üretim işletmesinin çalışanları üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır.

Öncelikle beni öğrencisi olarak kabul eden, tezimin tamamlanması adına beni cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum çok değerli hocam öğretim üyesi Doç. Dr. Gaye ATILLA'ya; tez savunma jürisinde bulunarak katkılarını ve önerilerini sunan Sayın Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT, Doç. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ, Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT ve Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ hocalarıma; hayattaki başarılarımın kaynağı ve ilk öğretmenim olan annem Nazife AKÇAY'a; hayatta desteğini her daim arkamda hissettiğim babam Mevlüt AKÇAY'a; tezimin bütün sürecinde bana motivasyon kaynağı olan, sonsuz desteklerini, sevgilerini ve sabırlarını eksik etmeyen, kendilerinden fedakârlık ederek bana zaman oluşturan eşim Sacide, oğlum Mehmed Taha ve kızım Nil Sare AKÇAY'a minnetlerimi ve sonsuz şükranlarımı sunarım.

Abdülkadir AKÇAY

## GİRİŞ

İnsanlığın var oluşundan bu yana sürekli bir üretim söz konusudur. Çünkü insanın hayatını devam ettirebilmesi için, temel ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu vardır. Bu ihtiyaçların karşılanması da ancak üretimle gerçekleştirilebilir. İnsan zaman içinde üretim faaliyetini bireysellikten çıkartıp, karşılıklı işbirliğine dayalı bir üretime oradan da kitlesel üretim yaptığı ve makineleşmeyle daha büyük oranlarda mal ve hizmet üretim imkânının olduğu bir döneme kapı aralamıştır. Tam bu noktada mal ve hizmet üretiminin çoğaldığı dolayısıyla rekabetin doğduğu bir dönem başlamıştır. Rekabetin doğuşu, müşterinin üretilen malda kalite ve sunulan hizmetten memnuniyet beklentisini artırmıştır. İşletmeler de bu beklentiyi ancak kalifiye ve yetişmiş işgücüyle sağlayabileceklerini anladıklarında işgücünün nitelikleri değişmeye başlamış, buna bağlı olarak da işgörenlerin isteklerini karşılamak oldukça zorlu bir hal almıştır. Dolayısıyla sadece kalite sağlanarak dışarıdaki müşterinin kazanılmasına yönelik gerekli adımların atılmasının yeterli olmadığı, aynı zamanda kalifiye çalışan meydana getirmek, yani yetiştirme ve geliştirmenin ne kadar önemli olduğu işletmeler tarafından bir kere daha anlaşılmıştır. Bu hususlar da işletmelerin ürettikleri mallarını ve sundukları hizmetlerini, müşterilerinin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmelerini ve çalışanlarının da ihtiyaçlarına odaklanmayı gerekli kılmıştır.

Bu çerçeveden hareketle içinde bulunulan zaman diliminde işgören haklarının yasalar aracılığıyla teminat altına alınmasıyla birlikte, işletmelerin işgörenler üzerinde istedikleri şekilde tasarrufta bulunmaları son bulmuş ve işletmeler de işgörelere ek haklar vermeye başlamışlardır. Çünkü pazarda işletmeler müşteriler için rekabet ederken artık kalifiye çalışan için de rekabet eder konuma gelmişlerdir. Bu rekabetin farkında olan işletmeler ellerindeki kalifiye işgöreni kaçırmak bir kenara, rakip işletmelerdeki işgöreni kendi işletmelerine çekebilmek için her türlü faaliyeti gerçekleştirmektedirler. Özellikle çalışanların zaman içinde isteklerinin değişmesi ve bilgi birikimlerinin artmasıyla, işgörenlerin iş tatminlerinin, motivasyonlarının ve en önemlisi de üretkenlik artışlarının sağlanması da oldukça zorlaşmıştır. Bütün bunların sağlanabilmesi için başvurulacak yöntemlerin hangisi olduğunu ve bu yöntemlerin işletmede uygulanmasını sağlayacak olan insan kaynakları yönetimi departmanının işletmedeki önemi daha fazla anlaşılır hale gelmiştir. Aynı zamanda çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği düşünülen, iş motivasyon

araçlarının işletmelerde kullanımının ve insan kaynakları yönetimi departmanı tarafından işgörenlere verilen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin işletmeler açısından büyük bir önem taşıdığı da anlaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde, iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu birçok etkinin ayrı ayrı araştırıldığı görülmektedir. Ancak literatürdeki bilimsel çalışmalardan farklı olarak bu tez çalışmasında hem iş motivasyon araçlarının hem de eğitim-geliştirme faaliyetlerinin özel sektördeki işletmelerde çalışanların iş üretkenliğine yaptığı etki incelenmiştir. Bu husus, bu tez çalışmasının diğer bilimsel çalışmalardan farkını ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, iş motivasyon araçlarının ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemek üzere hazırlanmış ve dört bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde; motivasyon, iş motivasyonu kavramlarının tanımlarına yer verilmiş ve motivasyon teorileri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; insan kaynakları yönetimi kavramı tanımlanmış ve eğitim-geliştirme kavramlarının tanımı yapılmış, insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirmenin amaçları ve ilkeleri değerlendirilmiş, insan kaynakları yönetimindeki eğitim yöntemleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; üretkenlik ve iş üretkenliği kavramları tanımlanmış, iş üretkenliğinin kurumlar açısından önemi anlatılmıştır. Bunların yanında iş üretkenliğine etki eden kurum içi ve kurum dışı faktörler ile üretkenlik ölçümlerine yer verilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise; oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmayla ilgili bilgilere yer verilmiş ve araştırmadan elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ulaşılan bulgular yorumlanmış ve açıklanmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞ MOTİVASYONU

### 1.1. MOTİVASYON VE İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca ‘motive’ sözcüğünden türetilmiştir. ‘Motive’ kelimesi; harekete geçiren, saik ya da güdü şeklinde tanımlanabilir. Şu durumda, motive, olumlu tarafa yönelen, harekete geçiren ve hareketi devam ettiren üç temel özelliğe sahip bir güçtür denilebilir. ‘Motive’ kelimesinden türetilen güdülemeyse, bir ya da birden fazla bireyi, belli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirebilmek için ortaya konan çabaların tümüdür (Eren, 2015: 498). Dolayısıyla motivasyon, arzulanan bir şeyi elde etmek ya da gerçekleştirmek için bireyin kendini yeteri kadar hazır hissedip hissetmediği meselesidir (Ingham, 2001: 1).

Başka bir anlamda motivasyon kavramı, çalışanların normal koşullar altında işlerini örgüt amaçları doğrultusunda, daha hızlı, daha kaliteli yapmaları ve işe karşı içlerinde istek uyanması için çalışanlara verilen ödünler ve ek haklar olarak da tanımlanabilir (Yeşil, 2016: 175-176). Aynı zamanda motivasyon kavramı, kişinin oluşan bir ihtiyacının tatmin edilmesi için bir hareketin başlayıp tamamlanması süreci şeklinde de ele alınabilir. Yani, motivasyon kavramında bir hedefin gerçekleştirilmesi veya bir ihtiyacın giderilmesi söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu söylenebilir ve çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış biçiminde gerçekleşmektedir denebilir (Keser, 2006: 4). Dolayısıyla kişinin içindeki itici güç birçok manada farklılık gösterebilir.

Shinn (2010: 14), motive olabilmek için öncelikle kişinin kendisine güvenmesi gerektiğini, çünkü kendisine güvenip inanana, başkalarının da inanacağını ve kendine inanmanın da özgüvenin, huzurlu, dingin bir aklın anahtarı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, aklın da kendinden eminken ve dinginken en iyi şekilde çalışacağını ifade etmiştir.

Cüceloğlu (2014: 230) güdüyü (motivasyonu), organizmanın davranışını belli bir amaca yönlendiren genel bir kavram şeklinde ifade etmiştir. Hayvanların ve insanların

davranışlarının özünde güdülerin olduğunu, bu güdülerin ya çok bilinen ve çok rahat anlaşılabilen ya da henüz çok açık anlaşılmayan türden olabileceğini belirtmiştir. Robbins ve Judge (2013: 205) ise motivasyonu, bir bireyin belirlediği hedefe ulaşabilmek amacıyla ortaya koyduğu tutarlılık, azim ve hedef süreci şeklinde ifade etmiştir.

Bu süreçte insanların davranışlarını meydana getiren hususlar anlaşıldığında, onları neyin motive ettiği de anlaşılır. İşgörenleri anlamaya çalışmak onlarda kendilerine önem verildiği duygusunun yerleşmesine neden olur ve bu duygu da onların başarıma arzularını artırır. Bunun yanında işgörenlerin gelecekte elde edeceği kariyer imkânlarını, çalışmalarının karşılığı olarak organizasyonun kendisine sunacağını bilmesi işgörenlerin iş yapma isteğini artıracaktır. Ancak bu beklentilere karşı iyimser olmayan işgörenlerin motivasyonunda düşüşler yaşanacak ve iş yapmama veya işi bırakma gibi davranışlar göstereceklerdir (Şenol, 2010: 12-13).

Bunlarla birlikte motivasyon, işgörenleri örgütsel stratejilere doğru yönlendiren ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesini sağlamak için hareketli bir döngüsel süreç oluşturan itici güçtür. Örgütlerin, küresel rekabet edebilirlik şartlarını oluşturmak için devamlı gelişme stratejilerini takip ederek tüm örgütsel fonksiyonlarında kalite sistemlerini kullanmaya başlayabilmesi, işgücünün de yetenekli olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütler yetkin işgörenleri motive edebilmek için, hem ödül sistemlerini yeniden yapılandırmalı hem de rakiplerindeki motivasyon uygulamalarını yakından takip ederek, yüksek performans sergileyen işgörenleri ayrı ayrı değerlendirecek şekilde yeniden yapılanmaya gitmelidir (Öğüt vd., 2004: 288).

Bütün bu motivasyon tanımlarının sonucunda, verimin beklenene ulaşabilmesi için motivasyonun karizmatik de olması gerektiği söylenebilir. Karizmatik motivasyon, yöneticinin sadece sahip olduğu otorite ve yetkiyle değil, liderlik özellikleri ve kapasitesiyle insanlara kendisini sevdirecek, onları isteklendirip motive etmesiyle sonuca ulaşması anlamındadır. Bu durumda motivasyon tam pozitif bir motivasyon olacaktır. Beklenenin ötesinde başarılar da ancak tam pozitif bir motivasyonla sağlanabilir (Halal, 1996: 131; Akt. Genç, 2002: 195).

İş motivasyonu ise, çalışanların işteki isteklerinin ve arzularının yeterliliğiyle ilgili bir kavramdır. Eğer işgörenler çalışırken yaptıkları işleri gönülsüz ve isteksiz yapıyorlarsa iş motivasyonlarının düşük olduğu, tam tersi istekli ve arzulu yapıyorlarsa motive oldukları söylenebilir. İş motivasyonu yüksek çalışanların olduğu organizasyonların amaçlarına daha kolay ulaşması beklenmektedir. İş motivasyonu düşük çalışanların ise örgütlerinden ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır. Dolayısıyla örgütler için kıymetli olan insan kaynaklarını elde etmek ve örgütte tutmak büyük oranda motivasyon ile ilgili görülmektedir (Ertan, 2008: 24). Başka bir anlamda iş motivasyonu, çalışanın işe dair davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve devam ettirilmesidir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını çalışanın tatminiyle sonuçlanacak biçimde bireyin tatminine yönelik bir davranışa yöneltme; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçme süreci olarak tanımlanabilir (Keser, 2006: 47).

İş ortamında ve işletmede işgörenleri farklı davranışlarda bulunmaya zorlayan pek çok faktör mevcuttur. İşgörenler, beklentileri, ihtiyaçları, istekleri, arzuları çerçevesinde bir taraftan işletme amaçlarına ulaşmaya uğraşırken, diğer taraftan kendi gereksinmelerini gidererek bireysel tatminlerini sağlamaya çalışırlar. İşgörenlerin motivasyonunu sağlamadaki temel amaç, onların gereksinmelerini elden geldiğince karşılayıp, onlarda daha çok çalışma arzusu ve isteği oluşturabilecek faktörleri bulmaktır. Dolayısıyla onların her gün işe istekli bir şekilde gelmelerini ve istekli çalışmalarını sağlamaktır (Ferecov, 2011: 47).

İşgörenlerin istekli çalışması için ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçların bir kısmı somut ve fizyolojik gereksinmelerken, diğer bir kısmı da soyut fakat manevi değeri çok yüksek ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesinde bireye sunulan imkânlar, bireyin performansında etkili olur. Bireyin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, satın alma gereksinimlerini tatmin ederken, çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminini sağlar. İşgörenlerin motivasyon seviyesi, organizasyondan elde ettiği maddi kazançlar, bireysel ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Çünkü işgörenler, ihtiyaçlarının karşılanması oranında motive olacaklardır (Selen, 2016: 39).

Çalışanları motive etmek için ihtiyaç giderici olmayan davranışlardan da kaçınılmalıdır. İhtiyaçları tatmin edici, örgütsel ve kişisel amaçları karşılamaya yönelik olan davranışlar çalışanlara açıklanmalıdır. Çünkü çalışanı güdüleyen, yaptığı

davranışının sonucunu bilmesidir. Yönetim, işgörenleriyle beraber, onların ihtiyaçlarını inceleyip, ihtiyaçlarının da pozitif sonuçlar verecek isteklere dönüştürülmesiyle birlikte, örgüt içinde uyumlu çalışmayı ve iş motivasyonunu gerçekleştirmelidir. Bu yöntem, iş yerinde iş motivasyonunun sağlanarak, iyi ilişkilerin kurulmasına hizmet edecektir (Silah, 2005: 102).

Araştırmacılar iş motivasyonu ile performans arasında da zayıf veya güçlü ilişkilerin olabileceğini söylemektedirler. Örneğin parça başına ücret alan bir işgören işi sevmese de iş karşılığında alacağı ücreti yüksek tutabilmek için üstün bir performans gösterebilir. Fakat üretim ortamında mevcut olan kötü olanakların (örneğin kömür ocağı gibi) işgörenin ileride kendi üzerinde oluşturacağı olumsuz etkilerin endişesi içindeyken, birim başına ücretle çalışan bu işgörenin her zaman üstün bir performans göstereceği anlamına da gelmez (Şenol, 2010: 30).

İyi bir yöneticilik anlayışıyla organizasyonda motivasyonun artırılması, çalışanlarda yaptıkları işlerin önemli olduğu düşüncesini ön plana çıkartır. Çalışanlar üstleri tarafından devamlı olarak takdir edilmeyi, kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirmeyi, sorumluluk almayı, saygı ve güven duyulmayı isteyen bir psikolojiye sahiptirler. Bu çerçeveden psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar, çalışanları harekete geçirip doyuma ulaşmak için sürekli bir çabaya zorlar. Çalışanların hem psikolojik hem de fizyolojik olarak doyuma ulaşmak istediği yer en nihayetinde çalışma ortamıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 57).

## **1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ**

Yöneticilerin, işgörenlerin motivasyonlarıyla ilgili varsayımları, onların motivasyona dair bakış açılarını yansıtır. Tarihsel gelişim içinde, yöneticilerin işgören motivasyonuna dair kuramsal yaklaşımlarını ya da varsayımlarını yansıtan birbirinden ayrı üç perspektif; geleneksel, insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımları biçiminde bir gelişim seyri gerçekleştirmiştir. Motivasyonla ilgili dördüncü ve son yaklaşım 'çağdaş' yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Şimşek vd., 2014: 151).

Motivasyonu sürdürme konularına yardımcı olmak, çalışanların davranışlarını motive eden faktörleri belirlemek için çeşitli modeller ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları teşviklere, insanın dışında olan, ona dışarıdan etki eden faktörlere

ağırlık verirken, bazıları da kişinin ihtiyaçlarına yani insanın içinde var olan faktörlere ağırlık vermişlerdir. Literatürde iç faktörlere ağırlık veren teoriler “Kapsam Teorileri”, dış faktörlere ağırlık veren teoriler de “Süreç Teorileri” olarak ele alınmaktadır (Silah, 2005: 93).

### **1.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerinin odağında bireysel gereksinimler vardır. Bu gereksinimler de, fizyolojik ve sosyal psikolojik olmak üzere ikiye ayrılır. Fizyolojik olanlar, yemek, içmek, uyumak gibi temel olan birincil gereksinimlerdir. İkincil gereksinimlerse, duygularla ve düşüncelerle ilgili olup zaman içinde kazanılırlar (Tınaz, 2005: 8).

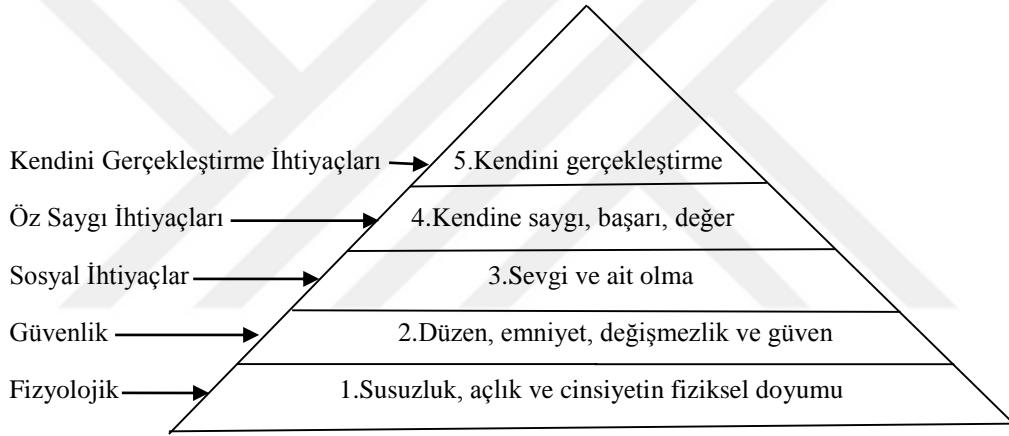
Kapsam teorileri, insanları motive eden ihtiyaçların araştırılmasıyla ilgilenip, işyerinde genel olarak neyin ya da nelerin insanları motive ettiğini belirlemeye çalışırlar. Başlangıçta paranın, eylemleri ve davranışları harekete geçiren tek gereksinim olduğu düşünülmüştür. Sonrasında paranın yanı sıra sosyalleşme, çalışma koşulları ve güvenlik gibi hususların da birer gereksinim olduğu görülmüştür. Daha yakın tarihlerde kişisel gelişim, ilerleme, itibar, tanınma, sorumluluk, başarı gereksinimleri gibi daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar motivasyonla ilgili yapılan araştırmalara dâhil edilmiştir (Mirze, 2014: 148).

Kapsam teorileri içinde değerlendirilen 5 teori; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer’in ERG Teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi, McGregor’un X ve Y Teorisidir (Balaban, 2006). Bu teoriler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

#### **1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow, insanların neden başkalarından gelen emirler doğrultusunda hareket edip onlara itaat ettiklerini ve birtakım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar neticesinde; insanların biyolojik, psikolojik ve sosyal birer varlık olmalarından dolayı bazı gereksinimlere sahip oldukları ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme isteğinin varlığı tespit edilmiştir (Eren, 2015: 30-31).

Ayrıca Maslow, insana ait güdülerin bazı yönleriyle hayvan güdülerinden farklı olduğunu savunmuş ve insanın güdülerini merdiven basamağı gibi piramit şeklinde birbiri üstüne dizilmiş bir düzen içinde düşünmüştür. Bu güdü piramidinin üst katında, Şekil 1’de görüldüğü gibi, psikolojik güdüler, temelinde ise biyolojik güdüler yer alır. Maslow’a göre, temeldeki bir güdünün gereksinimleri karşılanmadığı sürece, bir üst basamaktaki güdülerden etkilenmez. Ancak bireyin alt basamaktaki güdülerini doyuma ulaştığında, birey üst basamaktaki güdülere hazır hale gelir. Piramidin en üst basamağındaki kendini gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir (Cüceloğlu, 2014: 236). O halde şunu söylemek mümkündür; toplumda çok az sayıda kişi piramitte yer alan son basamağa ulaşabilmektedir. Bu aşamaya ulaşan kişilerin de yaşam kalite düzeylerinin yüksek olduğu düşünülebilir (Keser, 2006: 19).



**Şekil 1. Maslow’un İnsanın İhtiyaç Güdülerini Piramidi**

**Kaynak:** Cüceloğlu (2014: 236).

Şekil 1’de yer alan bireyin ihtiyaçları beş aşamada toplanmıştır. Bunlar (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 143):

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Bireyin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan, nefes almak, yemek, cinsellik, uyku, su gibi temel ihtiyaçlardır. İş hayatındaki fiziksel faktörlere; işyerinde restoranların olması, çalışma koşullarının uygun olması, ödemeler vb. örnek gösterilebilir.
- **Güvenlik ihtiyaçları:** Tehlikelerden korunma, korku duymama, iş güvenliği, sağlık, sahiplik ve fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçlardır. İş güvenliği, güvenli çalışma şartları vb. faktörler iş hayatına ait güvenlik ihtiyaçlarına birer örnektir.

- **Sosyal ihtiyaçlar:** Benimsenme, kimlik duygusu, ait olma ve sevmeye ihtiyaçlarıdır. Örgütsel faktörlere bakıldığında; iş hayatındaki profesyonel ilişkiler ve arkadaşlık ortamı sosyal ihtiyaçlara birer örnektir.
- **Öz saygı ihtiyaçları:** Saygınlık, kendine güven, statü sahibi olma, başarı gibi ihtiyaçlardır. İş hayatından öz saygı ihtiyacına; işten alınan geribildirim, unvan, toplumsal statü elde etmek vb. faktörler örnek olarak gösterilebilir.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:** Diğer ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bireylerin daha yüksek statüye ve daha cazip olan işlere sahip olmasıdır. Yaratıcılık için olanaklara sahip olmak, yeni bir iş kurmak ve kendini gerçekleştirme; iş hayatı için verilebilecek örneklerdendir.

Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belirli bir seviyedeki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst seviyedeki ihtiyacın ortaya çıkmayacağıdır. Belirli seviyedeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bunların güdüleyici etkisi kaybolur ve bir üst seviyedeki ihtiyaç ortaya çıkarak, güdüleyici etkisini gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 112). Maslow'a göre; bu ihtiyaçlar bireylerin motive edilmesinde aynı etkiyi göstermemektedir. Yani herkes farklı basamaklardaki ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir (Efil, 2013: 163).

Maslow'un teorisine yönelik eleştiriler de söz konusudur. Maslow'un teorisinde katı kurallar ve sınırların olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca teorinin herkes için aynı sırayı takip etmediği ve bazı durumlarda bir ihtiyacın bir üst basamaktaki ihtiyaçtan daha önce önem kazanabileceği belirtilmiştir. Buna göre bir yöneticinin ilk olarak yapması gereken; her bir çalışanın ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında yer aldığını belirlemektir. Böylelikle bireyin bu basamağa uygun olan ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve bu biçimde onu motive etmek mümkün olabilecektir (Keser, 2006: 22).

#### **1.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi**

Alderfer, teorisinde üç farklı gereksinme üzerinde durmaktadır. Bunlar kurama adını veren 'varolma', 'beraber olma' ve 'gelişme' gereksinimleridir. Varolma gereksinimleri, Maslow'un teorisindeki güvenlik ve fizyolojik gereksinimleriyle eş değerdir. Çalışma hayatında bu gereksinimler; fiziksel iş koşulları, ücret ve iş güvenliği gibi kavramlar biçiminde ortaya çıkar. Beraber olma gereksinimleri, kişinin sosyal

çevresi ile ilgili olan gereksinimlerdir. Sosyal onay istekleri, kişiler arasındaki ilişkilerin tatmini ve duyguların paylaşılması bu grupta yer alır. Gelişme gereksinimleri ise, bireyin kendine ait olan potansiyelini geliştirmesiyle ilgilidir (Tınaz, 2013: 8).

Alderfer, Maslow'un teorisinin tam tersine, aynı anda birden fazla ihtiyacın ortaya çıkabileceğini ve daha üst seviyedeki bir ihtiyacın tatmini engellenir ise alt seviyedeki ihtiyacın doyurulması isteğinde artış olacağını söylemektedir (Can vd., 2006: 105). Ayrıca Alderfer, kişilerin ihtiyaçları belli bir sırayı takip etmeden ortaya çıkabileceğini ve birden çok ihtiyaç grubunun aynı anda kişiyi güdüyor olabileceğini ifade etmiştir. Bu görüşe göre, örneğin bireyin aidiyet ihtiyacı baskın olabilir ve varolma ihtiyacından önce gelebilir. Bununla birlikte ihtiyaç grupları arasında ileri geri geçişler söz konusu olabilir ve kişilerin hayatlarındaki ihtiyaçlar alt seviyeden üst seviyeye doğru bir gelişme izleyecek diye bir şey söz konusu değildir. Bu ihtiyaçlar bazen de yer değiştirebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 115).

Görüldüğü üzere Alderfer, ihtiyaçlar arasındaki sıranın her zaman çok önemli olmadığını savunur ve bireylerin birden çok ihtiyaçlarının aynı anda karşılanabileceğini ifade eder. Bireylerin aynı anda birden çok ihtiyacın giderilmesini isteyebileceği görüşünü kabul eden bu teoriye göre, ihtiyaçların giderilmesi hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir ve bu durumda birey bir önceki ihtiyaç kademesine geri dönebilir. Özetle, Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre daha esnek bir yaklaşım önermektedir denilebilir (Şenol, 2010: 21).

### **1.2.1.3. Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi**

Frederick Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında ABD'de Pittsburgh çevresindeki 11 işletmede yaptıkları araştırma ile çift-faktör teorisini geliştirmişlerdir. Herzberg ve arkadaşları araştırma verilerini incelediğinde, araştırmaya dâhil olanların kendilerini tatmin olmuş hissettikleri olayları ve durumları anlatırlarken işle direkt ilgili olan işin kendisi, sorumluluk ve başarı gibi kavramları kullandıklarını, en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de, bu durumların işle ilgili olmasıyla birlikte işin dışında olan çalışma şartları, ücret, nezaket gibi kavramları kullandıklarını görmüşlerdir. Bunun üzerine Herzberg bu kavramları Tablo 1'de görüldüğü gibi iki grupta toplamıştır (Kantar, 2008: 39-40).



**Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve GÜdüleyici Faktörler**

Hijyen Faktörler	GÜdüleyici Faktörler (Motivatörler)
-İşletmenin politikaları -İşgörenler arasındaki ilişkiler -Gözetimciler ile ilişkiler -Çalışma koşulları -Gözetim ve gözetim teknikleri	-Tanınma -Başarı -İlerleme -İşin kendi özellikleri -Sorumluluk

**Kaynak:** Kantar (2008: 40).

Herzberg'in iki grupta topladığı bu hijyen faktörler ile güdüleyici faktörler arasında bazı farklılıklar vardır. Hijyen faktörler için çevresel şartları ile ilgilenirken, güdüleyici faktörler için içeriği veya özüyle ilgilenmektedir. Ayrıca hijyen faktörler kişinin tatminsizliğine engel olurken, güdüleyici faktörler gerçekten motive eden faktörlerdir (Şimşek vd., 2014: 153).

Herzberg'in çift-faktör teorisi Maslow'un teorisine benzemekle birlikte, Herzberg'in teorisi, Maslow'un teorisinin geliştirilmiş halidir. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow'un öz saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise, Herzberg'in güdüleyici faktörleri (Motivatörler) ile aynı anlama gelmektedir (Tutar, 2013: 122). Herzberg'in teorisinin Maslow'un teorisinden farklı olan kısmı; kişilerin düşük seviyedeki gereksinimleri harekete geçirilerek motive edilememesidir. Ancak ikinci ihtiyaç kategorisini oluşturan yüksek seviyedeki gereksinimler çalışanları motive etmektedir. Bu sebeple Herzberg, yöneticilerin işyerinde çalışanlarını motive edebilmesi için, yüksek seviyedeki gereksinimleri yani motivatörleri kullanması gerektiğini ileri sürmüştür (Mirze, 2014: 150-151).

Özetle; Herzberg ve arkadaşlarının üzerinde durduğu mesele, hijyen faktörlerinde belli bir sınırın altına düşmenin meydana getirdiği tatminsizlik sonucunda işgörenin amirlerinden, işinden ve işletmeden soğuyup nefret etmesine neden olacaktır. O halde, gerekli olan şartları sağlayıp, bu sınırı aşmamaya özen gösterilmelidir. Hijyen faktörler teşvik edici olmadığından dolayı, bunlarda sağlanan artışlar bir şey ifade etmeyecektir. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik amacıyla bu faktörler üzerinde ısrarcı olmamak, aksine güdüleyici faktörleri harekete geçirme durumu söz konusu olacaktır (Eren, 2015: 514).

#### 1.2.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın geliştirdiği başarma ihtiyacı teorisine göre, çalışma hayatında etkili olan üç temel güdü mevcuttur. Bunlar başarma güdüsü, güç güdüsü ve bağlanma güdüsüdür. Bu güdüler Budak ve Budak (2004: 377) aşağıdaki gibi ifade etmiştir;

- **Başarma güdüsü:** Başarma güdüsü yüksek olan kişi, kendisine gayret gerektiren anlamlı ve ulaşılması güç amaçlar belirler ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgiyi ve yeteneği elde edip, bunları kullanacak davranışı gösterir.
- **Güç güdüsü:** Güçlü olan birey, otorite ve güç kaynaklarını genişletip, diğer insanları etki altında tutabilecek gücü muhafaza etme türünden davranışlar gösterir.
- **Bağlanma güdüsü:** Bu güdünün hakim olduğu bireyler, zamanlarının çoğunu arkadaşlarını ve ailesini düşünmekle geçirir. Bu güdü; bir gruba girmeyi, sosyal ilişkileri geliştirmeyi ve başkalarıyla ilişki kurmayı ifade eder.

Başarma ihtiyacı teorisine göre kişilerin işyerinde başarılı olması için; belirsiz görev tanımları, aşırıya kaçan amaçlar, psikolojik şiddet, örgütsel çatışma gibi örgüt iklimini bozacak ve çalışanları başarısız kılacak durumların bulunmaması gerekir. Başarma ihtiyacının önemi, insanın inisiyatif kullanımını sınırlayan, örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçmesini engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması ve çalışanın kendisine güven duygusunun verilmesinin önemini vurgulamasından kaynaklanmaktadır (Tutar, 2013: 124).

Özellikle büyük kapasiteli organizasyonlarda yüksek başarma ihtiyacı, iyi bir yönetici olabilmek için gereken bir şart değildir. Yüksek başarma ihtiyacındaki kişiler, yaptıkları işin en iyisi olması konusuna ciddi ehemmiyet vermekte ve diğerlerinden etkilenmemektedirler. Güç ve bağlanma güdüsü ise, yönetim başarısıyla yakından ilişkilidir. İyi bir yöneticinin düşük bağlanma ihtiyacı ve yüksek güç ihtiyacı olmalıdır. Etkili bir yönetim için güç ihtiyacının fazla olması gereklidir (Özkalp ve Kırel, 2013: 288). Yönetim ve güdüleme kuramı açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde kişiyi faaliyete geçmekten alıkoyan korkuların ve tehlikelerin ortadan kaldırılarak sorumluluk yüklenme arzusunun ve kendine güven duygusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra

birey başarılı olabilmek için mutlaka harekete geçecek ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de çok fazla ihtiyaç duymayacaktır. Bu bağlamda ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir (Eren, 2015: 527).

Sonuç olarak başarıma güdüsü yüksek olan bireyler amaca odaklıdırlar ve genelde zor amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederler. Güç güdüsü yüksek olan bireylerse diğer bireyler üzerinde güç kullanmak isterler ve rekabetçi durumlardan hoşlanırlar. Bağlanma güdüsü yüksek bireyler ise kabullenilme ve diğer bireylerle arkadaşça ilişkiler içerisinde olma arzusundadırlar. Bu sözü edilen güdüler herkeste farklı derecelerde mevcuttur. Ancak biri her zaman diğerlerinden daha baskındır (Tetik ve Pala, 2009: 89).

#### **1.2.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi**

McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri geleneksel yaklaşımlara başka bir tepki olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda X teorisinin varsayımları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 178):

- İnsan işten kaçır ve çalışmayı sevmez.
- İnsan sorumluluk almaktan kaçır ve yönetilmeyi tercih eder.
- İnsan yenilikleri sevmez.
- İnsanı çalıştırabilmek için ödül veya ceza kullanılmalıdır.

Douglas McGregor (1960); X teorisini benimseyen yöneticilerin, çalışmayı sevmeyen, işten ve sorumluluk almaktan kaçır çalışanları sıkı bir gözetim altına alıp kontrol etmesini, teşvik yöntemleri sayesinde performansı yeterli olmayanları cezalandırmasını, olanları da ödüllendirmesini öngörmüştür (Akt. Cohen, 2010: 184).

Yukarıda temel özellikleri izah edilen X teorisi altında yetkeci bir tarza sahip yöneticilerin astları, bu yetkeci tarzdan olumsuz etkilenecek ve bunun neticesinde; çalışma arkadaşlarıyla geçinmeme, işe geç gelme ya da gelmeme, edilgenlik, saldırganlık gibi davranışlar sergileyeceklerdir. Ayrıca bu durum yüksek oranlarda işgören devrini kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bu şartlarda örgütsel ve yönetsel bir verimlilik ve etkililikten de söz edilemeyecektir (Balaban, 2006: 43).

Y Teorisinin temel varsayımları ise şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 178):

- İnsandaki çalışma arzusu bir oyun kadar doğaldır.
- İnsan sorumluluk almak ve terfi almak ister
- Yaratıcılık insanın doğasında vardır.
- İnsanlar katı bir denetimden hoşlanmaz ve takdir görmek isterler.

Douglas McGregor (1960); çalışanlara yaptıkları şeylerle ilgili ve bunları nasıl yapacakları konusunda onlara daha fazla yetki verilirse, kendilerini daha iyi yönetebileceklerine inanmıştır. Sıkı bir denetimin ve gözetimin çalışanları motive etmesinden ziyade demotive ettiğini ve verimliliği de azalttığını düşünmüştür. Y teorisi liderleri, elden geldiğince çok özerklikle ve öz yönlendirmeye çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerine izin vermektedirler. Dolayısıyla liderlerin bu hoşgörülü tarzı kendisini takip edenlere ellerinden gelenin en iyisini yapma gücü vermektedir (Akt. Cohen, 2010: 185).

Bu çerçeveden hareketle Y teorisini benimsemiş olan yöneticilerin yetki devri kolaylaşmaktadır. İşgörenler kendi faaliyetlerini yürütüp, sorumluluk aldıklarında kişisel ihtiyaçlarını doyumlayabilme imkânına erişebilmekte ve bu durum da, işgörenleri geleneksel örgüt yapısının boğucu ve sıkı denetiminden kurtarmaktadır. Böylelikle hem işin işgörelere uygun şekillere getirilmelerini de içeren iş genişletilmesi sağlanmış olmakta hem de iş, işgörelere bakan yönüyle ilginçleşmektedir. Bunlarla birlikte işgörelere bağlanma, saygınlık, kararlara katılımını sağlama ve öz gerçekleştirme ihtiyaçlarının doyumlanması olasılığını da artırmaktadır (Balaban, 2006: 44-45).

Özetle McGregor X teorisinde, çalışanların, sorumluluk almama ve işi aksatma eğiliminde olduğunu, Y teorisindeyse yöneticilerden beklenenlerin; çalışanlara gelişimleri için fırsat sunmak ve çalışanları bu doğrultuda teşvik etmek olduğunu savunmuştur (Silah, 2005: 103).

### **1.2.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorilerinde, kişisel olarak ortaya çıkan farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır. Bu teorileri geliştiren araştırmacılara göre, farklı bireylerin farklı değer yargıları ve görüşleri söz konusudur. Fakat davranışı harekete geçiren güdüleme süreci

hepsinde aynıdır (Tınaz, 2005: 8). Süreç teorileri güdüleme olgusunun içeriği, yani enerji ile ilgili olan kısmı üzerinde durmamakta, bunların zaten var olduğunu kabul etmektedirler. Süreç teorilerinin üzerinde durduğu konu dışsal etmenlerin bireyi nasıl yönlendirdiği ve motive ettiğiyle ilgilidir. Bu teorilerin kapsamına giren motivasyon teorilerinin önemli noktası bireyin nasıl ve hangi amaçlar tarafından motive edildiğidir. Süreç teorilerine göre içerik teorilerinin üzerinde durduğu 'ihtiyaçlar' bireyi davranışa yönlendiren temel etmenlerden sadece birisidir. Aynı zamanda ihtiyacın dışında pek çok dışsal etmen de bireyin motivasyonu ve davranışları üzerinde rol oynamaktadır (Tutar, 2013: 124-125).

Belirli bir davranışı sergileyen kişinin, bu davranışı tekrar etmemesi ya da tekrar etmesi için ne yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en temel ve önemli bir sorunudur. Bu bağlamda süreç teorileri; davranışsal/sonuçsal şartlandırma, beklenti teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi başlığı altında toplanmaktadır (Silah, 2005: 97-98).

#### **1.2.2.1. Davranışsal/Sonuçsal Şartlandırma Teorisi**

Pawlow'un edimsel şartlandırma ile ilgili yaptığı deneylerden etkilenen Skinner, davranış şartlandırma olarak bilinen teorisini geliştirmiştir. Bu teoriye göre insan herhangi bir sebepten, ihtiyaçtan ya da amaçtan dolayı davranış sergiler; fakat burada önemli olan davranışın karşılaşıcağı sonuçtur. Dolayısıyla insan elde ettiği sonuca göre güdülenerek ya davranışı tekrar edecek ya da elde ettiği sonuç onun içinde oluşan davranışı tekrarlama güdüsünü yavaş yavaş söndürerek kişi davranışta bulunmayacaktır (Tutar, 2013: 129).

Bu teori, işgörenlerin gerçekleştirdiği davranışların neticesinde ortaya çıkacak sonuçların önemli olduğunu savunur. Örneğin, işgörende işe geç gelme davranışı varsa bunun ortaya çıkaracağı sonuç, hoş görülmek veya ikaz edilmekle sonuçlanabilir. Dolayısıyla işgörenin davranışının sonucunda karşı karşıya kalacağı bu durum, eğer kendisini memnun etmeyen bir durumsa davranışını tekrar etmeyecek, memnun eden bir durumsa aynı davranışı sürdürmeye devam edecektir. Başka bir deyişle işgörenin karşılaştığı neticelere göre, davranışları da koşullanmış olmaktadır (Şenol, 2010: 25).

Cezalandırma ve ödüllendirme bu tür koşullandırmanın iki önemli elemanıdır. Bireyin davranış ve tutumlarının tekrarlanma olasılığını azaltan her çeşit zihinsel ve

fiziksel olaylar ceza olarak nitelendirildiği gibi, bu olasılığın artmasına sebep olan her sonuç da ödül olarak nitelendirilebilir. Örgütsel davranış ve tutum değiştirme konusunda yapılan çalışmalara ve araştırmalara bakıldığında, ödüllendirmenin davranışları ve tutumları değiştirmekte cezalandırmadan daha çok etkili olduğu anlaşılmıştır (Selen, 2016: 53).

### **1.2.2.2. Beklenti Teorileri**

Beklenti teorilerinin temelinde bireylerin ortaya koydukları davranışların ne tür sonuçlara sebebiyet vereceği konusundaki beklentileri ve bu sonuçlar arasında hangisi daha iyiye ona yönelme söz konusudur. Bu teorilerde davranışı yönlendiren, değişik sonuçların algılanan değerleridir. Davranışa güç veren ise ödül beklentisidir (Balaban, 2006: 64).

Motivasyon konusunda önemi her geçen gün daha çok anlaşılan teorilerin başında beklenti (bekleyiş) teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden meydana gelmektedir. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesiyle sonuçlanan beklenti teorisidir (Koçel, 2010: 632).

#### **1.2.2.2.1. V. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Bu model, güdülenmenin davranışlar arasında bir seçim süreci olduğu varsayımından hareketle güdülenmeyi beklentilerle valansların çarpımının cebirsel toplamı şeklinde ele almaktadır. Vroom da iki veya daha fazla amaca karşı hissedilen isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren bu kavram için 'valans (valence)' terimini kullanmıştır. Bir amaca ulaşılma isteniyorsa, bu amacın valansı (+), bunun tam tersiyse (-) olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel husus ise, söz konusu değerlerin elde edilen amacın beklenen değeri olması fakat gerçek değeri olmamasıdır. Sıkı bir çalışma kendiliğinden (+) valansa sahip olmayıp, arzu edilen bir yükselmeye sebep olarsa o zaman bu amacın valansı (+) değer olacaktır (Balaban, 2006: 65-66).

V. Vroom'un bu modelinin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş bireyin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık da ortaya konan bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğiyle ilgilidir. Eğer birey çaba göstermekle belirli bir ödülü alabileceğine

inaniyorsa, daha çok çaba göstermesi gerekecektir. Bu durumda bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değerle ifade etmek mümkündür. Eğer birey ortaya koyacağı gayretiyle elde edeceğini düşündüğü ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır (Koçel, 2005: 649).

Vroom'un modelinde valans ve bekleyiş kavramlarının dışında üçüncü bir kavram olan araçsallıkta, birincil amacın gerçekleştirilmesi sayesinde ikincil, üçüncül gibi başka amaçlara da erişilmişse, birincil amaç bu amaçlara aracılık yapmış demektir. Eğer işgören, yaptığı işin sonunda elde edeceği yüksek edimiyle ücret yükselmesi sağlarsa, elde ettiği edim, ücret yükselmesine araçlık yapar ve böylece işgöreni ödüllendirir. Birincil amaç, ikincil, üçüncül gibi amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanılacaksa, algılanan değer ve beklentinin seviyesi, elde edilecek ödüllerin niteliği ve niceliğine uygun şekilde yükselir (Başaran, 2008: 106).

Özetle, bu teoride motivasyon, herhangi bir şeyi bekleme süresi ve arzulama derecesiyle açıklanmaktadır. Dolayısıyla kişinin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesiyle birleştiği zaman motivasyona dönüşebilmektedir (Keser, 2006: 38). Ancak bir kişinin belli bir sonucu elde etme isteğinin oluşması için o sonucun çekiciliğinin pozitif olması gerekir. Eğer kişi o sonucu elde etmemeyi tercih ediyorsa çekim negatiftir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 116).

#### **1.2.2.2.2. Lawler-Porter Beklenti Teorisi**

Bu motivasyon teorisinde Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini esas almışlardır. Ancak bazı noktalarda bu teoriye eklemeler yapmışlardır. Lawler ve Porter modelinin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Yani bireyin motive olma derecesi bekleyiş ve valans tarafından etkilenmektedir. Lawler ve Porter' a göre bireyin yüksek bir çaba sarf etmesi sonucunda kendiliğinden gelişecek olan yüksek bir performansla sonuçlanmamakta ve araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden biri birey için gerekli olan yeteneğe ve bilgiye sahip olmasıdır. Bir diğer değişken ise bireyin kendi için algıladığı rol ile alakalıdır. Bu bağlamda organizasyon her üyesinden belli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belli rolleri beklemektedir. Bunların yanında her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gerektiği rol ile ilgili bir inancı da mevcuttur (Koçel, 2010: 634-635).

Ayrıca Lawler ve Porter, Vroom'dan farklı olarak motivasyon için bireylerin aldıkları ödüllerin başkalarının aldığı ödüllerle eşit olduğu algısının oluşması gerektiğine inanır. Zira işgörenler başkalarının performanslarıyla kendi performanslarını kıyaslayacak ve kendi performansları karşılığı olarak almaları gereken ödül hakkında bir sonuca ulaşacaklardır. Bu kıyaslama neticesinde eşitsizlik gördükleri zaman, tatmin dereceleri negatif bir şekilde etkilenecek dolayısıyla valans ve bekleme de değişecektir (Tutar, 2013: 127).

Bu çerçeveden hareketle denebilir ki, yüksek başarının yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge olması ve işletme içinde dağıtılan ödüllerin de adaletli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Teori bir organizasyonda başarıları yüksek fakat beklentilerine uygun şekilde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini aynı zamanda başarısı düşük fakat aradığını bulmuş kişilerin de mevcut olduğunu vurgulamaktadır. Yani herkesi beklediği oranda tatmin etmenin imkânsızlığı bir kere daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2015: 541-542).

Bunun yanında, işletmelerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da başarıları ve çabaları olumsuz etkilediği vurgulanabilir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin çalıştığı işletmede sorumluluklar ve yetkiler belirlenmemiş, görev tanımları da yapılmamış ise güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir (Balaban, 2006: 69). Sonuç olarak Lawler-Porter modeline göre, işletmelerdeki ödül sistemleri kişilerin performanslarıyla ne denli ilişkiliyse, başarılı olanların olmayanlara göre daha çok tatmin olması ve ödüllendirilmesi o oranda kolaylaşabilir (Kantar, 2008: 52).

### **1.2.2.3. Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi, işgörenin organizasyondan aldığı ile organizasyona verdiğini denk bulmasının örgütsel davranışını etkilediği görüşü üzerine kuruludur. Bu teoriye göre, işgörenin emeği çalıştığı işletme için bir girdidir. Bu girdinin içinde işgörenin duygusal, bilişsel ve devimsel gücü ile ortaya koyduğu tutumu, becerisi ve ürettiği bilgisi vardır. Dolayısıyla işletme için girdi olan emek, işgören için bir çıktıdır (Başaran, 2008: 109).



İşgören, kendisi için çıktığı olan emeği ortaya koyarken kendisine ne kadar hakkaniyetli ve adaletli davranıldığı algısına odaklanmaktadır. Kişi, eşitliği diğer çalışanların ve kendisinin işyerindeki katkılarının sağladıkları sonuçlara oranı ile kıyaslayarak değerlendirecektir. Kişinin işyerindeki katkılarıysa; tecrübe, yetenek, çalışma süresi, gayret ve kararlılık gibi hususlardır. Elde edilen sonuçlara statü, terfi etme, ücret, tanınma ve sosyal haklar gibi unsurlardır. Eğer diğerlerinin ve kişinin verdiği katkılar ile sağladıkları sonuçlar arasında bir dengesizlik olursa, algılanan bu eşitsizlik kişiler arasında gerginlik meydana getirecektir (Mirze, 2014: 152). Bu gerginliğin olmaması için çalışanlara karşı adaletli davranılması gerekir.

Adaletli davranma ve eşitlik çoğu kimse için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatındaki eşitlikse ancak, kurumda dağıtılacak ödüller çalışanlara başarı, dürüstlük, uzmanlık ve kıdem esasına göre dağıtılırsa sağlanır. Beklentisi çerçevesinde ödüllendirilen kişi, kurum içindeki çabasını artırır (Güney, 2011: 329). Dolayısıyla kişiye göre bir eşitsizlik söz konusu ise bu durum çeşitli huzursuzluklar oluşturacaktır. Bu konuyla ilgili yöneticiye düşen bazı görevler vardır. Bu görevlerin başında, değerlendirme yaparken objektif olma zorunluluğu gelmektedir. Bunun yanında eşit gayretler eşit şekilde ödüllendirilmelidir (Efil, 2013: 167). Eşit gayretler eşit biçimde ödüllendirilmezse, kişi bu durumu ortadan kaldırmak ve azaltmak için çeşitli yollar deneyecektir. Bu bağlamda birey öncelikle girdilerini değiştirmekle başlayacak, içinde bulunduğu ortamdan ayrılacak, elde ettiği sonuçları değiştirip ve nihayetinde kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirerek aynı ortamda kıyaslama yapacağı başka birini seçerek eşitliği sağlamış olacaktır (Kantar, 2008: 54-55).

#### **1.2.2.4. Amaç Teorisi**

Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre her birey, kendisine ait olan bazı amaçlar belirler ve bu amaçlar, o kişinin motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar bireye ortaya koyması gereken çabayla ilgili yol gösterir. Amaçların çevrede kabul görmesiyle, kişinin performansı doğru orantılıdır. Ayrıca bu teoride geribildirim önemi üzerinde de durulmakla birlikte amaçlar gibi geribildirim de performansla doğru orantılı olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanlar iyi geribildirim aldıklarında performanslarının yükseldiği, yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmuştur. Locke, amaç teorisinin bir motivasyon teorisi olarak ele alınmasından ziyade, bir

motivasyon tekniği olarak ele alınması gerektiğini ve böylece yöneticilerin bu teknikten birçok fayda sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Tınaz, 2013: 12-13). Yukarıda ifade edildiği şekliyle amaçlara göre yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirleme işinin nasıl olması gerektiği ile ilgili bazı önerilerde bulunmuş ve önemini vurgulamıştır. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yöneticiye bakan yönüyle ise önemi, bireyin belirleyeceği amaçlar ile yönetimin öngördüğü amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu durum, amaç belirlerken astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2005: 655).

Amaçlar oluşturulurken bu sürece birey dâhil olduğunda, amaçlar zor olsa da çok zor olan amaçları üstleri tarafından direkt olarak verilen amaçlara tercih edebilir. Amaçlar önemli güdü faktörlerini oluşturarak yüksek bir performans sağlarlar. Ancak bu amaçların iş tatminini nasıl artırdığıyla ilgili herhangi bir kanıt söz konusu değildir (Özkalp ve Kırel, 2013: 290). Amaç rasyonel olduğunda birey amacı tarafından yüksek bir motivasyonla yönlendirilir. Fakat insanlar genellikle sınırlı rasyonellikle hareket ettikleri için, her zaman rasyonel davranmazlar. Burada olguları ve olayları algılayıp değerleme önemlidir. Locke, insanların çevrelerini kendi kişiselliklerine göre algılayıp yorumladıklarını, sonrasında da söz konusu algılarını kendi değer sistemlerine göre anlamlandırdıklarını ileri sürmektedir (Tutar, 2013: 133).

### **1.3. ÖZ-BELİRLEME TEORİSİ**

Gagné ve Deci (2005: 334) öz-belirleme teorisinde, kontrollü ve özerk motivasyon kavramlarını ele almaktadır. Özerklik, kendi iradesi ve duygusuyla hareket etmeyi ve seçim deneyimine sahip olmayı içermektedir. İnsanlar bir işi ilgi çekici ve ilginç bulduğu için o işi tamamen gönüllü bir şekilde yaparlar. Aksine, kontrol altında olmak, bir baskı duygusuyla hareket etmeyi içerir. Bu bağlamda dışsal ödüllerin kontrollü motivasyonu tetiklediğini ileri sürmüşlerdir.

Başka bir ifadeyle öz-belirleme; bireylerin davranışlarının ne olacağını kendilerinin tercih etmeleri, başlatmaları ve devam ettirmeleridir. Bireylerin yaptıkları tercihlerin, kendi arzularına, değerlerine ve ilgilerine dayanması; dış etmenlerin etkisi altında olmadan davranışta bulunmasıdır (Calp, 2013: 20). Çok fazla dış etmenlerin etkisi altında kalmak bireyi bulunduğu ortamdan hoşnut olmayacak bir seviyeye getirecek ve o

ortamdan uzaklaşmasına sebep olacaktır. Bu bağlamda örgüt içinde çalışan istikrarı sağlanmak isteniyorsa, genel ahlak kuralları içinde kaldığı sürece bireylerin davranış tercihleri kendilerine bırakılması gerekir. Bu da genelde bireylerin istediği bir durumdur.

Bu çerçeveden öz belirleme için fırsatlar sunmak aşırı özgürlükçü veya hoşgörülü olmak demek değildir. Öz belirleme aktif olup harekete geçirici olmayı gerektirir. Aynı zamanda belirli kurallar içinde uyumlu çalışmayı ve çevrenin sert unsurlarıyla uzlaşmayı da gerektirir (Calp, 2013: 62). Öz belirleme teorisi çerçevesinde ele alınan üç temel motivasyon şekli vardır. Bunlar; içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluktur.

### **1.3.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, bir faaliyeti gerçekleştiren bireyin kendini ilgilendiren o faaliyeti ilginç bulmasını ve o faaliyetten tatmin olmasını ifade eder (Gagné ve Deci, 2005: 331). Yani insanı kendiliğinden harekete geçiren, istediğini elde edinceye kadar hareketi sürdüren ve doyuma ulaşıncaya duruluma geçiren doğal itici bir güçtür (Başaran, 2008: 90). Mottaz (1985: 366) içsel motivasyon araçlarının görevin içeriğinden türetildiğini, ilgi çekici ve zorlu iş, kendi kendini yönetme, çeşitlilik, yaratıcılık, sorumluluk, kişinin becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatları ve kişinin çabalarının etkinliği hakkında yeterli geribildirim gibi faktörler olduğunu belirtmiştir. Janssen vd. (1999: 1366) ise içsel motivasyonun, öncelikle beceri çeşitliliği, özerklik, sosyal temaslar ve öğrenme fırsatları gibi işi zorlu ve değerli kılan iş unsurları tarafından belirlendiğini ifade etmiştir.

Kişinin bir ihtiyacını doyumak üzere harekete geçmesi içsel olarak güdülendiğini gösterir. İçsel olarak güdülenen kişilerin, hem tatmin hem de verim seviyelerinin yüksek olduğu ve içsel motivasyonun kalıcı ve sürekli özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Kantar, 2008: 29). Başka bir deyişle kişinin kendi içinde var olup kendinde hissettiği gereksinmelerine yönelik tepkilerdir. Örneğin Aristo'nun belirttiği, ifade merakı içsel bir güdüdür. Öte yandan başarılı olma isteği, bilme ihtiyacı ve yeterli olma isteği içsel güdülerdir (Tutar, 2013: 92). Motivasyonun en önemli düzeyi içsel motivasyon olmasına rağmen birçok insan her konuda içsel motivasyona sahip değildir. Özellikle erken çocukluk döneminden sonra içsel motivasyonun oluşmasına bir etken olan özgürlük,

yüklenen rollere dönüşmeye başlar ve bireylerin kendileri için ilginç olmayan sorumluluklar ve görevler yüklenir (Calp, 2013: 47). Ayrıca içsel motivasyona, öz düzenlemeye ve mutluluğa zarar veren aynı zamanda güçlendiren faktörlerden olan, doğuştan gelen üç psikolojik ihtiyacın (yetkinlik, özerklik ve ilintililik) tatmini sağlandığında, kendi kendine motivasyon ve zihinsel sağlık artabilmektedir (Ryan ve Deci, 2000b: 68).

### **1.3.2. Dışsal Motivasyon**

Dışsal motivasyonlar, kişiyi dışarıdan etkileyen uyarıcılardır (Tutar, 2013: 92). Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun aksine kişinin gerçekleştirdiği faaliyette bir aracının gerekliliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla kişinin gerçekleştirdiği faaliyetin kendisi tek başına tatmin sağlamaz, ancak elle tutulur ödül gibi dışsal bir araç kişiyi tatmin eder (Gagné ve Deci, 2005: 331). Dışsal motivasyonda kişi, gereksinmelerini yönetimin kendisine sağladığı araçlarla tatmin eder ve iş yapma isteği artar. Dışsal motivasyon ile; iş tatminini artırmak, hatalar minimize edilerek çalışandan beklenen verimi sağlamak, örgüt verimliliğini artırmak gibi amaçlar gerçekleştirilebilir (Kantar, 2008: 29). Mottaz (1985: 366), dışsal motivasyon araçlarını sosyal ve örgütsel araçlar olarak iki boyut altında ele almıştır. Sosyal motivasyon araçlarını, amirin ve çalışma arkadaşlarının desteği, yardım severlik, arkadaşlık gibi kişiler arasındaki ilişkilerin niteliğine dayandırırken, örgütsel motivasyon araçlarını ise, iş performansına yönelik motivasyonu sağlamak ya da iş performansını artırmak için ücret, terfi, ek haklar, iş güvencesi gibi örgüt tarafından sağlanan somut olanaklar şeklinde belirtmiştir.

Dışsal motivasyonun etkisi oldukça geçici, ortaya konan davranışın yoğunluğu ve kalıcılığı ise düşüktür. Dışsal motivasyon, kişinin çevresinden gelen etkileri barındırır. Bir çalışanın terfi etmesi, performansı sebebiyle ücret alması, yöneticisi tarafından takdir görmesi ve ikramiye alması gibi dışsal ödüller çalışanın motivasyonunu artırır. Dışsal etkenlerin motivasyonu artırmasındaki rolü önemli olmakla beraber, içsel etkenler olmadan dışsal etkenler genellikle gerekli motivasyonu sağlayamaz (Selen, 2016: 107). Dışsal olarak güdülenen kişiler, bir onay, bir ödül almak veya suçluluk duygusuna kapılmamak için davranışı gerçekleştirmektedirler (Calp, 2013: 48).

### 1.3.3. Motivasyonsuzluk

Motive olma, bir şeyler yapmak için harekete geçmek anlamına gelmektedir. Motivasyonsuzluk ise harekete geçmek için kendisinde herhangi bir ilham ve ivme hissetmeme olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a: 54). Motivasyonsuzluğun başlıca nedenleri; işletmelerde baş gösteren monotonluk, duygusal saldırılar, iş tatminsizliği ve psikolojik terördür. Motivasyonun olmaması yukarıda belirtilen sorunları meydana getirebileceği gibi organizasyonun bir çatışmaya sürüklenmesine de sebep olabilir (Şahin, 2012: 64). Genellikle yöneticiler, çalışanların işe karşı ilgisiz davranmalarını ve onlardaki motivasyon eksikliğini üzüntüyle karşılarlar. Birçok insan gerçek enerjilerini iş dışında yaptıkları, spor, hobi gibi aktivitelere harcarlar ve işlerini sadece hayatlarını devam ettirebilmek için para kazanma kaynağı olarak görür ona göre çaba sarf ederler. Bu sebeptendir ki düşüncelere, işin bir arayış olarak eğlence olmadığı yerleşmelidir. Bu bağlamda eksik motive olmuş ya da tersine motive olmuş çalışanlar aşağıdaki şekilde davranırlar (Simpson, 2001: 10-11):

- İşe karşı ilgisiz ve antipatik
- İşe devamsız ve zamanda israf
- Karşılaşılan problemlerin çözümündeki zorluğunun abartılması, şikâyetler ve tartışmalar
- Zorluklarla ve problemlerle başa çıkmak için gerekli işbirliğinde eksiklik
- Değişime karşı anlamsız bir direnç gösterme

### 1.4. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Örgütlerdeki başarı ve verimlilik, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olan insan faktörünün anlaşılıp bu yapıya uygun çalışma ortamının hazırlanmasına bağlıdır. Bir örgütte nitelikli personel ne kadar çok olursa olsun, yönetim tarafından çalışanların isteği harekete geçirilmedikçe örgüte gerekli olan faydayı yeterli derecede sağlayamayacaklardır. Dolayısıyla çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları doğru değerlendirilip doğru motivasyon yöntemlerinin uygulanabilmesi önemlidir (Yeşil, 2016: 176).

Bu sebeple işgörenlerin başarılarına katkı sağlayacak imkânların sunulması, kararlara katılma fırsatı verme, yapmış oldukları işle ilgili sorumluluk ve yetki verme, kendilerinin önemli olduklarını hissettirme motivasyonlarının sağlanmasında özendirici araçlardır. Öte yandan işgörelere ödenecek başarıya bağlı ek ödemeler motivasyonu olumlu şekilde etkileyebilir. Ayrıca çalışma şartlarının iyi olması, terfi olanaklarının varlığı, eğitimin sağlanması ve işgörelere yönetim arasında iyi bir iletişimin olması durumunda işgörelere motivasyonları artabilir (Dündar vd., 2007: 117). Aynı zamanda yöneticiler, alt kademelerde çalışanlarının motive edilmesi için onlarda tam tatmin sağlayan davranışlar geliştirmelidirler. Bu davranışlar bir taraftan kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olurken diğer taraftan kişisel tatmin sağlayacaktır (Güney, 2011: 331). Motivasyonu sağlamak için kullanılan araçlar genel başlıkları itibariyle; ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yöneltil motivasyon araçları olarak üçe ayrılmaktadır (Sevinç, 2015: 957).

#### **1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları**

Ekonomik motivasyon araçları çerçevesinde düşünüldüğünde, işletmenin verimli bir şekilde çalışması büyük oranda işletmedeki çalışanların işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkin bir şekilde motive edilmeleri ve iyi yönetilmesine bağlıdır. İşletmeler kârlarını maksimum seviyeye çıkarma amacını güderken, işgörelere de ortaya koydukları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. Bu bağlamda işgörelere çalışmaya zorlayan en büyük motiv, ailesinin ve kendisinin yaşamını istediği biçimde sürdürebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir (Ferecov, 2011: 50). Bunlardan hareketle ekonomik motivasyon araçları; ücret, primli ücret, ekonomik ödüllendirme, kâra katılma olarak dört başlık altında incelenebilir (Silah, 2005).

##### **1.4.1.1. Ücret**

Çalışan motivasyonunun sağlanmasında temel oluşturan ekonomik araç, çalışanların performansına bakılmaksızın sabit miktarda ödenen ücrettir (Borowski ve Daya, 2014: 666). Dolayısıyla ücret, insanların geneli için çalışmak, işbirliği yapmak ve daha yüksek gelir elde etme olanağı için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin bir motivasyon aracı ve gerçek bir motivasyonel değer olarak kullanılıp kullanılmayacağını tespit etme zordur. Bu sebeple paranın motive edici bir araç olması,

parasal beklentilerin ve ihtiyaçların byklgne, bireylerin ihtiyaçlarının gelirleri ile ne seviyede karşılındığına, elde edilen gelirin eşit ve adil olmasına bağlıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 80).

Yapılan araştırmalarda farklı üretim yapan ve farklı ücret alan iki çalışanın ücretlerinde değişiklik yapıldığında; çok ücret alana az ücret, az ücret alana çok ücret verildiğinde, creti artan kişi, eskiden aynı creti alan kişiden daha fazla performans göstermiştir. cretinde azalma olan kişinin performansı, daha önce bu creti alan kişinin performansından daha düşük hale geldiği ortaya çıkmıştır. Kognitif teoriye göre bu, beklenti kavramıyla açıklanmaktadır. Algıda zıtlık kişide huzursuzluk ve mutsuzluk yaratır, iş tatminsizliğini ortaya çıkartır ve tatminsizliğin derecesini artırır. Dolayısıyla işletmeler, çelişkiyi ortaya çıkartan nedenleri bulup bu durumu izale etmeye alışmaladırlar (Silah, 2005: 109-110).

#### **1.4.1.2. Primli cret**

Prim, eski performansın yerine ortaya konan yeni performansı ödüllendirmeyi temel alan bir ödeme planıdır (Robbins ve Judge, 2013: 257). Daha geniş anlamda, çalışanların aldıkları sabit ücret haricinde, onları daha verimli kılmak ve daha çok çalışmaya özendirmek için çalışanlara verilecek ücrete prim denilmektedir. Özellikle ortaya konan hizmetin ve üretilen malın ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli creti uygulamak oldukça zordur ve genellikle güçlüklerle karşılaşılır (iek, 2005: 35).

Genel olarak primli ücret sisteminin sakıncalı yönleri minimize edildiğinde, çalışanların motivasyonunda oldukça olumlu bir etki oluşturmaktadır. İşletmeler primli ücret sistemini kurarken iş ölçümlerini çok iyi yaptırmalı ve artışta meydana gelen miktarlarının işletme maliyetine yaptığı olumlu yansımalarına göre çalışan işçi için de anlamlı olacak biçimde prim sistemini belirlemeleri önem arz etmektedir. Tam tersi olan durumlarda primli ücret sistemi motivasyon üzerindeki etkisini azaltır (Selen, 2016: 67).

#### **1.4.1.3. Ekonomik dllendirme**

Düşük kaliteli üretim, işten çıkma ve devamsızlık gibi organizasyona ait sorunları önleyip performansı artırmak için yöneticiler, çok zaman alan bir projeyi en kısa sürede başarıyla bitiren, hedefledikleri amaçlara ulaşan, işe devamı mkemmelenen,

organizasyonda tasarruf sağlayacak bir öneri getiren, vakit ayırarak çalışanlara işi öğreten, belirtilen üretim sınırını geçen çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüller de daha çok kritik alanlarda işletmeye önemli katkıları olan çalışanlara verilen, onları yaratıcılığa ve araştırmaya yönlendiren bir motivasyon aracıdır (Çiçek, 2005: 34-35).

Ekonomik değere sahip olan motivasyon aracı ödül ile çalışanın yaptığı buluş, ürettiği mal ya da getirdiği öneri arasında bir denge olmalıdır. Ayrıca işletme için getirilen öneri ile verilecek ödül arasında geçen süre de kısa olmalıdır. Eğer süre uzun olursa ödül amacına ulaşmaz. Bununla birlikte kişinin yaptıklarıyla ödül arasında kurulan bağ zayıf olursa, çalışan verilen ödülün verilmiş amacını unutabileceği gibi motive de olmayacaktır (Silah, 2005: 110).

#### **1.4.1.4. Kâra Katılma**

Kâra katılma, kişinin performansı ile eş değer biçimde oluşan kârdan pay alması, yani işletmenin kârına çalışanın ortak olmasıdır. Böyle bir durumda kişi yapacağı katkının artması için daha çok motive olmakta ve verimli çalışmaktadır. Kişi işletmeye ne kadar çok katkı sağlarsa işletmenin kazancı o oranda artmakta, dolayısıyla bu artış da dolaylı olarak kişinin elde edeceği kazancı artırmaktadır (Keser, 2006: 166). Kâra katılma yönteminden organizasyonun beklentisiyse; işgörenleri kârlılığa odaklayıp örgütsel hedeflere bağlılıklarını sağlamak ve ortak bir amaca yönelmektir. Bu yöntemin farklı organizasyonlarda farklı tarzlarda uygulamalarını görmek de mümkündür. Örneğin, iş ortaklığı şeklinde bir yöntemle, organizasyon üyelerinin hisse senetlerine iştirak etmelerini temin ederek, onların organizasyonu benimsemelerini sağlar (Şenol, 2010: 96).

Bunların yanında kâra katılmanın bazı sakıncaları da mevcuttur. Kârın oluşmasıyla her çalışanın direkt olarak işte sağladığı başarı veya işe gösterdiği ilgi arasında her zaman bir ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen kâr bütün personele dağıtılacak olursa verimi yüksek personelle beraber verimsiz olan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönemin sonunda dağıtılacak bir kâr söz konusu değilse, her dönem kâr dağıtımına alışmış personelden tepki görülebilir. Bunun sonucunda ortaya çıkan moral bozukluğu ve kötü yönetim sebebiyle yöneticiler suçlanabilmekte veya gerçek kârın personelden gizlendiği şüphesi oluşabilmektedir (Çiçek, 2005: 37).



## **1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları**

Psiko-sosyal motivasyon araçları çalışanların hayatında ekonomik motivasyon araçlar kadar önemlidir, çünkü insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle sosyal ihtiyaçları mevcuttur. Psiko-sosyal motivasyon araçları bugüne kadar çok dikkate alınmamış fakat önemi yeni yeni anlaşılmaya ve yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Sevinç, 2015: 963). Motivasyonun örgütsel etkinliğin optimizasyonunda gerekli olan katkıyı sağlayabilmesi tek başına ekonomik araçlardan sağlanan doyumun artırılması ile değil, psiko-sosyal araçlardan da sağlanan doyumun artırılmasıyla olur (Özyer ve Kanbur, 2012: 227). Bu çerçeveden psiko-sosyal araçlar; psikolojik güvence, statü, çalışmada bağımsızlık, adaletli olmak, sosyal faaliyetlere katılım, öneri sistemi, sosyal uğraşlar ve işi çekici kılmadır (Silah, 2005; Ergül, 2005; Kanbur ve Kanbur, 2008).

### **1.4.2.1. Psikolojik Güvence**

İşgörenin çalıştığı kurumdaki iş güvencesinin birey üzerindeki etkisi kadar psikolojik güvence de etkili olmaktadır. Çalışan, işverenin ve yöneticilerinin kendisine karşı olumsuz davranışlarının olmayacağına inanıyorsa motivasyonu yüksek olabilecektir. Dolayısıyla psikolojik güvence, fiziksel güvencenin ötesinde duygusal manada bir güvencedir. Çalışanların bu güveni hissettikleri çalışma ortamlarında işlerine odaklanmaları ve üretkenliklerindeki artış daha fazla olabilmektedir (Keser, 2006: 170-171).

### **1.4.2.2. Statü**

Bir bireyin bir işletmede, bir grupta veya toplumda diğer bireylere kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statüdür. İnsanlar içinde statüsünün yüksek olmasını isteyenlerin sayısı çok olmakla birlikte, çoğu kişi için böyle bir güdü söz konusudur. Diğer öğrenilmiş güdüler gibi bu güdü de erken yaşlarda kendini gösterir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 110). Dolayısıyla bir işletmede çalışanın mevkii ne olursa olsun, üstleri tarafından kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme, yapılan işin takdir edildiğini görme, hemen her birey için derin bir tatmin duygusu oluşturur. Bazı kimseler grup çalışmalarında kendi katkıları olmadığında verimin düşeceğini ve çalışmaların aksayacağını iddia ederek kendilerinin örgüt içindeki statülerini yüksek görür ve bundan

derin bir şekilde tatmin olurlar. Dolayısıyla çalışmalarının karşılığında değer, saygı ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha çok gayret sarf ederek çalışacaktır (Ergül, 2005: 75).

#### **1.4.2.3. Çalışmada Bağımsızlık**

İşletmelerin düzenli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir prosedürlerin ve politikaların geliştirilmesi yönetimin rolü olmakla beraber, yönetim kaliteli üretimin temelinde bireyselleşmiş, kişisel etkileşimlerin olduğunu görmeli, ortaya çıkan ya da çıkabilecek durumlara karşılık verebilmeli, olayları büyümeden engelleyebilmeli ve çalışanlara iş ile ilgili bazı özgürlükler vermelidir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 79). Bu bağlamda, çalışanlar sürekli kontrol altında tutulmaktan hoşlanmazlar. Kontrol altında tutma vb. otoriter yaklaşımlar, çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışmada sürekli sorgulandığı hissi de uyandırır. Bu durum da çalışanların devamlı hata yapmalarına sebep olabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan çalışanın yenilikçilik ve yaratıcılık gibi özelliklerinin körelmesi anlamına da gelmektedir (Keser, 2006: 168).

Özellikle 21. yüzyılın işgörenlerinin değişen niteliklerinden dolayı, yeni niteliklere sahip işgörenler işlerinde daha özgür ve bağımsız olmayı istemektedirler. Yeni tarz niteliklere sahip işgörelere işlerinde genel kurallara bağlı kalmak şartıyla kendi içinde bağımsız olma imkânı tanındığında motivasyon ve üretkenliklerinde artış gerçekleşmesi söz konusudur.

#### **1.4.2.4. Adaletli Olmak**

Bir işletmede yerinde ödüllendirmelere ve cezalandırmalara gitmek adaletli bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine bağlı kalmayı ortaya çıkardığı için, astların görevlerine karşı ilgisini ve şevkini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olmaktadır. Çıktılar veya ödüller, işgörenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Yetenek, gayret, tecrübe ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmelidir. Ancak çok fazla girdinin ve çıktının olması ve bunlara işgören gruplarının farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıklştırmaktadır. Bu

sebeple ideal bir ödül sistemi oluşturmak ve her işe uygun olan ödüller bulabilmek için girdiler ayrı bir şekilde ölçülmelidir (Ergül, 2005: 76).

#### **1.4.2.5. Sosyal Faaliyetlere Katılım**

İlk bakışta bireydeki sosyal faaliyetlere katılım ihtiyacının, bir gruba bütünleşme ve bir gruba üye olma isteğinden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak burada birey, grup içinde belirli bir yere sahip ve grubun bir üyesi olduğunu kanıtlamaya çalışır. Birey daha sonra bilgi edinme ve neler olup bittiğini öğrenme ihtiyacı hisseder. Bu istek de bireyde grup yaşantısına dâhil olma eğilimini belirler. Bu aşamadan sonra gruba dâhil olan birey, grubun varlığını devam ettirilmesi görevini üstlenir. Sosyal faaliyetlere katılma ihtiyacının bu son aşamasında, birey kendi düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur (Çiçek, 2005: 44-45).

Yukarıda da ifade edildiği şekliyle kişi iş ortamında da sosyal bir gruba girdikten sonra o grubun bir üyesi olduğunu ispatlamaya çalışır. Bunu gerçekleştirdikten sonra kişi mesleğiyle ilgili bilgi toplama gayretine girer. Bu iki olguyu yerine getiren kişi düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilen ve motive olmuş çalışan konumuna gelir. İşletmelerde sosyal katılımın önemi yeni yeni anlaşılmaya başlandığından dolayı yöneticiler de çalışanlarına sosyal grubun bir parçası olduklarını benimsetmek için personel geceleri, piknikler gibi faaliyetler organize etme yoluna gitmektedirler (Sevinç, 2015: 959).

#### **1.4.2.6. Öneri Sistemi**

Bu sistemde, örgütün etkinliğini artıracak önerileri, işgörenlerden bir kâğıda yazıp öneri kutularına atmaları istenir. Bir komite tarafından değerlendirilen bu öneriler kabul edilirse ve uygulanırsa işgörene maddi bir ödül verilir (Yüksel, 2003: 230). Bu sistem sayesinde çalışanlar kendileri ve kurum hakkındaki düşüncelerini ve önerilerini üst kademedeki yöneticilere sunabilme imkânı bulabilmektedir. Bu yöntemin yararları olduğu gibi sakıncaları da mevcuttur. Yöntemin sakıncası ise, sunulan önerilerin üst yönetici tarafından değerlendirilmemesi veya yararsız önerilerin sunulması gibi durumlardır (Sevinç, 2015: 960).

#### **1.4.2.7. Sosyal Uğraşlar**

İşyerinin dışında ve içinde gerçekleştirilecek bazı aktiviteler işi bir eğlenceye dönüştürmenin yanında çalışanların stres atmasına da yardımcı olmaktadır. Bu durum, yöneticilerde çalışanlarına eğlenceler ve geziler düzenleyip, sosyal uğraşlar hazırlamasına ve çalışanların stresini atmalarına yardımcı olma isteği uyandırmaktadır. Çalışanlar sosyal uğraşlara dâhil olduğunda, iş monotonluğu en aza indirilmekte ve kurumda verimli bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Sosyal uğraşların daha verimli ve doğal olması için aktivitelerin çalışanlar tarafından organize edilmesi gerekir (Sevinç, 2015: 960). Eğer sosyal uğraşlar, çalışanlar tarafından değil de işletme tarafından düzenlenirse yanlış yorumlara neden olabilir. Dolayısıyla işletme tarafından desteklenen sosyal uğraşlar, çalışanların grup ruhundaki gelişime katkı sağlayarak, işçilerle işverenin kaynaşmasına ve işçilerin boş zamanlarını değerlendirmesine yardım edecektir (Şahin, 2012: 108).

#### **1.4.2.8. İş Çekici Kılma**

Bir çalışanın yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Çalışan kendisi için çekici olan işi yaptığında, o işe daha olumlu bir tutum takınarak gelir ve işi yaparken planlı, yöntemli ve dikkatli hareket eder. İş çekici hale getirildikten sonra, çalışanlarda olan yaratıcılık yeteneğini kullanma fırsatı işyerlerinde her zaman verilmelidir. Fakat bu imkân genellikle verilmemektedir. Yaratıcılık yeteneğinden yararlanma fırsatı oluştuğunda ise, yöneticiler bunu güdüleme aracı olarak kullanmak durumundadırlar (Ergül, 2005: 73). Bunların yanında çalışanların özellikle işine müdahale edilmemesi, bulunduğu departmanların ve görev tanımlarının sürekli olarak değiştirilmemesi, onlar üzerinde keyfi planlar yapılmaması işin çekiciliğini artıran unsurların başında gelir. Bunun tam tersi durumlarda ise işin çekiciliğini kaybetmesi, iş motivasyonunda, verimliliklerinde ve üretkenliklerinde düşüşler olabilir.

#### **1.4.3. Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları**

Her çalışanın örgütten beklentisinin, değişen ihtiyaçları, kişilik yapıları ve sahip olduğu kültürel değerler gibi sebeplerden ötürü farklı olacağı söylenebilir. Bu sebeple yöneticiler tarafından çalışanlarda motivasyonu temin etmek için çeşitli örgütsel-yönetmel

araçlar da kullanılmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008: 31). Bunlar; amaç birliği, kararlara katılım, iletişim, yetki devri, iş zenginleştirme ve genişletme, eğitim ve yükselme şeklinde sıralanabilir (Silah, 2005: 111-112).

#### **1.4.3.1. Amaç Birliği**

Bir kurumda çalışanın motivasyonu ve yapılan işten maksimum düzeyde verim ve amaç birliği sağlamak isteniyorsa çalışanların istekleri ve beklentileri ile kurumun amaçları ortak bir noktada buluşturulmalıdır. Kurumlardaki amaç, çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini artırmak olduğuna göre çalışanın becerilerinden maksimum düzeyde fayda sağlamak için motivasyon etken bir araç olarak kullanılmalıdır (Sevinç, 2015: 964).

#### **1.4.3.2. Kararlara Katılım**

Çalışanların, iş yerinde yönetimin alacağı kararlara ve yönetime katılması, organizasyonun bir hissedarı oldukları duygusunu oluşturmakla birlikte, yaptıkları işte itici bir güç kaynağı da meydana getirmektedir (Silah, 2005: 111). Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara katılım sayesinde etkin rol alma imkânını elde etmektedirler. Katılmanın temelinde, çalışanlar ile birlikte alınan kararların çalışanlar tarafından kabul göreceği ve benimseneceği varsayımı bulunmaktadır. Yöneticiler, astlarını ilgilendiren konularda kararlar alırken, çalışanların düşüncelerini dikkate alma yoluna giderek ortak fikirlerin oluşmasını sağladıklarında, organizasyon içinde çalışma ortamı daha da verimli hale gelecektir (Sevinç, 2015: 960-961).

Bu çerçeveden çalışanların kararlara katılması gerçekten isteniyorsa bunu sadece göstermelik bir amaçla kullanılmaması gerekir. Örgüt içinde görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha geçerli ve gerçekçi olan “kararlara katılma” uygulanırsa çalışanlar için daha özendirici ve inandırıcı olur (Şahin, 2012: 110).

#### **1.4.3.3. İletişim**

İletişim, bireyin istemeden veya gönüllü olarak kendisinin dışında birine mesaj aktarmak için kullandığı bir yöntemdir. İletişim kurmanın, istekleri ve düşünceleri başkalarına aktarmanın sayısız yolu vardır (Shinn, 2010: 124). Dolayısıyla iletişim

bireysel yaşantının ve çalışma hayatının her anını kapsayan bir olgudur. Sosyal yaşamın içinde yer alan tüm insanlar için önemli olan bir konudur. Başka bir deyişle iletişim, baba, anne, arkadaş, çocuk, öğrenci, akraba, işgören-işsiz ve yöneticilere bakan yönüyle önemi ve anlamı fazla olan sosyal bir olgudur (Güney, 2011: 14). Özellikle yöneticiler, astlarındaki motivasyon sürecini harekete geçirirken, yukarıdan aşağıya iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanmalı ve aşağıdan da yukarıya olan iletişimi özendirmeye dikkat etmelidir (Tınaz, 2013: 15).

İşletmelerde ideal denebilecek bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve sorunsuz bir biçimde işletilebilmesinin ilk şartı, doğru ve aktif bir iletişim sisteminin varlığıdır. İşletmedeki birimler arasındaki ilişkilerin, yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmakla birlikte bu teknikler ile bağlantısı olan örgüt içinde, eğitim, bilgi akışı, karar alma, değerlendirme ve denetim gibi unsurların da ana temelinin oluşturulmaktadır (Selen, 2016: 94).

Özellikle bir işletmede çalışanların gerek birbiriyle gerekse de üstleriyle iletişimlerinin iyi olması, mesajların karşılıklı doğru algılanmasını sağlayacaktır. Bu da yapılacak işlerin zamanında ve verimli bir şekilde yapılarak işletmenin kârlılığı üzerinde olumlu bir etki oluşturabilecektir.

#### **1.4.3.4. Yetki Devri**

İşletmelerdeki orta ve üst düzey yöneticilerin sorumluluklarını ve görevlerini yetki ile beraber astlarına devretmeleri çalışanlardaki memnuniyeti artırmaktadır. Yetki devriyle astlar bir taraftan bağımsızlık, güç gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan da kendilerine uygun görülen yeni durumda başarılı olmak için gayret etmektedirler (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 79). Ayrıca çalışanların iş tatmininin sağlanmasında iki önemli belirleyici olan çalışma koşullarının ve maaşın, göreve katılım kadar iş tatminine katkısı olamamaktadır (Akroyd vd., 1992: 2). Bu sebeptir ki, yetkilendirme çalışanların işlerinde başarıya ulaşmaları için onlara daha özgür hareket etmelerini sağlayacak dört unsuru vermektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004: 384-385):

- Çalışanlar, organizasyonun performansı ile ilgili tam ve açık enformasyon alırlar.
- Çalışanlar, organizasyonun amaçlarına katkı sağlayacak beceriye ve bilgiye sahip olurlar. Bunun için gerektiğinde beceri ve bilgi eğitimi alırlar.
- Çalışanlar, önemli kararları alabilecek yetkiye sahip olurlar. Aynı zamanda organizasyonel performansı ve iş prosedürlerini doğrudan etkileyecek kararlar üzerinde söz sahibi olurlar.
- Çalışanlar organizasyonun performansındaki artış ya da azalışa göre ödüller alırlar.

#### **1.4.3.5. İş Zenginleştirme ve Genişletme**

İş zenginleştirme, benzer zorluklara sahip fakat içerik olarak birbirlerinden farklı işlerin aynı birey tarafından yapılmasıdır. Böylece bir organizasyonda, çalışanların birbirlerinin yerine geçip eksikliklerini gidermeleri söz konusu olmaktadır (Silah, 2005: 112).

Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularıyla ilgili işgören sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirmeye çalışanlara ilave yetkiler vermek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi veya aynı pozisyonda değişik yetkiler kazanıp yeni roller edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca işgörelere, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, belli sınırlar çerçevesinde kendi çalışma hızlarını belirleme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları makine, malzeme, teçhizatı seçme ve hataları düzeltme imkânı da vermektedir (Akçakaya, 2010: 153).

İş genişletme ise, bir işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine, onun birkaç işi öğrenip, o işleri bir arada yapması anlamına gelir. Bu yolla, işgörenin psikolojik yorgunluğu giderilebilir ve iş monotonluğu azaltılabilir (Silah, 2005: 216).

#### **1.4.3.6. Eğitim ve Yükselme**

Bir organizasyon içinde eğitimin, hayati bir öneme sahip ve çalışanları motive eden önemli bir araç olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki eğitim faaliyetinin kişilerin kariyer gelişimi açısından da önemli olmasından dolayı eğitimler buna yönelik olarak da verilmelidir. Bütün bunlar işgörende örgütün, kendisini geliştirmeye yönelik

faaliyetlerini olumlu algılamasına sebep olacak ve işgörenin motivasyonunu artıracaktır. Yükselme ise; kariyer veya terfi olarak da isimlendirilen ve bireyi motive eden önemli bir araçtır. Son yıllarda çalışanlarda ücretten daha fazla motive sağlayan yükselme, çalışanın başarısına bağlı olarak örgütün çalışana sunduğu bir ödül olarak da değerlendirilebilir (Keser, 2006: 173).

## 1.5. YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN MOTİVASYON

İşletmelerde, çalışanları verimli ve etkili bir şekilde çalıştırabilmek ve çalışanların başarılı olabilmesini temin etmek için, öncelikle çalışanları psiko-sosyal açıdan kazanmak ve elde etmek zorunludur. Bu da ancak motivasyonla sağlanabilir. İşletmelerde çalışanların, sosyal güvenceleri ve fizyolojik ihtiyaçları dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, hedefleri, amaçları, istekleri ve arzuları vardır. İnsanlar çalıştıkları işletmede fiziki açıdan tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal açıdan da tatmin olup bu gereksinimlerini karşılamak, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak isterler. İşletmeler de çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermek ve doyum sağlamaları için çalışırlar (Şahin, 2012: 53).

İşletmelerin sağladıkları doyumla birlikte yöneticilerin de, bireysel farklılıklardan yola çıkarak çalışanlarının niteliklerini bilmesi ve tanınması gerekir. Örgüt içinde yöneticinin başarısı, astlarının işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına; yeteneklerini, güçlerini ve bilgilerini bu uğurda tam olarak kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenle her yönetici motivasyonla ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Yöneticilerin amacı, uygun özendirici aracı kullanmak suretiyle bireylerin kaynakları daha verimli şekilde kullanmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını, dolayısıyla işlerine daha fazla sahip çıkmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2013: 15).

Motive olmayan çalışandan, yüksek performans sergilemesi beklenemez. Bu sebeple, temel görevi şirket amaçlarını gerçekleştirmek olan yöneticilerin, şirketi daha da geliştirmesinin ve şirketin amaçlarına ulaşabilmesinin ancak şirket çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmesi gerekir. Bununla birlikte onları motive etmek için zaman harcaması ve gayret sarf etmesi de yöneticiler açısından bir zorunluluktur (Yıldırım, 2000: 440).

Yukarıda da belirtildiği gibi kişiler birçok sebepten dolayı çeşitli davranışlar gösterirler. Yönetici açısından önemli olan, bireylerin (çalışanların) örgütün amaçları



doğrultusunda davranmalarındır. Herhangi bir işletme içinde herkes farklı şekillerde davranabilir ve bu davranışları da belirleyen en önemli etken güdülenmedir. Dolayısıyla işgörenin, çalıştığı işletmede olmaktan duyduğu mutluluğunu, gayretini ve verimini artırmak, güdüleme yönetimi ve araçları ile gerçekleşecektir (Balaban, 2006: 21).

İşgörenler, ihtiyaçlarını giderdiği, beklentilerine ulaştığı ve isteklerini yerine getirdiği sürece verimlidir. Bu noktada, yöneticilere düşen en önemli görev, işgörenlerin gereksinmelerini iyi analiz ederek, onları amaçlara ulaşma doğrultusunda etkili şekilde motive etmektir. Yöneticiler, bir taraftan, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenleri motive ederken, diğer taraftan kendi isteklerini, gereksinmelerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Beklentilerini gerçekleştirememiş, motive olmamış, arzularına ulaşamamış bir yöneticinin, emrinde çalışan işgörenleri de motive etmesi oldukça zordur (Ferecov, 2011: 48).

Yöneticilerin kendilerini ve işgörenleri motive etmenin yanında, örgütün de işgörenleri görevlerini yapmaya yönlendiren güdüleme teknikleri vardır. Bu güdüleme teknikleri; örgütün içinde bulunduğu çevreye, çevresinden alıp kullandığı kültürel değerlere ve yönetim şekline göre değişir. İşgörenleri motive etmek için kullanılan sadece bir teknik yoktur. Çok çeşitli motivasyon teknikleri mevcuttur. Ancak burada önemli olan uygulanan motivasyon tekniğinin işgörene uygun olup olmamasıdır. Bir işgörene uygun olan teknik, başka bir işgörene uygun olmayabilir (Ergül, 2005: 69). Dolayısıyla işgöreni iyi analiz edip tanımak, uygulanacak motivasyon tekniğinin hangisi olacağıyla ilgili kolay karar vermeyi sağlamanın yanında, işgörenin motivasyonunu da kolaylaştıracaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

#### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmeyi kuranların işletmede gerekli faaliyetleri yürütmede yeterli olmadığı durumlarda, yeterliliği sağlayacak kalitede ve sayıda insan gücünün istihdamı gerekir. Bu gereklilik, işletme sahiplerini iş gücü arzının olduğu yerlere iter. Aranılan nitelikte ve sayıda insan kaynağı bulunduğu anda, bu kaynaktan faydalanmaya çalışılır. İçinde bulunulan zaman diliminde artık işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan gücünün fiziksel ve zihinsel boyutuyla temin edilip istihdam edilmesi, insan kaynakları yönetimi adıyla önemli bir fonksiyona dönüşmüştür (Genç, 2002: 112).

Yönetimin en temel unsurunun insan olması sebebiyle, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu diğer işletme fonksiyonlarına göre insan unsuru üzerine daha fazla yoğunlaşan bir faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetiminin, işletmeden beklenenleri ve kişisel amaçları ortaya koyabilmesi aynı zamanda bu beklentilere uyumlu politikalar geliştirilebilmesi, amaçlarına ulaşılabilmesi adına gereklidir (Örücü, 2013: 282).

Bu çerçeveden insan kaynakları yönetimi, en geniş manasıyla bir organizasyonun en kıymetli varlığının, yani orada çalışanların, etkin yönetimi için geliştirilen tutarlı ve stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyonda yüksek performansa sahip işgücünün kazanılması, motivasyonun sağlanması, geliştirilmesi ve elde tutulabilmesi için yerine getirilen bütün etkinliklerin yönetimidir. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetimi, organizasyonların rekabetçi kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgilerin, tutumların ve becerilerin tümünü ilgilendirir (Barutçugil, 2004: 32-33).

Gök (2006: 22), insan kaynakları yönetimini yönetim işlevlerinde insanı ön plana çıkaran bir anlayış, bir yönetim felsefesi ve bir disiplin olarak belirtmekle birlikte yönetimin stratejik boyutunu da belirttiğini ifade etmiştir. Bunun yanında çalışanların

örgütün amaç ve hedeflerini birleştirerek gerçekleştirilmesi yaklaşımını ve yönetimlerin örgüt kültürü oluşturma çabalarını vurguladığını belirtmektedir. Argon ve Eren (2004: 17) insan kaynakları yönetimini; insan kaynağının niteliklerini maddi kaynaklarıyla birlikte, dengeleyici ve sistematik olarak ele alıp, örgütün amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel fonksiyonlar bütünü şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bunlarla birlikte insan kaynakları yönetimi; ihtiyaç duyulan işgören sayısının belirlenip, işgören temini için ilanlar verip uygun işgörenleri seçmek, işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, işgörenleri kurum kültürüne alıştırmak, performansları değerlendirmek, gruplar ve bireyler arası iletişimi sağlamak, yeniden yapılanarak sağlıklı bir kurumsal iklim oluşturarak işgören gelişimine ve eğitimine imkân tanımak gibi birçok uygulamayı içine almaktadır (Fındıkçı, 2001: 13).

Özetle insan kaynakları yönetimi, organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması için ihtiyaç duyduğu, örgüte bağlılığı olan, yetenekli ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanları temin etme ve bu çalışanların elde tutulmasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin yönetimi ile ilgili her şeyi içerir (Bingöl, 2013: 3).

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI**

Eğitim ve geliştirme, çalışanlara mevcut ve gelecekteki işlerin nasıl yapıldığını öğreten planlı öğrenme deneyimleri olarak tanımlanır (Tahir vd., 2014: 87). Eğitim, geniş olarak geliştirmeyi ve yetiştirmeyi de kapsayan bir çatı kavram olup çalışanlara gelecekte yapabilecekleri çeşitli işler için genel bilgi, davranış geliştirme ve yetenek kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler şeklinde tanımlanabilir. Yetiştirme, belirli görevleri ve işleri yerine getirmek için gereken bilgi ve becerinin sağlanmasıdır. Geliştirme ise yetişmiş bireyleri, üst düzeye çıkmış becerileri ile süreçleri ve işleri değiştirerek daha fazla verim sağlayabilecek bir değişim elemanına dönüştürme sürecidir (Mirze, 2014: 183-184). Başka bir açıdan geliştirme, personelin davranışlarını, bilgi ve becerilerini sistematik bir biçimde olumlu yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Yani işgörenin daha önce eğitim alarak edindiği bilgilerine yenilerinin

ilave edilmesiyle gelişim meydana gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 77). Dolayısıyla geliştirme eğitimin bir sonucudur denebilir. Buna paralel olarak eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Eğitim faaliyetleri, eğitim ihtiyacı tespit edildiğinde başlar ve eğitim programı tamamlandığında biter, ancak geliştirme sürekli devam eden bir faaliyettir (Gedik, 2008: 13).

Küreselleşme süreciyle birlikte her alanda ortaya çıkan hızlı gelişmeler ve değişimler, iş örgütlerinin yoğun rekabet ortamında kalmalarına sebep olmuştur. Böyle yoğun bir rekabet ortamı içinde olan iş örgütlerinin gerek rekabet edebilirliklerini artırabilmeleri, gerekse de varlıklarını koruyarak sürdürebilmeleri oldukça önemli bir konudur. Tüm bu amaçlara ulaşabilmek ise niteliksiz çalışanlarla değil, sürekliliği olan ve örgütüyle bütünleşmiş insan kaynağının eğitilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır (Şimşek ve Öge, 2015: 243).

Buradan hareketle eğitim, çalışanın yeni davranış ve beceriler geliştirmesini sağlayarak, davranışlarında değişiklik yapmasını ve iş başında örgütün hedeflerine ve amaçlarına uygun olan davranışlar ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu anlamda eğitim bir değişim sürecidir denebilir. Ancak eğitim sadece davranış değişikliğiyle sınırlı kalan bir değişim süreci ortaya koymamakta, aynı zamanda çalışanın düşünce ufkunu zenginleştiren ve genişleten, bilgi kapasitesini artıran bir süreç özelliği de taşımaktadır. Dolayısıyla eğitimin özünde beceri ve bilgi kazanımı yer almaktadır (İnce, 2002: 62). Bu sebeptendir ki, eğitim programlarının en belirgin etkisi yapılan işi başarı ile tamamlayabilmek için gerekli olan becerilerin doğrudan geliştirilmesidir. Böylece bireyde artan beceri, potansiyeli geliştirir ancak bu potansiyel büyük ölçüde motivasyonun bir parçasıymış gibi anlaşılırsa gerçekleşir (Robbins ve Judge, 2013: 576).

Daha geniş bir tanımla eğitim, bireylerin veya onların oluşturduğu grupların işletmede yüklandıkları ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha başarılı ve etkili bir şekilde yapabilmeleri amacıyla, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, rasyonel karar almalarında, düşüncelerinde, davranışlarında, anlayışlarında ve alışkanlıklarında olumlu değişimler yapmayı hedefleyen, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Doğan, 2002: 28-29).

Özetle eğitim, iş ile ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından kolay öğrenilmesi amacıyla şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler ise başarılı iş performansı için çözüme yönelik olan becerileri, bilgileri ya da davranışları içerir (Noe, 2009: 4). Görüldüğü üzere eğitim en üst seviyede kapsayıcı bir kavramdır. Ancak geliştirme de yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Genel anlamda ele alındığında, her iki kavram da bir eğitim faaliyetidir (Baraz, 2013: 87).

### **2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI**

Eğitimin amacı, bir işgörene gereksinim duyduğu konularda davranış, bilgi ve beceri kazandırılması ile birlikte iş yaparken kullandığı becerilerin artırılmasıdır (Tınaz, 2000: 46). Bu çerçeveden hazırlanıp uygulanacak eğitim programının belli amaçlar doğrultusunda yapılması gerekir. İşletmelerde hangi bölümlere ya da gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin belirlenmesi, eğitimin ağırlıklı olarak pratik bilgiler mi, yoksa teorik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının tespit edilmesi, bu amaçlara birer örnek teşkil eder (Ferecov, 2011: 37).

Geliştirmeye çalışanlar gelecekteki görevlere daha hazır hale gelmekte ve çalışanların iş motivasyonu, özgüvenleri artmakta, örgütsel değişimleri ve hedefleri daha kolay kabullenmektedirler. Buna göre sürekli geliştirme çabalarıyla çalışanlar her zaman değişime hazır hale gelmekle birlikte performanslarının ve başarılarının değerlendirilmesi de mümkün olmaktadır (Yeşil, 2015: 64).

Belirlenecek amaçlar doğrultusunda eğitim ve geliştirme sistemiyle ilgili etkinliklerde, öncelikle eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması, daha sonra eğitimin gerçekleştirilebilmesi için eğitimin nasıl sağlanacağıyla ilgili olarak teknik ve mali yönler, insanlar arası ilişkiler, güvenlik, eğitimin gerçekleştirileceği mekân ve benzeri konularda kararlar alınıp planlanması gerekir. Bunların yanında eğitim ve geliştirmenin içeriği görevlere ve işlere uygun bir şekilde hazırlanarak eğitime katılacak olanlara eğitimden önce bildirilmelidir (Bek, 2007: 119). Ayrıca insan kaynaklarında verilen eğitim, çalışanların vasıflarını geliştirmelerini sağlayacak gerekli bilgileri verir. Çalışanlara verilen etkin bir eğitimin neticesinde çalışanların işletme içindeki

davranışları, tutumları pozitif şekilde değiştirilebilir ve standart performansları yükseltilebilir (Mirze, 2014: 185). Eğitim ve geliştirme amaçları kendi içinde genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılarak değerlendirilmektedir (Kaptangil, 2010: 99).

### **2.3.1. Genel Amaçlar**

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin genel amacı, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını değiştirerek ya da onların kabiliyetlerini ve bilgilerini geliştirerek başarılarını artırma çabasıdır denebilir. Örgüte yönelik eğitim ve yetiştirme, yöneticileri de daha yetenekli ve bilgili kılmaya çalışırken; geliştirme ise kendilerine, içinde bulunduğu örgüte, karşısındaki insanlara ve amaçlarına karşı daha duyarlı hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçların yanında çalışma şartlarını eğitim kanalıyla iyileştirerek, sağlık ve güvenliğin iyileştirmesi şeklinde ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 2013: 300). Bu sebeple, organizasyonlar çalışanlarını belirli aralıklarla kurum dışında ya da kurum içinde eğitim kurslarına göndermelidirler. Bu amaçla hazırlanan programlarda gerekli alan çalışmaları yapılmalı, çok iyi planlanmalı ve belli bir birikimin sonunda, kursa katılan çalışanların da tecrübelerinden yararlanılarak sistematik olarak düzenlenmelidir (Çingir, 2014: 114).

Dolayısıyla genel amaçlar, eğitimin yapılacağı kurumun amaçlarına ve politikalarına uygun olan bir sistem bütünlüğünü koruyup temel gereksinimleri karşılayacak ve kendi içinde tutarlı olacak bir şekilde saptanmalıdır (Doğan, 2002: 71). Genel amaçlar; toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır (İnce, 2002: 67).

#### **-Toplumsal ve bireysel amaçlar**

İşletmelerin ana amacı olan kârın maksimize edilmesine bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insana saygıyla çelişmektedir. Bu sebeple eğitimi, sadece üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkartıp onun işletmedeki işgörenlere hizmet sunan bir araç konumunda olduğunu da göz önüne almak gerekir. Eğitim, çalışanların mesleki ve teknik bilgi, genel kültür, zihinsel ya da fiziksel becerilerinin gelişmesi gibi imkânların dışında, çalışanları işletmeye bağlayan, ayrıca toplumsal kaynaşmayı meydana getiren ve çalışanlar arasında sıkı işbirliği sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir (Örücü, 2013: 319-320). Ayrıca eğitim sayesinde

çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulduğundan dolayı sosyal ilişkilerin gelişimi de sağlanmış olmaktadır.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçları ayrıntılı ve somut olarak şöyle ifade edilebilir (Kaynak vd., 1998: 172; Akt. Örüçü, 2013: 320):

- Çalışanlarda güven duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini artırarak, yükselme imkânı sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması,
- Çalışanlar arasındaki koordinasyonun sağlanması,
- Bireysel amaçlarla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesidir.

#### **-Ekonomik amaçlar**

Ekonomik amaçlar, bir organizasyonun temel amaçları olan verimliliği ve kârlılığını artırmak için gerekli adımları atmaktır. Bu adımlardan biri de yeni teknolojilerdir. Yeni teknolojiyi kullanabilmek, hizmetin ya da üretilen ürünün niceliğini ve niteliğini artırır. Bunun yanında organizasyona, eğitim ve geliştirmeyle araç-gereç için gerekli olan bakımın daha iyi gerçekleştirilerek, iş kazalarının azaltılması gibi katkılar sağlanır. Böylece, verimi ve üretimi artırmaya katkıda bulunmak amacı ile yapılan eğitime yönelik tüm bu çabalar temelde kârlılığın artırılmasına yöneliktir (Mercin, 2005: 137). Bu amaca uygun olarak, alt ekonomik amaçlar ise şöyle ifade edilebilir (Örüçü, 2013: 319):

- Çalışanlara iş için gerekli olan beceri, bilgi ve tutumların kazandırılması,
- İşletmede denetim ve kontrol yükünün azaltılması,
- İş güvenliği sağlanarak iş kazalarının azaltılması,
- Hata oranlarının düşürülüp, bakım ve onarım giderlerinin azalması,
- Hammadde ve malzeme israfının önüne geçilmesi,
- Gelişmelere ve yeniliklere çalışanların uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü devir hızı sebebiyle ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarının azaltılmasıdır.

### 2.3.2. Özel Amaçlar

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri de, artan kalite ihtiyacına ve bilgilenmeye bağlı olarak çalışanların ve işletmelerin sürekli gelişim ihtiyaçlarına çözümler bulmak ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak fırsatları ve ortamları yaratmaktır. Kaliteli ürünler üretilip kaliteli hizmetler ortaya koymak ve pazar içinde başarılı olmanın yolu insan kaynağının sürekli gelişiminden geçmektedir (Gürüz ve Yaylacı Özdemir, 2007: 165). Bu sebeple çalışanların gelişiminin sağlanmasına yönelik şu özel amaçlar çerçevesinde eğitimler verilmektedir: Terfi ettirmek amacıyla eğitim, motivasyon amacıyla eğitim, verimlilik artışının sağlanması amacıyla eğitim, yönetici ihtiyacının karşılanması amacıyla eğitim, moral seviyesinin yüksek tutulması amacıyla eğitim, işgörenin çalışma arkadaşları ve işe karşı tutumlarının geliştirilmesi amacıyla eğitim, çalışanlara işle ilgili tecrübe ve bilgi kazandırılma amacıyla eğitim (Kaptangil, 2010).

#### - Terfi ettirmek amacıyla eğitim

Her işletme başarılı olabilmek için, kaynakları üzerinde operasyonlar yapmalıdır. Bu kaynakların en değerlisi de insan kaynaklarıdır. Gelecekteki ve şimdiki operasyonel ihtiyaçlar için zaman ve para harcanmalıdır. Ayrıca bireyler, gelişmemiş olan kabiliyetlerini geliştirmek için fırsatlar ararlar (Gode, 2001: 11-12). Bu bağlamda gerçekleştirilecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara daha iyi bir kariyer imkânı sunduğu gibi organizasyonda daha iyi pozisyon elde etmeleri için fırsatlar da sağlar (Tahir vd., 2014: 96). Bu fırsatlar çalışanların morallerini yükseltir ve onlarda çalışma isteği uyandırır. Bunun yanında çalışanların programa dâhil edilmesi, onlarda kendilerine değer verildiği hissini uyandırır (Mercin, 2005: 136).

#### - Motivasyon amacıyla eğitim

Çalışanlara yönelik gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların motivasyonunu artırmanın en önemli araçlarından birisidir. Motivasyon amacıyla verilen eğitimle, çalışanlar arasındaki çeşitli problemler çözüme kavuşturularak, işbirliği ruhunu oluşturmakla çalışanlar arası sevgi, işbirliği ve yakınlaşma meydana getirilip, şirket içi bağlılık artırılır (Mercin, 2005: 135-136).



### **- Verimlilik artışının sağlanması amacıyla eğitim**

İşletmeler, eğitimin verimli ve etkin olabilmesi için, eğitim programlarını düzenlemeli ve kurumsal amaçları doğrultusunda eğitim sistemlerini oluşturmalarıdır. Eğitim programları, çalışanların performanslarını artırmak, kişilik özelliklerini, becerilerini, bilgilerini geliştirmek, verimliliği ve işten sağlanan tatmini artırmak için kullanılan araçlardır. İşletmeler açısından verimliliğin artırılması için önemli olan eğitim programları, aslında sadece davranışların değiştirilerek verimlilik elde edilmesi için değil, aynı zamanda bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve bilgi kapasitelerinin artırılması için de düzenlenmelidir (Muradova, 1994: 83).

### **-Yönetici ihtiyacının karşılanması amacıyla eğitim**

Organizasyonlarda genç yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve belli bir süreç takip edilerek üst yönetim görevlerine bunların hazırlanması sorumluluğu insan kaynakları yöneticilerine aittir. Bu sorumluluk yerine getirilirken kariyer yönetimi, iş tasarımı, performans yönetimi ve eğitim gibi çeşitli İKY uygulamaları kullanılabilir (Barutçugil, 2004: 355). Yönetici ihtiyacının karşılanması amacıyla yönelik gerçekleştirilen bu İKY uygulamaları ve eğitimler, bugünün işletmelerinde hem örgütün hem de bireyin becerilerini birlikte geliştirmeyi hedefler. Rekabet edebilen bir işletme olabilmek için örgütsel ve bireysel yetenekler işletme stratejileriyle birleştirilmelidir. Böyle bir amaç, ancak örgütün sürekli öğrenme yeteneğini geliştirmesiyle mümkün olabilmektedir (Ay ve Madran, 2003: 59). Öğrenme yeteneği gelişmiş bir örgüt kendi geleceğinin inşası için önemli bir yer tutan geleceğin yöneticilerini de bu kapsamda değerlendirerek onlardaki, iletişim, empati, eleştiriye açık olma ve motivasyon gibi bir çok olguyu geliştirmeye yönelik gerekli olan eğitimi vermektedir.

### **-Moral seviyesinin yüksek tutulması amacıyla eğitim**

İyi bir plan ve program dâhilinde hazırlanıp verilmiş olan eğitim faaliyetleri çalışanların morallerini artırmakta önemli bir rol oynar (Kaptangil, 2010: 106). Bu da onlarda yaşadıkları olayları gözleme ve algılama becerilerini, mesleki hayatlarında karşılaştıkları olumsuzluklar üzerine çok yönlü bir perspektifle çözüm üretebilme yetilerini geliştirir (Hot Turan, 2017: 12). Bunların yanında verilen bu eğitim sayesinde

çalışanlar birbirleriyle vakit geçirerek birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulurlar. Bu eğitimin sonunda çalışanlar işe döndüklerinde, çalışanların iş ortamında moral seviyelerinin en üst seviyede olması sağlanmış olacaktır.

### **-İşgörenin çalışma arkadaşları ve işe karşı tutumlarının geliştirilmesi amacıyla eğitim**

Eğitim programları, diğer çeşitli faaliyetlerle beraber desteklendiğinde bile yeterli değildir. Özellikle kıdemli diğer çalışanlar ve yöneticiler de bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni işgörelere örnek olmalıdırlar. Eğitimlerde mevcut işgörelere yeni işgörelere işbirliğini gerektiren faaliyetler düzenlenmelidir. Diğer bir temel değişiklikse işbirliğinin gelişmesi için hayati öneme sahip olan mesleki davranışların artırılmasıdır. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki mesleki ilişkiler yönetim tarafından desteklenmeli ve teşvik edilmelidir (Çalık, 2006: 9). Bunun yanında eğitim ve geliştirme, çalışanların mesleki ve teknik yönden bilgilerini artırmakla birlikte, onların fiziksel yeteneklerini ve genel kültürlerini de artırmaktadır. Eğitim, çalışanın motivasyonunu artırma, çalışanı ödüllendirme, çalışana işinde yükselme ve ücretle ilgili daha iyi olanaklar sunmaktadır. Belki de en önemlisi çalışanlar arasında sosyal dayanışma, iletişim ve etkileşim sağlamaktadır (Muradova, 1994: 82).

### **-Çalışanlara işle ilgili tecrübe ve bilgi kazandırılma amacıyla eğitim**

Bir organizasyonun başarılı olup tutunabilmesi ortaya koyduğu hizmetin ve ürettiği ürünün kalitesine bağlıdır. Bu kaliteyi sağlayacak olan temel unsur da doğrudan insan kaynağıdır. İnsanın yaratıcılığını, bilgi ve becerisini geliştirmek bu anlamda önem kazanmaktadır (Mercin, 2005: 136). Bunun yanında çalışanların kişisel gelişimi, çalışma ortamında sunulan teşviklerden etkilenebilmektedir (Edabu ve Anumaka, 2014: 90). Dolayısıyla işletmeler çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamak ve tecrübe kazanmasını temin etmek için çalışma ortamında daha fazla teşvik sunabilmelidirler. Bu durumun farkında olan işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok bütçe ve zaman ayırmaktadırlar. Bunun aksini düşünen ve çalışanların işle ilgili bilgi ve tecrübelerini artırma düşüncesinde olmayan işletmeler, kazançlı olduklarını düşünmüş olsa da bu durum onları kısa vadede haklı çıkarmaktadır, ancak uzun vadede onlar için kayıplara neden olabilmektedir.

## **2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN TEMEL İLKELERİ**

Eğitim alanında izlenmesi gereken temel ilkeler hiç şüphesiz bir işletmeden diğer işletmeye, bir sanayi ortamından diğer sanayi ortamına göre farklılık gösterir. Ancak belli bir noktaya kadar ihtiyatlı olmak şartıyla tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkeler çıkarma olanağı yine de bulunabilir. Ancak işletme içinde yürütülen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan temel ilkelerin işletmenin genel politikaları ve genel ilkeleriyle çelişmemesi, tersine bağdaşabilir, paralel nitelikte ve uyumlu olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2012: 129). Bu çerçeveden insan kaynaklarında eğitimin temel ilkeleri; eğitim sürecinin planlanması, eğitimin yararlılığı, öğrenmeye güdülenme, geribildirim, çalışanları motive etmek ve eğitimlere etkin katılım, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, eğitimin sürekliliği ve eğitim transferidir (İnce, 2002).

### **2.4.1. Eğitim Sürecinin Planlanması**

Planlama, geleceği tasarlamak ve var olan durumu analiz etmek şeklinde tanımlanabilir. Eğitim planlanması ise, eğitim ile ilgili belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere uygulanacak yöntemlerin, takip edilecek yolların ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir (Ferecov, 2011: 33). Eğitimde planlama yapılırken, planı hayata geçirip uygulayacakların planlama sürecine dâhil olması gerekir. Çünkü planlamada uyum, diyalog ve anlaşma söz konusudur ve bundan dolayı da uygulayıcılar karara katılmadığında planlama modelinin başarıya ulaşması beklenemez. Eğitim sürecinde etkililiği sağlamak için de planlama gereklidir. Planlama aşaması, yönetimin bilimsel yöntemlere uygun şekilde sürdürülmesinde kullanılan bir süreçtir. Bunun yanında planlama, eğitim örgütlerinde yönetsel, eğitsel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede kullanılır (Ereş, 2004: 23).

### **2.4.2. Eğitimin Yararlılığı**

Eğitim, yüksek maliyet oluşturan bir girişimdir. Dolayısıyla işletmelerin hem maddi kaynaklarını hem de zamanlarını emrine verdikleri bu süreçten bazı faydalar beklemeleri de gayet doğaldır. Bu açıdan bütün eğitim faaliyetleri işletmeye bir fayda sağlama amacına yöneliktir. Bu amaçlar, işletmenin verimliliğinin ve karlılığının artırılması, iş kazalarının azaltılması, işgören devir hızının düşürülmesi ve hata

oranlarının azaltılması şeklinde ifade edilebilir. Burada önemli olan konu belirlenen amaçlara eğitimin işletmeyi ulaştırmadaki yeterliliğidir (İnce, 2002: 72).

Organizasyonlardaki işgörenler açısından eğitim ise, işgörenlerin işe adaptasyonunu artırarak daha kaliteli ve verimli hizmet sunmasını sağlamakta, başarı seviyesini artırıp algılamasını güçlendirmekte, motivasyonunu artırıp performansında artışa yol açmaktadır. Aynı zamanda eğitim faaliyeti çalışanın sorumluluk bilincini artırıp örgütün misyonunu ve vizyonunu daha çok benimsemesini sağlamaktadır. Eğitimin neticesinde işgörendeki iş stresi azalmakta ve işgören işin gereklerini daha iyi bir şekilde yerine getirmektedir (Yeşil, 2015: 18).

İşletmelerde uygulanan tüm bu eğitim programlarının sağladığı yararlar; örgüte olan yararları, bireye olan yararları ve grup içi-gruplar arası ilişkilerde sağladığı yararlar olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2013: 100-101):

**-Eğitimin örgüte olan yararları;**

- Örgütün her seviyesinde işe ait becerileri ve bilgileri artırır.
- Örgütün tüm alanlarında gelecekte oluşacak olan ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi sağlar.
- Örgütün amaçlarıyla çalışanların bütünleşmesine yardım eder.
- Ast-üst arasındaki ilişkiyi geliştirir.
- Örgüt politikalarının anlaşılmasına yardımcı olur.
- Örgütsel iletişimin ve gelişimin artmasına yardım eder.
- İş kalitesinin ve verimin artmasına yardım eder.
- Yönetimle iş arasındaki ilişkileri artırarak güçlendirir.
- Örgüt, problem çözmede ve karar vermede daha etkin bir hale gelir.

**-Eğitimin bireye olan yararları;**

- Bireyin daha iyi problem çözmesine ve karar almasına yardımcı olur.
- Bireydeki öz-gelişimin ve özgüvenin cesaretlendirilmesine ve başarılmasına yardımcı olur.
- Bireyin hayal kırıklığı, stres, çatışma ve gerilim ile başa çıkmasına yardımcı olur.

- Sorumluluk, tanınma, başarı, büyüme ve ilerleme gibi güdüsel değişkenler benimsenip harekete geçirilir.

#### **-Eğitimin grup içi ve gruplar arası ilişkilerde sağladığı yararlar;**

- Bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi artırır.
- Yönetim politikaları ile ilgili bilgi sağlar.
- Kişiler arası becerileri artırır.
- Grup içi morali artırır ve bağlılığı yapılandırır.
- Örgütü yaşanacak ve çalışılacak daha iyi bir yer haline getirir.
- Öğrenme, koordinasyon ve büyüme için uygun bir örgüt iklimi sağlar.

#### **2.4.3. Öğrenmeye Güdülenme**

Öğrenmeye güdülenmek, öğrenilecek konu için çaba harcamayı göze almak, öğrenme faaliyetine geçmek ve öğrenmeyi sonuna kadar sürdürmektir. Öğrenmeye yönelik güdülenmeyi etkileyen faktörler, insanın içinde bulunduğu duruma göre değişir. Öğrenilecek konunun zorluğu, çekiciliği, elverişliliği, öğrenmeye gücün yeteceğine inanma, öğretene kişiyi beğenme, kendine güvenme, öğretenin rehberliği gibi tüm durumlar, insanı öğrenmeye güdüleyen faktörlerdir. İnsan bir konuyu öğrenemediği için endişeleniyorsa, tedirgin oluyorsa, endişeden ve tedirginlikten kurtulmak önemli bir güdülenme etkeni olur; kişi konuyu öğrenerek de bunlardan kurtulabilir (Başaran, 2008: 162). Yani birey herhangi bir şeyi bilme ihtiyacından dolayı, o şeyi öğrenmeye güdülendiğinde, çok daha etkili bir şekilde öğrenecektir (Tınaz, 2000: 29).

#### **2.4.4. Geribildirim**

Geribildirim, öğrenme neticesinde elde edilen becerilerin ve bilgilerin yerine getirilmesine dair bilgilendirme. Güdülünen bireyler, geribildirimle, öğrenme eğrilerini imkânlar dâhilinde çabuk yükseltmek için davranışlarını düzeltebilirler. Bireye öğrenme durumu ile ilgili bilgi verilmesi, bir taraftan başarı düzeyini yükseltirken diğer taraftan da öğrenme hızını artırır. Performansla ilgili geribildirim söz konusu olduğunda öğrenme faaliyetleri içsel bir nitelik kazanır (Tınaz, 2000: 30). Dolayısıyla bir bireyin eğitim süresi içinde, önceden belirlenmiş olan eğitim hedeflerine ne kadar yaklaştığını değerlemek amacı ile oluşturulacak sabit noktalar ya da ölçütler öğrenmeye daha fazla

yardımcı olur. Eğitim programlarında bu şekilde başarı ölçütlerinin ve sabit noktaların saptanması şarttır. Çünkü eğitime katılanlar, eğitime devam ederken daha neler öğrenmeleri gerektiğini bilmek isterler. Öte yandan bir işgörenin eğitimi ilerledikçe, eğitim boyunca onun ne kadar mesafe kat ettiği hakkında bilgi verilmek suretiyle motivasyonu artırılıp korunabilir (Bingöl, 2013: 299).

Ayrıca bir organizasyondaki, geri bildirim mekanizması, çalışanlara hedeflerine ulaşma noktasında ne derece başarılı olduklarını bildirir. Bu mekanizma olmadan, çalışanlar gerekli ayarlamaları yapamaz ve problemleri değerlendiremezler. Benzer bir mekanizma diğer insanlar için de söz konusudur. Herhangi bir liderin emri altındaki insanlar görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için geribildirim ihtiyacı duyarlar. İster bir sınıf içindeki öğrenciler veya evdeki çocuklar, isterse de çeşitli gruplar içinde yer alan yetişkinler söz konusu olsun bu durum değişmez (Hanks, 1999: 130-131).

#### **2.4.5. Çalışanları Motive Etmek ve Eğitimlere Etkin Katılım**

Öğrenmenin temel şartlarından birisi de, eğitilenlerin uygun bir şekilde motive edilmeleri gereğidir. Eğitime katılacaklarda öncelikli olarak öğrenme isteğini sağlamak ya da geliştirmek gerekir. Eğitilenlere öğrenme arzusunu aşlamak için onların davranışlarının yetersiz olduğunu, iş için gerekli becerilere ve bilgi düzeyine sahip olmadıklarını ve bu bakımdan eğitimin gerekliliğini bildirmek zorunludur. Eğitimciler, eğitim verilen ortamda bireysel gereksinimlere karşı uyanık olmalıdırlar. Çünkü işgörenler, bir eğitim programına dâhil olmak suretiyle ulaşmak istedikleri bazı amaçlarını tatmin edebileceklerini algıladıklarında öğrenme etkili olur (Bingöl, 2013: 297-298). Bununla birlikte işgörenlerin eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılarak daha fazla çaba gösterebilmesi için yeteneğe bağlı ödemenin yapılması işletmeler tarafından üzerinde durulması gereken önemli hususlardandır (Sonnentag vd., 2004: 277).

#### **2.4.6. Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Sağlanması**

Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi, eğitimin belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması anlamını taşır. Bu ilke, örgüt içerisinde kişisel ya da basamaksal ayrıcalık oluşturmadan kendisine ve işletmeye yararlı

olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitimin kapılarını açmayı önermektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 131).

Dolayısıyla eğitim, tutarlı bir şekilde bir eşitlik sağlama aracı olarak görülmüştür. Evrensel eğitimin, yetenekli genç insanlara, kendilerine toplumda değer verilen bir konum sağlayabilecek yetenekleri kazandırarak, güç ve servet dengesizliğini ortadan kaldıracığı ileri sürülür. Bunun ne kadarı gerçekleşmiştir? Pek çok sosyolojik araştırma, bu soruyu yanıtlamaya çalışmıştır. Ancak bunların sonuçları açıktır: Eğitim, var olan eşitsizlikleri değiştirmeye yönelik bir etki oluşturmaktan ziyade, bu eşitsizlikleri dile getirip pekiştirir (Giddens, 2000: 446).

#### **2.4.7. Eğitimin Sürekliliği**

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk şartı bu faaliyetlerin sürekliliğidir. Özellikle endüstri dünyasının hızlı gelişme ve değişme süreci içinde bulunan örgütleri, yeni teknolojik, ekonomik, sosyal buluş ve araştırmaları yakından takip etmek ve kendilerini yenilemek zorunluluğunu her an hissedebilmektedirler. Bu olağan sayılan gelişme ve değişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu ise eğitime, hatta sürekli eğitime dayanmaktadır (Örücü, 2013: 322).

Eğitime önem vermeyen bir zihniyete sahip olan örgüt yönetimi, işgörenlerinin verimlerini ve başarılarını artırabilmeleri ve bugünün rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmeleri beklenemez. Bir örgütün elemanları istediği kadar yaptıkları iş ile uyum içinde ve yetenekli olsun, daha üst görevlere yükselebilmeleri, yönetsel ve teknolojik değişikliklere ayak uydurabilmeleri için eğitim konusuna gereken önem verilmeli ve eğitim etkinlikleri, örgüt içerisinde süreklilik arz etmelidir. Eğitim faaliyeti, ara sıra değil bir hedefe yönelik ve plan içerisinde sürekli olarak yürütülmelidir (Tınaz, 2000: 42). Dolayısıyla başarılı eğitim tek seferlik bir etkinlik değil, eğitimden sonraki unsurları ve önemli faktörleri dikkate alarak tekrarlayan bir süreçtir (Salas vd., 2012: 78).

#### **2.4.8. Eğitim Transferi**

Eğitim faaliyeti iş dışında gerçekleştirilirse, eğitim esnasında verilen bilgilerin gerçek çalışma ortamına nakledilmesi sorunu ortaya çıkabilir. Eğer kişi, eğitim sonucunda kazandığı davranışı gerçek iş ortamında gösterebiliyorsa, öğrenmeyle ilgili

olumlu nakil gerekleŒmiŒ olur. Ancak birey, eğitim sonrasında kendisinden beklenen performansı gsteremiyorsa ya da gerçek iŒ ortamında, eğitimden kazandığı davranıŒı srdremiyorsa olumsuz transferden söz edilebilir (Bingöl, 2013: 299). Yani eğitim programı neticesinde oluŒan öğrenme, gerçek iŒ ortamına aktarılamamıŒsa, eğitim programı baŒarılı olamamıŒtır. Bu nedenle, eğitimin olumsuz veya olumlu transferi ve eğitimin sonucunda gözlenebilir bir etkinin olmaması, üzerinde durulması gereken bir konudur. İnsan iliŒkilerini konu alan eğitim programları, eğitimin olumlu transferi gerekleŒmediđinde hemen hissedilip sıklıkla eleŒtirilebilir (Tınaz, 2000: 31).

## **2.5. İŒLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EğİTİM VE GELİŒTİRME SRECI**

İŒletmelerin hedeflerine ulaŒmasına stratejik olarak yardım eden eğitim ve geliŒtirmedir (rc, 2013: 318). Eđitim-geliŒtirme ile bilgi ve becerileri derinleŒtirmek finansal harcamaları da beraberinde getirdiğinden dolayı, kriz zamanlarında iŒletmeler eğitimlerde kısıtlamaya gider veya eğitim-geliŒtirmenin önemini yeterince bilmeden, bu faaliyeti zayıf bir Œekilde gerekleŒtirirler (Czarnecka ve Słocińska, 2012: 215). İŒletmelerin hedeflerine ulaŒması için bu kadar önemli olan bir faaliyetin göz ardı edilmesi, iŒletmenin geleceğinin de göz ardı edilmesi demektir. Böyle bir durumun gerekleŒmemesi için iŒletmelerde eğitim ve geliŒtirme faaliyeti kesintisiz bir Œekilde devam etmelidir.

İŒletmelerdeki eğitim ve geliŒtirme süreci; eğitim ve geliŒtirme ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliŒtirme politikasının saptanması, eğitim-geliŒtirme önceliklerinin belirlenmesi ve eğitim-geliŒtirme amaçlarının oluŒturulması, eğitim-geliŒtirme planlaması ve eğitim-geliŒtirme programının hazırlanması Œeklinindedir (Barutçugil, 2004; Bayraç, 2008; Kaptangil, 2010).

### **2.5.1. İŒletmelerde Eğitim ve GeliŒtirme İhtiyacının Belirlenmesi**

Herhangi bir eğitim ve geliŒtirme programı hazırlanırken, önemli olan süreçlerden birisi de eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim ve geliŒtirme ihtiyacının belirlenmesi, genellikle iki Œekilde yapılmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin kendi eğitim ihtiyaçlarını kendisinin belirlemesi; ikincisi ise bireyin eğitim ihtiyaçlarının formal bir Œekilde



başkaları tarafından bir merkezde belirlenmesidir. Bununla beraber personel geliştirme programının etkili olabilmesi için tek başına eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yeterli değildir, aynı zamanda bu ihtiyaçların işletmenin amaçlarıyla da paralel olması gerekir (Çingir, 2014: 100).

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetimi için eğitim-geliştirme faaliyeti ve bu ihtiyacın tespiti genellikle zor bir süreçtir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır ve anketler uygulanır. Bunlardan da genellikle sağlıklı neticeler elde edilemez. İşletmelerde çalışanların yetersiz oldukları alanlar ile ilgili bilgi veren performans değerlendirme verileri, aynı zamanda eğitim ihtiyacı konusunda ilgili de bilgi verir. Dolayısıyla performans değerlendirme verilerini eğitim ihtiyacı konusunu belirleme açısından iyi değerlendirmek gerekir (Fındıkçı, 2012: 338-339).

Eğitim ve geliştirme ihtiyacı genelde; değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde, çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, işin gerekliliği veya geçerliliği kalmadığında ve çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından faydalanılabilir (Barutçugil, 2004: 299). Ayrıca eğitim ve geliştirme ihtiyaçları birkaç düzeyde analiz yapılarak tespit edilebilir. Bunlardan ilki, örgütsel ihtiyaçların analizi, diğerleri ise mevcut işgücünün sahip olduğu beceri ve bilgi düzeyiyle işin gerektirdiği beceri ve bilgi düzeyi arasındaki farkları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalardır ki, bu çalışmaya eğitim açığı analizi denilmektedir (Bingöl, 2011: 310).

Bunun yanında çevresel değişiklikler ve işletmenin aldığı stratejik kararlar işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini değiştirmeyi zorunlu kılabilir. Böyle bir durumda da eğitim ve geliştirme ihtiyacı gündeme gelecektir (Örücü, 2013: 325). Eğitim ihtiyacı oluştuğunda, eğitime para ve zaman ayrılması görev analizine, kişi analizine ve örgütsel analizin sonuçlarına bağlıdır. Bu analizlerden herhangi biri eğitime gereksinim olduğunu gösterse de, işletmelerin eğitim için para ve zaman ayırmaya karar vermeden önce bu üç analiz sonucunda elde edilen bilgileri göz önüne almaları gerekmektedir (Noe, 2009: 95). Eğitim ihtiyacını belirleme ayrıca, işletmenin, eğitimi kendi iç kaynaklarını kullanarak mı geliştireceğini, yoksa bir danışman veya satıcıdan mı satın alacağını belirlemesine yardımcı olur. Bu çerçeveden eğitimi alacak olanların tam olarak neye

ihtiyaçlarının olduğunu belirlemek, eğitsel tasarımın bir sonraki adımı olan ‘öğrenme, hedef ve sonuçlarını belirleme’ açısından büyük önem taşır (Doğan, 2002: 47).

### **2.5.2. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Politikasının Saptanması**

Eğitim ve geliştirme politikası, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla, bunların gerçekleştirilmesi için takip edilecek yolları belirtir. İşletmelerde eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim programlarına ve planlarına bu politika yol gösterecektir. Böylece işletmenin bütün birimlerinde para ve zaman israfına yol açmadan eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol takip edilebilecektir (Bingöl, 2013: 295).

Eğitim ve geliştirme politikası, bir bakıma, çalışanların işletme dışında veya içinde katılacağı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin “kuruma özgü” gerekçelerinin açıklanmasıdır. Eğitim politikası belirlenirken yazılı bir şekilde ifade edilmesi her eğitim departmanı yöneticisi için önemli bir adımdır. Bu sebeptir ki, eğitim departmanının ne elde etmeyi amaçladığını özetleyen bir ya da iki kısa cümleyi yazarak bunu üst yönetime onaylatma işi için zaman ayrılmalı ve ciddiye alınmalıdır (Barutçugil, 2004: 307). İşletmenin eğitim politikasını etkileyen faktörler içinde işletmenin kazanç durumu, rekabet koşulları, büyüklüğü, teknik verimlilik düzeyi, yasal koşullar, personel devir hızı oranı, çalışanların nitelikleri ve organizasyon bütçesi bulunmaktadır (Yıldırım, 2000: 439).

### **2.5.3. İşletmelerde Eğitim-Geliştirme Önceliklerinin Belirlenmesi ve Eğitim-Geliştirme Amaçlarının Oluşturulması**

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanıp uygulanacak eğitim programının belirli amaçlar doğrultusunda yapılması gerekir. İşletme içinde hangi grup ya da bölüme eğitimde öncelik hakkı verileceğinin belirlenmesi, eğitim ağırlığının pratik mi, yoksa teorik mi olacağına karar verilmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin tespit edilmesi bu amaçlara birer örnek teşkil eder (Ferecov, 2011: 37). Kısaca eğitim ve geliştirme programları, herhangi bir konuda işgörenlerin iş yaşamında ortaya çıkan kuram, uygulama, yol ve yöntemleri öğrenmeleri, becerilerini ve bilgilerini artırmak amacıyla planlanır ve uygulanır (Çingir, 2014: 103).

#### **2.5.4. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Planlaması**

Eğitim ve geliştirme planlaması; eğitim ve geliştirme programının nasıl yürütüleceğinin, eğitimin kim veya kimler tarafından ne şekilde, ne kadar sürede ve nerede verileceğinin, kimlerin programa dâhil olacağıının belirlenmesi işlemidir. Ayrıca eğitim ve geliştirme planlaması, eğitim konularının seçilmesi, eğitimde kullanılacak yöntem, araç ve gerecin seçilmesi ayrıntılarından oluşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 217). Bunun yanında eğitim ve geliştirme planı, ek eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında insan kaynakları yönetimi tarafından revize edilebilecek şekilde yapılmalıdır (Yıldırım, 2000: 439).

İşgörenler veya işletmeler kendi mesleki gelişim gereksinimlerinin farkında olmalıdırlar. Bu yüzden geliştirme programları işletmenin stratejik plan hedeflerini ve yapısını olduğu kadar, personelin eğitim isteklerini ve ihtiyaçlarını da içine almalıdır. İşgörenler ve işletmeler bu tür geliştirme programlarına farklı sebeplerden dolayı ihtiyaç hissederler. Üretim standartlarının artması, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması ve görev tanımlarında ortaya çıkan değişimler veya farklı yarar beklentileri bu sebeplerden sayılabilir (Çingir, 2014: 98).

Ayrıca eğitim planlaması, işletmenin orta ve kısa vadeli hedefleriyle uzun vadeli amaçları birlikte gözetilerek yapılmalıdır. Uzun vadeli amaçları öne alan bir organizasyonun, güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşme olasılığı bulunurken, bugünkü sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla eğitime ağırlık veren bir organizasyonun gelişmeler karşısında yetersiz kalması olasılığı da vardır. Bu sebeple, işletmeler eğitim planlaması yaparken belli bir perspektifte kısa, orta ve uzun vadede fayda sağlayacak eğitimleri gündeme alması gerekir. Bütün bunların da ötesinde eğitim planlaması, eğitime katılanların kariyer planlaması ile ilişkilendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 308-309).

#### **2.5.5. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Programının Hazırlanması**

İşletmelerde yapılan eğitim ve geliştirme programı hem çalışanların hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde hazırlanmalıdır. Eğitim ve geliştirme programının hazırlanması aşamasında programın içeriği hazırlanarak, gerekli olan veriler ve materyaller toplanır. Toplanacak olan veriler yazılı kaynaklardan elde edilebileceği gibi, karşılıklı görüşmelerle de elde edilebilir (İnce, 2002: 100). Eğitim programlarının

tasarımı ve içeriğinin belirlenmesi için eğitim hedefleri de belirlenmelidir (Olaniyan ve Ojo, 2008: 328).

Bunlarla birlikte işletmelerde eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken bazı prensiplerin dikkate alınması gerekir. Genel olarak tüm eğitim ve geliştirme programları gerçekleştirilecek bir faaliyetin daha etkili bir biçimde uygulanması veya daha iyi olması neticesinde işletmeyi başarıya götürmesi için yapılır. Bunun sağlanabilmesi için de eğitim-geliştirme programlarındaki her çalışanın farklı öğrenme motivasyonuna sahip olduğu ve farklı yeteneklerinin olduğu dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda çalışanlara öğrenme süreci içinde onların öğrenme sürecini kolaylaştıracak ve yardımcı olacak bazı motivasyon sağlayıcı araçların kullanılması da eğitim ve geliştirmenin etkili olmasına yardımcı olabilir (Kaptangil, 2010: 139). Ayrıca etkili bir eğitim sağlanmak isteniyorsa, güvenilir bir yöntem olan kendi kendine deneme yöntemiyle eğitim güçlendirilebilir (Kaur, 2016: 82).

## **2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM TÜRLERİ**

Yukarıdaki bölümlerde de değinildiği gibi insan kaynakları yönetiminin en önemli tekniklerinden biri de çalışanların eğitimidir. Çalışan eğitimi, bireylerin veya onların oluşturduğu grupların işletme içerisinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha başarılı ve etkin bir şekilde yapabilmeleri amacıyla ortaya konan uğraşların tümüdür. Bunun yanında eğitim onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşüncelerinde, rasyonel karar almalarında, alışkanlıklarında olumlu değişimler yapmayı amaç edinmektedir (Onal, 2000: 242-243). Bu çerçeveden bakıldığında genel olarak işletme içinde çalışanların tümüne, sınıflandırma yapılmadan tek çatı altında eğitim vermek hem imkânlar dâhilinde zor olabilir, hem de eğitimi alan çalışanların eğitimden sağlayacakları fayda minimum düzeyde kalabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim türleri beş kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar; işe başlatma ve uyum (oryantasyon) eğitimi, hizmet içi eğitim, yönetici eğitimi, memur ve işçi eğitimidir (Kasimov, 2006).

### **2.6.1. İşe Başlatma ve Uyum (Oryantasyon) Eğitimi**

Oryantasyon eğitimi, bir kurumda yeni çalışmaya başlayan veya farklı bir göreve geçiş yapan meslek üyesinin/bireyin iş hayatında ihtiyaç duyacağı tutumu bilgi ve beceriyi kazanmasına, istenilen verimlilik ve etkinlik düzeyine en kısa sürede ulaşip, gelişmesine imkân tanıyan uyumlaşma süreci şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda oryantasyon eğitiminin amacı, görevin gerektirdiği tutumun, bilginin ve becerinin kazanılmasını sağlayarak maliyeti düşürmek ve hizmetin niteliğini geliştirmektir (Kaya, 2007: 26). Ayrıca bu eğitim sayesinde, adaylar işe başlamadan önce iş rolünün ne olduğuna dair daha gerçekçi bir kavrayışa sahip olacaklarından, işe başladıktan sonra yıpranma oranlarında azalma olabilmektedir (Patterson, vd., 2000: 192).

Oryantasyon eğitimleri altı aydan bir yıla kadar sürebilmektedir. İşe yeni başlayan personelin işletmesini ve işini sevmesi bu eğitimlerle doğru orantılıdır. Yeni başlayan personel işe alıştırılırken şu süreç izlenir: İşletmenin tanıtımı, iş ile ilgili bilgilerin aktarımı, personel haklarının açıklanması ve tanıştırma (Erbaşlar, 2012: 110).

### **2.6.2. Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitim hem organizasyonların yararına hem de işgörenlerin hakkıdır. Bu sebeple ürünlerinin niteliğini yükseltmek ve etkili çalışmak isteyen örgütler hizmet içi eğitimi zorunlu görmekte ve kendi içlerinde örgütlenmektedirler. Organizasyonların hizmet içi eğitim birimlerinde verilen eğitim türleri; geliştirme, uyarılma, tamamlama ve yükseltme eğitimleridir (Başaran, 2008: 181).

Hizmet içi eğitim sonucunda; çalışanın işyerine bağlılık duygusu, işe uyumu, kendine olan güveni sağlanarak öğrenme süresi kısaltılır. Hizmet içi eğitimle bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut ve oluşabilecek sorunların çözümü sağlanır, çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilir. Çalışanların kendilerine yapılan yatırım, onları mutlu eder. Bu da daha özverili ve verimli çalışıp yüksek performans göstermelerine yol açar. Dolayısıyla hizmet içi eğitimi sürekli bir şekilde programlarında tutup uygulayan işletmelerin verimliliklerinde ve çalışanların memnuniyetinde artışlar gözlenebilmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz Biçen, 2009: 11).

### **2.6.3. Yönetici Eğitimi**

Yöneticilerin yönetsel performanslarını geliştirmek amacıyla verilen eğitim programlarına yönetici geliştirme programı adı da verilmektedir. Yönetim teknikleri, beceri geliştirme ya da davranış artırma, kurum kültürü konusunda yeni ve güncel bilgiler alan yöneticiler yönetsel performanslarını geliştirirler (Mirze, 2014: 187).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde özellikle üst düzey yöneticilerin devamlı bir şekilde eğitim ve gelişme içinde olmaları zorunlu bir hal almaktadır. Çünkü yönetici beşeri ve maddi unsurlardan oluşan işletmeyi bir bütün halinde belirli amaçlara ulaştırmaktan sorumludur. Bunun yanında yönetici, zamanla meydana gelen değişimleri takip edip karar alan kişidir. Bu sebeple üst düzeydeki yöneticilere kavramsal yetenek kazandıran ve onların bakış açısını genişleten eğitim programları çok büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2002: 41).

Bugün çoğu örgütün karşı karşıya kaldığı çevresel ve teknolojik değişikliklerdeki hızlı oluşum, yöneticilerin kaçınmaları gereken farklı bir mesleki tehlike meydana getirmiştir. Bu durum, onların sürekli yenilenme ve yeniden eğitim çabalarıyla meşgul olmalarındaki başarısızlıklarından kaynaklı mesleki eskime tehlikesidir (Örücü, 2013: 331). Bu sebeptir ki, yönetici geliştirme programları yöneticilerin performanslarını artırıp onları gelecekteki yeni sorumluluklara hazırlar. Yöneticiler bu şekilde başarılı bir yöneticide olması gereken davranışlarını, kişilik özelliklerini, bilgi ve becerilerini geliştirirler (Barutçugil, 2004: 357).

### **2.6.4. Memur Eğitimi**

Genelde beyaz ve mavi yakalı grupların arasında sıkışmış olarak kalan memur grubu, eğitim çalışmaları esnasında unutulmaktadır. Oysa organizasyonlarda özellikle satın alma, denetim, muhasebe, sekreterlik, bilgi-işlem gibi alanlarda çalışan memurların eğitimi iki açıdan önemlidir; birincisi yönetici adayları genelde bu grubun içinden çıktığından dolayı, yönetici adaylarının keşfedilmesidir. İkincisi ise memurların yöneticilere daha yakın olmaları ve geçerliliği kalmamış, eski bilgileri raporlama anlayışına ve alışkanlıklarına sahip olabilmeleridir. Bu bağlamda memurlara verilecek eğitimler organizasyon dışında ve içinde de yapılabilir (Fındıkçı, 2001: 258).

### **2.6.5. İşçi Eğitimi**

Başkası yararına beyin ve beden gücünü kullanan kişi işçi olarak isimlendirilmektedir. İşçi, herhangi bir yönetsel görev üstlenmemekte ve emeği karşılığında ücret almaktadır. Organizasyonların hizmet ve mal kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaları sebebiyle, işçi eğitimlerine önem verilmesi gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 225).

Temel kademedeki ağırlıklı olarak işçi ve eş değerindeki çalışana yönelik verilen eğitimler genellikle iş eğitimi karakterlidir. Bu eğitimlerin teknik yönü ağırlıkta ve eğitimler beceri kazandırma amaçlıdır. İşçilere yönelik eğitimlere çok sayıda katılım olduğu için eğitim verilirken çok dikkatli olunmalıdır. Bu düzeydeki programların amaçlarından birisi de kalite eğitimidir. Bu grubun üretici grup olmasından dolayı, kalite bilinci bu grup için çok önemlidir. İşçilere verilen eğitim ağırlıklı olarak iş eğitimi karakterli ve yeniliklere uyum çalışmalarıdır (Fındıkçı, 2001: 257).

## **2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM YÖNTEMLERİ**

Çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması için kullanılan çok çeşitli eğitim yöntemleri vardır. Bu eğitimlerin bazıları işyerinde verilmesine rağmen, eğitimin icrası işyeri haricinde gerçekleştirilmektedir. Bazı eğitimler ise sınıf içinde verilen bir ders gibi son derece standarttır. Bu iki durumda da eğitilenler tamamıyla öğrenmeye odaklanabilmektedirler. Çünkü öğrenmenin ana amacı çalışanın işine uygulanabiliyor olması ve bilginin transfer edilebilmesidir. Buradan hareketle işletmelerde kullanılan eğitim geliştirme yöntemleri, genel olarak 'iş başında eğitim yöntemleri' ve 'iş dışı eğitim yöntemleri' olarak iki ana grupta ele alınmaktadır (Örücü, 2013: 332; Tınaz, 2013: 102).

### **2.7.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri**

İş başında eğitimde, birey işi fiilen yaparak öğrenir. Bu eğitim türünde iki önemli yöntem olan çıraklık eğitimi ve iş görme eğitimi vardır. Çıraklık eğitiminde çırak, ustanın rehberliğinde belirli bir işi yaparak ve ustasını izleyerek öğrenir. İş görme eğitiminde ise eğitimci, yapılacak işin yapılma aşamalarını gösteren bir talimat belgesi hazırlar ve bu listeyi çalışana verip belirtilen işi bu talimat belgesi doğrultusunda ve uygun bir şekilde yapmasını sağlar (Mirze, 2014: 186-187). İş başında eğitim, genellikle deneyimli bir

işgören veya en yakın amir tarafından yürütülmektedir (Bingöl, 2011: 311). Dolayısıyla iş başında eğitim çok etkilidir, ayrıca zaman ve maliyetten de tasarruf sağlar (Khan vd., 2011: 68).

İş başında eğitimin maliyetinin az olması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın ortama ve işe uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır. Bu yöntemde, çalışan işin yapılmasından ayrı tutulmaz ve öğrenme gerçek zamanlı olarak gerçekleşir. Bu durum iş üzerinde öğrenmeyi diğer iş temelli öğrenme yaklaşımlarından farklı hale getirmektedir (Baraz, 2013: 91). Bu türden bir eğitimin etkinliğinin yapısal etmenlerle örgütsel dinamiklere bağlı olduğu unutulmamalıdır (Gürüz ve Gürel, 2009: 220). İş başında eğitim yöntemleri; bir üste bağlı çalışma, rotasyon eğitimi, yetki göçerimi yoluyla eğitim, gösteri eğitimi, stajyerlik ve takım çalışması eğitimi şeklindedir (Sabuncuoğlu, 2012: 146).

#### **2.7.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma**

Bir üste bağlı olarak çalışma işletmelerin kendi içinde en çok uyguladıkları metotlardan biridir. Bu metodun dayandığı temel felsefe, bir şahsı en iyi şekilde eğitecek olanın en yakın amiri olduğu ve yaparak öğrenmenin iyi olduğu fikridir. Bir üste bağlı çalışma metodunda üst, astının zayıf yönlerini gidermesi için astın yeteneklerini geliştirmesine ve yeni bilgi edinmesine olanak sağlayacak uygun bir ortam oluşturması gerekir. Burada üstle ast arasında karşılıklı işbirliğinin ve güvenin sağlanması önemlidir (Efil, 2013: 220). Bu eğitimde, çalışan işi yerine getirirken, amir çalışana gözleme tabi tutar ve varsa çalışanın hatalarına müdahale edip düzeltir. Çalışansa işle ilgili karşılaştığı problemler karşısında derhal amirine danışıp problemi çözebilmektedir. Böylece çalışan bir taraftan işini yerine getirirken diğer taraftan da eğitilmiş olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 243-244).

Bir üste bağlı çalışma yöntemi, zor işlerde zaman kaybına sebep olduğundan dolayı, bu eğitim yönteminin daha çok, basit işlerde kullanılması gerekir. Ayrıca bu eğitimi veren amirin de mesleki bilgisi yeterli ve sosyal ilişkileri iyi olmalıdır. Bir diğer önemli konu da eğitimin yöneticiye bakan yönüyle zaman kaybı olabileceğinin düşünülmesidir (Bayraktaroğlu, 2011: 89).



### **2.7.1.2. Rotasyon Eğitimi**

Rotasyon eğitimi, işgörenlerin çalıştıkları departmanlardan farklı bir departmanda çalışmasını sağlayarak, işletme içindeki bütün departmanlarda sırasıyla çalışma imkânı sağlayan bir işbaşı eğitimidir. Rotasyon eğitimi sayesinde işletmedeki bütün çalışanlar her departmanla ilgili bilgi sahibi olabilmektedirler.

Dolayısıyla çalışanların devamlı olarak aynı işi yapmaları sebebiyle yaşadıkları monotonluk seviyesini ortadan kaldırmayı amaçlayan bir uygulamadır. Bazı dönemlerde yıllık izinler sağlık sorunları gibi nedenlerden dolayı işi yapacak ikame ikinci bir kişiye ihtiyaç duyulur. Böyle bir durumda rotasyon eğitimi sayesinde çalışanlar birbirlerini yedekleyerek işlerin aksamamasını sağlayacaklardır (Gedik, 2008: 51). Bu yöntemi uygulamak için uzmanlık gerektirmeyen ve nispeten kolay öğrenilebilen işler seçilir. Günün belli saatlerinde uzmanlık gerektirmeyen ve kolay olan işleri yürütmek üzere asli görevi o iş olmayan çalışanlar görevlendirilir, yani çalışanlar işlerini değiştirirler (Baraz, 2013: 93).

Bütün bunların yanında iş rotasyonunun sakıncalı görülen yanları da mevcuttur. Çalışanın bir önceki işinde organizasyonun ekonomik değerlerine katkısı yüksek bir düzeydeyken, pozisyonunu değiştirmek verimliliği düşürmekte ve eğitim maliyetlerini yükseltmektedir. Ayrıca çalışma grubu yeni bir çalışana uyum sağlamaya çalışırken, bu durum karmaşaya neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçte yöneticilerin de rotasyona tabi elemanların işlerini takip etmeye ve soru cevaplamaya daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 246).

### **2.7.1.3. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim**

Yetki göçerimi, yöneticinin kendisinde olan karar verme yetkisini astına geçici bir süreliğine devretmesidir. Yetkisini devreden yönetici işlerin nasıl yapıldığını ve sonuçları kontrol eder. Yetki göçerimi yoluyla eğitim, astların karar alma yeteneğini geliştirir ve astlara sorumluluk bilincini aşılar (Baraz, 2013: 92).

Çalışanlar yetki göçerimi yoluyla eğitildiklerinde, işletmelerde sunulan hizmetler kaliteli, verimli ve zamanında yerine getirilecektir. Yetki göçerimi sayesinde hem işletmeler hem astlar hem de yöneticiler fayda sağlar. Yetki göçeriminin yöneticilere

bakan yönüyle sağladığı faydalar genel olarak şöyledir; astları üzerinde güven duygusu oluşturmaları, onların önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları, astlarının işletmeye bağlılığını artırmaları, astları ile kolayca iletişim kurmaları, astlarını bir arada tutmaları, astlarına işlerinde yükselme imkânı vermeleri ve onların güdülenmelerini sağlamalarıdır (Ayyıldız, 2004: 129). Yetki göçerimi yapıldığında, astın altından kalkabileceğini düşündüğü durumlarla ilgili yanlış karar vermesi işletmeyi zor durumda bırakma riski vardır. Bu nedenle devredilen yetkinin sınırları dikkatli bir şekilde belirlenmeli ve yetkinin devredildiği kişilerin nitelikleri iyi değerlendirilmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 317).

#### **2.7.1.4. Gösteri Eğitimi**

Gösteri eğitimi, öğretici bir olguyu tanıtır ve sunar. Konu çoğunlukla kurgu veya soyut değil kolayca zihinde canlandırılabilir ve gözle görülebilir somut bir olgudur. Öğrenen öğretici gibi davranır ve öğretileni aynen yapar. Bu yöntem, bir tanıtımı, pratik olan bir bilgiyi öğrenmek ve sorunları çözmek için kullanılmaktadır. Kısaca gösteri eğitimi, bir konunun tanıtılması ve bunun uygulanması üzerine gerçekleştirilen alıştırmaya ve eyleme biçimindedir (Peker, 1989: 65).

#### **2.7.1.5. Stajyerlik**

Stajyerlik, stajyerlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, işleri öğretme, çalışma şartlarını tanıtmaya, işe uyum yeteneklerini geliştirme, mesleki sorumluluk taşıma gibi faydalar sağlayan bir eğitim yöntemidir (Örücü, 2013: 338). Ayrıca işletmelere bakan yönüyle, işten ayrılma ve benzeri durumlarda acil eleman ihtiyacı olduğunda staj yolu ile eğitim almış kişiler eleman aramada kaynak olarak değerlendirilebilir (Gedik, 2008: 50). Staj yoluyla pratik bilgi ve teorik bilgi bütünleşmiş olmaktadır. İşletme açısından ise staj, personelin yaşanan değişimlere karşı uyumu kolayca yakalayabilme şansının olması ve işini iyi yapabilmesi için gerekli bilgiyle donatılmış olması nedeniyle avantajlıdır. Ancak stajyerlere verilen bilgilerin öğretici nitelikte olması gerekirken, işletmelerin bu gerekliliği sağlamamaları nedeniyle bu eğitimden istenilen sonucu elde edememe ihtimali ortaya çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 89).

### **2.7.1.6. Takım Çalışması Eğitimi**

Takım çalışması; ekibin veya takımın ortak olarak benimseyip kabul ettiği ve belirgin bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi sorumluluk ve görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş çalışanlar topluluğudur (Baraz, 2013: 93).

Takım çalışması eğitimi ise, rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti yaratmaya yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelini oluşturmaya dönüktür. Takım çalışması eğitiminde temel alınan, işletme yönetimi ile çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek amacıyla birlikte çalışıp, gelişimi sürdürme şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda takım çalışması eğitimi, çalışanların yenilik yaratma, yaratıcılık yeteneklerinden yararlanma ve çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirme işlevlerinin de yerine getirilmesini sağlamaktadır (Güzeltik, 1999: 126; Akt. İnce, 2002: 130).

### **2.7.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri**

İş dışı eğitim yöntemi, çalışanların işletmede işlerini yaptıkları bürolarının ve atölyelerinin dışında eğitilmesini sağlamaktadır. Sınıf ve konferans salonları gibi kendi çalıştıkları yerlerin dışında zaman zaman bir araya gelen çalışanlara, yaptıkları belirli işlerle ilgili uzmanlarca kısa süreli eğitimler verilir. Sınıflar, konferanslar, görsel-ışitsel teknikler, simülasyon yöntemleri, seminerler, bilgisayar tabanlı eğitim gibi yöntemlerle, yönetici olmayan çalışanlar iş dışında eğitilirler (Mirze, 2014: 187). Bunların yanında iş dışı eğitim yöntemleri; personelin yetenek, bilgi ve beceri düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri iş başında verimli olmadığı ya da gerçekleştirilmenin imkânsız olduğu durumlarda gündeme gelir. Bu yöntemde öğrenme belli bir disiplin altında gerçekleşir, eğitim bilinci gelişir, çalışanın düşünsel yeteneklerinin gelişimi hızlanır ve öğrenme isteği artar (Erbaşlar, 2012: 112).

Ayrıca iş dışı eğitim, işgörenlerin farklı kişilerle bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlamakta, öz-çözümlemelerini uyarmakta, gelişim ve değişim güdülerini harekete geçirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 222). Literatürde genel olarak iş dışı eğitim yöntemleri dokuz başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; anlatım yöntemi, deneysel eğitim, açık oturum, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, yönetim oyunları, evrak

sepeti yöntemi, duyarlılık eğitimi ve simülasyon yöntemidir (Efil, 2013; Bayraktaroğlu, 2011).

### **2.7.2.1. Anlatım Yöntemi**

Bir örgütün içinde ve dışında insanlarla iletişime geçmenin en önemli aracı söz ve yazıdır. Etkili emir verme, etkili söylev, karşısındakini inandırma vb. eylemler, anlatım yeteneğine bağlıdır (Peker, 1989: 67). Anlatım; eğitmenin, konuşulan kelimeler aracılığıyla eğitilenlerin öğrenmesini istediği şeyleri iletmesinden meydana gelir. Anlatım fazla miktarda bilginin, organize bir şekilde sunulması amacıyla en az zaman gerektiren ucuz bir yöntem olmasının yanı sıra, çok sayıda katılımcı grubuyla uygulanabilen bir yöntemdir. Anlatım yönteminin bazı dezavantajları söz konusudur. Anlatım yönteminde eğitilenlerin katılımı, iş ortamı ve geribildirim ile anlamlı bağlantı kurma konularında eksikliklerin ortaya çıkması eğilimi vardır. Bu özelliklerin hepsi de eğitimin transferini ve öğrenmenin oluşmasını engelleyen faktörlerdir (Noe, 2009: 232-233).

Anlatım yönteminin avantajları ise, verilecek eğitimin zamanını kısaltır, geniş bir gruba konunun sunulma imkânını sağlar ve grubun konu için hazırlanması gerekmez (Efil, 2013: 231). Bunların yanında anlatım yönteminde, eğiticiyle birlikte çalışanların da katılımını sağlayıp karşılıklı tartışma ortamları oluşturulduğunda başarılı sonuçlar elde edilebilir (Gürüz ve Yaylacı Özdemir, 2007: 176).

### **2.7.2.2. Deneysel Eğitim**

Çoğu zaman çeşitli eğitim programları neticesinde kazanılan, ancak havada kalan bilgilerin sosyal hayatta ya da organizasyon içinde yani iş başında deneyerek yerleşmesi gerekir. Aksi halde eğitim için harcanan emeğin ve zamanın boşa gitme tehlikesi vardır. Kurumların eğitimlerden sonra oluşturdukları ortamlarla, çalışanlara öğrendiklerini pratik yaparak deneme imkânı sunmalıdırlar. Bunun için eğitmenlerin kişilere rehberlik etmeleri ve kendi öğrenme gündemlerini oluşturmalarına yardımcı olmaları gerekir. Bütün bu durumlar deneysel eğitimi meydana getirmektedir (Fındıkçı, 2001: 269-270). Ayrıca deneysel eğitim, çalışanların üretim sürecine ilişkin bilgilerle donatılmalarını da sağlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 222). Bu yöntemde eğitimin belirgin olan

üstünlüğü, eğitim neticesinde öğrenilen bilgilerin göreve aktarılma imkânının olmasıdır. Çünkü eğitilen çalışan görevini doğrudan öğrenmiş olur. Ancak bu yöntem, araç ve gereçlerin eğitim amacıyla yeniden hazırlanmasından ve deney atölyesinin düzenlenmesinden dolayı yüksek maliyetli gözükmektedir (Doğan, 2002: 95).

### **2.7.2.3. Açık Oturum**

Açık oturum, belli bir konuda bilgi kazandırmak için verilen eğitimin ardından tartışma açılmasıdır. Açık oturumda oturum başkanı tartışmayı yöneten kişidir. Konuşmacılar tarafından, gruptan gelen sorular kısaca açıklanır. Açık oturuma katılan bireyler, fikirlerini açıkça söyleyip konunun çözümüne yönelik çeşitli görüşler öne sürebilirler (Tınaz, 2000: 93). Ancak açık oturumda genelde tartışılan konu ile ilgili ortak bir çözüme ulaşılamaz. Çünkü açık oturumların amacı, farklı görüşlere sahip bireylerin bir araya gelip belli bir konu üzerinde kısaca tartışarak görüş bildirmeleridir. Yani o konu ile ilgili net bir çözüm üretme amacı güdülmez (Doğan, 2002: 97).

### **2.7.2.4. Örnek Olay Yöntemi**

Bu yöntemde eğitime katılanlardan, öncelikle yazılmış olan bir örnek olayı incelemeleri, inceleme sonrasında sorunları tespit etmeleri, tespit edilen bu sorunları önemleri açısından analiz ederek çözüm önerileri geliştirmeleri, nihayetinde en iyi çözümü seçip uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılarına çıkabilecek sorunlar için hazırlanmış olurlar (Yüksel, 2003: 207). Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek bir sorunu veya durumu bütün detaylarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasının ardından katılanları etkili karar almaya, daha bilinçli düşünmeye ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının varsayımları değerlendirme, bir olayı analiz etme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar seçeneklerini belirleme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 157).

Bu yöntem sayesinde sorunlar çok boyutlu bir şekilde ele alınabilmekte, değişik fikirler ortaya çıkmakta ve çalışanlar daha doğru kararlar almaya sevk edilmektedir. Ayrıca çalışanlar iş ortamında daha etkili olacak çözüm yolları bulabilmekte ve olayları

daha iyi analiz etmektedirler. Aynı zamanda konuyla ilgili farklı görüşleri de analiz edebilmektedirler (Yeşil, 2015: 47-48).

#### **2.7.2.5. Rol Oynama Yöntemi**

Rol oynama yönteminde eğitime katılanlara gerçek bir olay anlatılır, fakat yazılı bir metin verilmez ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak kendilerinin oynamaları istenir. Bu yöntemin başarısı eğitime katılanların rol oynamadaki yeteneklerine bağlıdır (Yüksel, 2003: 207).

Rol oynama yöntemi, bireyleri başkalarıyla işbirliğini ve yakın ilişkiler kurmayı öğreten, gerçek iş yaşamına hazırlayan, sorunlara çözüm üretmeye yönelten bir uygulamadır. Bu yöntem iyi bir şekilde yapılandırıldığı takdirde bilgilerin ve zihinsel yeteneklerin öğretilmesinin yanı sıra mevcut durumun duygusal içeriği de anlaşılabilir (Gürüz ve Yaylacı Özdemir, 2007: 177). Rol oynama yönteminde çalışanların başkalarının duygu ve düşüncelerine olan anlayışını geliştirmesi, birbiriyle yakın ilişkiler kurmaları gibi avantajlar mevcuttur. Ayrıca işbirliği ruhunun artırılması ve sorun çözme yeteneğinin gelişmesi de bu eğitim yöntemiyle sağlanabilmektedir. Bu yöntemin dezavantajları ise oyuncuların oyunu yeteri kadar ciddiye almamaları durumunda düşünceleri ve kararları gerçekçi olmayabilir. Bu yöntem pahalı ve zaman alıcı bir yöntemdir (Bayraktaroğlu, 2011: 93).

#### **2.7.2.6. Yönetim Oyunları**

Yönetim oyunları, katılımcıların benzetilen eylemlerdeki yöneticilerin rollerini üstlenmeleri, bir örgütte birbirini izleyen kararlar alma alıştırmaları şeklinde tanımlanabilir. Oyunun uygulanması amacıyla; kırk sayfaya yakın yazılmış olan oyun uzman ekipler tarafından incelenir ve oyuna katılacaklara açıklanır. Kurulacak olan ekip, bu işe uygun şekilde hazırlanmış ve içinde oyun için gereken araç-gereçlerin olduğu bir idari büroya yerleşir. Oyun için belirlenen konu burada, zaman kısaltılarak (üç aylık bir karar bir saatte gibi) ve basitleştirilerek gerçek haliyle oynanır. Oyunun başarı durumuna bir hakem kurulu karar verir. Gösteriden sonra da olaylar katılanlar tarafından tartışılır (Peker, 1989: 70).

Yönetim oyunları bağlamında, adayların aldıkları kararların hızlı bir şekilde değerlendirilip kendilerine bildirilmesi önemli bir avantajdır. Bu yöntemin dezavantajları ise, işletme oyunlarına katılan adaylar yöntemin oyun özelliğinde olmasından dolayı, sorumluluk yüklenirken ve düşünce geliştirirken çalışmayı önemsemeyip, gereken ciddiyeti gösteremeyebilirler. Ayrıca yöntem oldukça zaman alıcı ve pahalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 93).

#### **2.7.2.7. Evrak Sepeti Yöntemi**

Bazı sorunların çözümü ve verilecek kararlar çalışanların kendilerine bırakılmalıdır. Bu tür işlerden bir alıştırmada gelen evrak üzerinde çalışmayla yapılır. Eğitilecek olan çalışanın günlük telefon ve posta listesinde yer alabilecek gerçek bir materyal seti ile çalışması istenir. Evrak sepeti yönteminde gelen işlerin yapılması için eğitime katılanlar kendi kendilerine yöntemler üretmelidirler. Bu alıştırmalar, vakit kullanımı planlaması, problem çözme, iş öncelikleri oluşturma, yazılı iletişim gibi yetileri geliştirme açısından faydalı olurlar. Bu arada eğitilenin verdiği kararlardaki öncelikler, zaman kullanımı, isabet gibi hususlar da incelenir (Yüksel, 2003: 207; Gode, 2001: 27).

#### **2.7.2.8. Duyarlılık Eğitimi**

Bu yöntem, yöneticilerin kendi değerlerini, duygularını, davranışlarını ve algılarını daha iyi anlamalarını ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini sağlayan bir eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimi, insanların tutumlarını ve duygularını analiz eden bir süreçtir. Bu eğitim yöntemi yapılandırılmamış bir grup tartışması esasına dayanır (Tınaz, 2000: 96). Duyarlılık yöntemi, genel olarak “T” grupları olarak adlandırılan küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir hafta veya daha uzun bir süre boyunca günde iki ya da üç saat beraber çalışırlar. Başlangıçta, üyeler hayal kırıklığına uğradıkları için sıkılırlar ve neden orada bulduklarını anlamazlar. Birisinin kendilerine ne yapacaklarını anlatmasını isterler. Bununla birlikte grup içinde yavaş yavaş bir sohbet başlar ve grup üyeleri neler yaptıklarını birbirlerine gösterirler. Bu ilişkiler neticesinde onlar arasındaki bağlar güçlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirerek kendi kendini yönetir (Bingöl, 2013: 312).

Bu yöntemde grubun bir liderinin olması ile birlikte lider pasif ve tarafsız kalır. Lider, üyelerin düşüncelerini ve duygularını ortaya koymaları için onları motive eder. Aynı zamanda lider, eğitimin öncesinde ve sonrasında gelişmeleri yorumlayarak değerlendirir. Sonuç olarak bu tür bir eğitim, yöneticileri demokrat, açık fikirli liderler konumuna getirir ve otorite endişesini yok eder (Şimşek ve Öge, 2007: 247).

#### **2.7.2.9. Simülasyon Yöntemi**

Simülasyon yönteminde eğitimin gerçek durumlar baz alınarak yapılması fikri hakim olduğundan, eğitilecek olan birey çalıştığı yerde hangi koşullar altında çalışacaksa, o koşullar oluşturulmalı ve aday bu koşullar altında eğitime tabi tutulmalıdır. Simülasyon yöntemi için hazırlanmış bilimsel bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistemin gerçek sistem hakkında bilgi edinmek ve gerçek sistemi kontrol etmek için önceden hazırlanması gerekir. Bu yöntem yöneticilerin yetiştirilmesi için yaygın bir şekilde uygulanmaktadır (Efil, 2013: 226).

Gerekli deneyim ve bilgi simülatör ortamında kazanıldıktan sonra işgören, gerçek iş ortamında çalışmaya başlar. Simülatör yönteminin pahalı olması sebebiyle, ancak çok sayıda personel eğitildiğinde maliyet düşeceğinden genelde büyük kuruluşlarda uygulanan bir eğitim yöntemidir. Bu sebeple küçük kuruluşlar, simülasyon yoluyla eğitimi tercih etmemektedirler (Tınaz, 2000: 99). Ayrıca bu eğitim yönteminde işgörenlerin gerçek çalışma ortamıyla ilgili bilgi ve becerileri arttığından, işgörenler görevleriyle ilgili olarak deneyim kazanmakta ve böylece çalışma ortamlarına daha çok adapte olmaktadır. Bu da çalışma ortamında kalite ve verimlilik artışını desteklemektedir (Yeşil, 2015: 48).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ ÜRETKENLİĞİ

#### 3.1. ÜRETKENLİK VE İŞ ÜRETKENLİĞİ KAVRAMI

Üretmek eyleminden türetilmiş olan üretkenlik, gerçek anlamıyla ekonomik kalkınmanın en önemli göstergelerinden biridir. Bu kavramın yerine İngilizce’de vermek, meydana getirmek ortaya çıkarmak, üretmek gibi anlamlara gelen ‘to produce’ yükleminden türetilmiş olan ‘productivity’ kullanılmaktadır. Aslında üretkenlik, verimden türetilen bir kavram olup, aralarında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi bulunan iki ögenin birbirine göre değerlendirilmesi demektir. Ancak verimlilik, üretkenlikten daha dar kapsamlı bir kavramdır. Bununla birlikte, üretkenlikle sıkı sıkıya ilişkili olan verimlilikte artış olursa üretkenlik de artabilir (Haftacı, 1985: 46).

Bu çerçeveden üretme eylemi; yaratmak, denemek, insan için daha iyiyi bulma yolunda sürekli olarak çalışmak demektir (Toprak Arık, 2005: 82). Üretkenlik ise, üretim sürecine dâhil edilen üretim faktörleri (girdiler) ile bu süreç sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi belirten bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Yani, en genel hali ile üretkenlik üretilen hizmet ve mal miktarıyla bu hizmet ve mal miktarının üretilmesi için kullanılan girdi ya da girdiler arasındaki orandır. Bu oran çıktı/girdi şeklinde formüle edilmektedir (Yurtsızoğlu, 2015: 3). Başka bir deyişle üretkenlik bir birim girdiden elde edilen çıktı miktarıdır (Aslan, 2011: 33).

Yukarıda ifade edildiği üzere üretkenlik, belli bir miktarda çıktıyı temin etmek için ne kadar girdiye ihtiyaç olduğunun bir ölçüsüdür. Buna göre üretkenlik şöyle formüle edilebilir (Yamak, 2007: 28):

$$\text{Üretkenlik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Toplam Değerler}}$$

Taymaz vd. (2008: 19) üretkenliği, bir üretim sisteminde (sanayi/sektör, işletme makroekonomi) üretim eylemi sonunda elde edilen çıktının bu üretimde kullanılan

girdilere oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre, üretkenlik artışının tanımı da çıktı artışının girdi artışlarıyla açıklanamayan kısmı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu genel tanımdan hareketle, üretkenlik hesaplamaları için kaynak etkinliği, teknik etkinlik, ölçek ekonomileri, üretim sınırı, toplam faktör üretkenliği ve teknik değişim gibi terimler çerçevesinde birçok yöntem geliştirilmiştir.

Yamak (2007: 28) ise üretkenlik kavramının, bir üretim kaynağının daha çok ya da daha az faydalı olma yeteneğiyle yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Üretkenliği, üretim faktörlerini en uygun şekilde kullanarak kişi başına yaratılan fayda ya da gerçekleştirilen üretim düzeyi olarak tanımlamıştır. Başka bir şekilde üretkenliği, üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığının bir ölçüsü olduğunu belirtmiştir.

Üretkenlik kısaca, harcanan birim zaman başına elde edilen kazançtır. Organizasyonlar elde etmeyi düşündükleri kazançlarını en üst düzeyde tutmak istiyorlarsa üretkenliklerine etki eden faktörleri belirleyip bunları detaylı olarak değerlendirmelidirler (Atasoy, 2015: 128).

İş üretkenliği ise; birim üretim çabası sonunda elde edilen fiziksel ürün, teçhizat ve işçilik kaynaklarından faydalanma oranı, üretim faktörlerinin kullanılmasında endüstriyel yönetimin etkinlik derecesidir. Bu tanımlar üretkenlik kavramını genel olarak anlamak için yeterli sayılmakla birlikte ölçme kriterlerinin tercih edilmesinde ve yorumlanmasında ne yapılacağı belirtilmemiştir. Başka bir deyişle iş üretkenliği üretilenin, üretmek için gerekli olana oranıdır (Kobu, 2010: 55).

### **3.2. ÇALIŞANIN BAŞARISI VE ÜRETKEN ÇALIŞMA**

Yönetimin bir görevi de çalışanı başarılı, çalışmayı da üretken kılmaktadır. Ticari kuruluşların tek bir gerçek kaynağı vardır: İnsanlar. Ticari kuruluşların da performans göstermesi ancak insan kaynaklarını üretkenleştirebilmesi ile gerçekleşir. Bu sebeple, çalışmayı üretken hale getirmek temel bir işlevdir. Onun için, çalışanı başarılı kılmak bir kuruluşun performansının ölçüsü ve yönetimin bir görevi olmakla birlikte kuruluş için giderek daha da önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte kaynaklardan bir şirket oluşturmak için, on dokuzuncu yüzyıl iktisatçılarının sıkı sıkıya inandığı şekliyle, onların mantıklı bir düzen çerçevesinde bir araya getirilmesi ve sonra da sermayenin düşmesinin

çevrilmesi yeterli değildir. Bunun için gerekli olan şey kaynakların daha üretken bir hale dönüştürülmesidir (Drucker ve Maciariello, 2012a: 77-78).

### **3.3. YÖNETİM PERFORMANSI VE ÜRETKENLİK**

Üretkenlik, hem verimliliği hem de etkinliği içeren bir performans ölçütüdür (Bhatti ve Qureshi, 2007: 57). Dolayısıyla bir organizasyonda gerek yönetimin gerekse de çalışanların performansının ne seviyede olduğu belirlenmek isteniyorsa etkinlik ve verimlilik birlikte değerlendirilerek, işletmelerdeki üretkenlik ölçüsü de bu çerçeveden ele alınabilir.

Üretkenlik ölçüsünde meydana gelen değişimler yönetimin gösterdiği başarının bir göstergesi sayılır. Bu bağlamda genellikle üretkenlik ile yönetim performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Ancak, işçilik üretkenliğinin yorumlanmasında yapılan yanlış değerlendirmeler gibi, yanlış değerlendirmelerden kaçınmaya özen göstermek gerekir. Örneğin, birim işçilik saati başına çıktı arttığında genel olarak üretkenliğin de artacağı sonucu çıkarılır. Hâlbuki kapasite kaybı, malzemenin zayi olması gibi sebeplerle bunun tersi bir durum ortaya çıkabilir. Yönetim, üretkenliği kontrol için pratik ölçme yöntemlerini geliştirme ve başvurulacak alternatifleri iyi bilme sorumluluğunu taşır (Kobu, 2010: 65).

### **3.4. ÜRETKENLİK HEDEFLERİ**

Bir şirket için kaynakları kendine çekmek ve onları çalıştırmak sadece başlangıçtır. Şirketin en temel görevi kaynakları üretken hale getirmektir. Bu sebeple, üretkenliğin kendisiyle ilgili olan ve her şirketin üç önemli kaynağın her biriyle (insan, sermaye ve doğa ürünleri) ulaşmak istediği üretkenlik hedeflerine ihtiyacı vardır. Aynı zamanda üretkenliğin sürekli olarak iyileştirilmesi yönetimin hem en önemli hem de en zor görevlerinden biridir; çünkü üretkenlik, birkaçı açıkça ölçülebilen ya da kolaylıkla tanımlanabilen etmenlerin farklılığı arasında bir dengedir. Sermaye, üretim için gerekli olan üç etmeden biridir. Eğer diğer kaynakların daha az üretkenleştirilmesi yoluyla sermayenin üretkenliği sağlanıyorsa burada bir üretkenlik kaybından söz edilebilir. Bir şirketin üretkenlik hedefleri olmadan, kendine bir yön çizemez ve üretkenlik ölçüleri olmadan, kontrolünden de söz edilemez (Drucker ve Maciariello, 2012a: 179). Eğer hedefler ve teşvikler doğru kullanılırsa, üretkenliği artırmak için değerli araçlar

konumuna gelebilir. Ancak yöneticiler hedefleri ve teşvikleri yanlış kullanırlarsa, olumsuz sonuçlar doğurabilir (Wright, 1994: 48).

### **3.5. ÜRETKENLİK PAZARLIĞI**

Neo-klasik iktisatçılar, tutarlı ancak karmaşık matematiksel formüller ile her üretim faktörünün üretime yaptığı katkı oranında gelir elde ettiğini ispatlamaya çalışmışlardır. Üretim gelirlerinin en önemli iki bileşeni olan ücret ve kârdan birisinin artması ancak diğersinin azalmasıyla gerçekleştiği için, ikisi arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. 19. yüzyılın sonunda önemi daha da anlaşılan, örgütlü işçilerin birliği olan sendikalar, iki sınıf arasındaki büyük ekonomik güç farkını pazarlık sürecinde ve toplu sözleşmelerde dengeleyebilecek en önemli unsur haline gelmiştir (Doğruyol ve Aydınlar, 2015: 276).

Toplu sözleşme görüşmelerinde en çok üzerinde durulan konu ücret artışlarıdır. Enflasyonu karşılayan zamların ve asgari ücretlerin dışında kalan ücret artışlarında, üretkenlik kriterinin kullanılması zamanla daha çok tercih edilen bir yol olmaktadır. Üretkenlik pazarlığı adı ile bilinen faaliyetlerde işgören ve işveren ortaya çıkan üretkenlik artışından doğacak faydayı paylaşmaya çalışırlar. Üretkenlik pazarlığının özellikleri şunlardır (Kobu, 2010: 58-59);

- Aynı özellikleri taşıyan işletmeler grubu ya da bir işletmeyle çalışanlar arasında yapılır.
- İşgörenele işverenin karşılıklı istekleri açısından tam kapsamlıdır.
- İşgörenele işverenin üretkenlik artışını gerçekleştirmek için yapacakları fedakârlıklar neticesinde ortaya çıkan kazancın dengeli şekilde pay edilmesi amacına yöneliktir.
- Tarafların ortaya koyacakları fedakârlıkla kazançları arasında tam bir bağın kurulmasına çalışılır.

Bunlarla birlikte üretkenlik pazarlığında ortaya çıkan anlaşmazlıklar da söz konusudur. Bu anlaşmazlıklardan başı çeken konu, işçinin üretkenliğe olan direkt katkısıdır. Gerçekten de; yönetim, yatırım ve işçinin üretkenlik artışındaki paylarını belirlemek çoğu kez imkânsızdır. Ancak yaklaşık bir fikir verme yönüyle kâr faktörüne göre yapılan hesaplama yeterli kabul edilebilir.

### **3.6. ÜRETKENLİK ENFORMASYONU**

21. yüzyılda oldukça ilkel bir şekilde dahi olsa, bilgi tabanlı çalışmalarla hizmet çalışmasının üretkenliği için ölçüler geliştirilmektedir. Ne var ki, ister beyaz isterse mavi yakalı olsunlar, sadece işçilerin üretkenliğini ölçmek artık üretkenlik konusunda uygun enformasyonu sağlayamamaktadır. Çünkü işçilerin üretkenliğini ölçmek tek başına yeterli değildir, burada toplam faktör üretkenliği konusunda verilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Üretkenlik enformasyonunu elde etmek için son dönemlerde kullanılan bir alet de kıyaslamadır. Yani şirketler kendi performansını sektördeki ve hatta daha da etkili ekonomideki en iyi performansla kıyaslamaktadır. Kıyaslama, doğru bir yaklaşımla, bir organizasyonun yapabildiklerini herhangi başka bir organizasyonun da yapabileceğini varsayar (Drucker, 2013: 122-123).

### **3.7. İŞ ÜRETKENLİĞİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

Ekonomik büyümenin temel belirleyicilerinden biri de 21. yüzyıldaki teknolojik ilerlemedir. Teknolojiyi geliştiren, bilimsel bilgiyi üreten, teknolojik ve bilimsel bulguları toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürebilme yeteneği olan ülkelerin rekabet yarışında öncü oldukları aşikârdır. Rekabet yarışında öncü olan ülkelerdeki firmalar teknolojik yenilikler, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetleriyle geliştirilmekte olup, bu faaliyetler firmaların rekabet güçlerini artırarak üretkenliklerinin artmasına ve pazar paylarındaki büyümeye katkı sağlamaktadır (Doğan, 2017: 247).

Bunun yanında firmalarda uluslararası rekabet gücünün kazanılması ancak teknolojik gelişme temelinde, üretkenlik artışlarının gerçekleşmesi ve sürdürülebilir büyümenin sağlanmasına bağlıdır. Bu kapsamda üretkenlik artışlarının bileşenlerinin ve nedenlerinin incelenmesi teknoloji, yenilik ve sanayi politikalarının geliştirilmesi açısından önem kazanmaktadır (Taymaz vd., 2008: 19).

### **3.8. İŞ ÜRETKENLİĞİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

Genel olarak çalışanların işlerine dair duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk defa 1920'lerde ortaya atılmış, ancak önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılabilmiştir. İş doyumunun önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumuyla ilişkili olmasıdır ki, bu durum bireyin ruh ve fizik sağlığını doğrudan

etkilemektedir. Bir diğerk önemli nedeniye üretkenlik ile ilgili olmasıdır. Üretkenlikle iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olmamakla beraber doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (grup uyumu, stres gibi) konuyu önemli hale getirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

İnsan ilişkileri ekolü, örgüt teorileri içerisinde insanı sosyal bir varlık olarak görmesinden dolayı ve çalışanların üretkenliğinin artırılması yoluyla iş tatminlerinin sağlanması açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu teorinin, birçok alanın yönetim sürecinde yerini alabilmesi ve örgütsel verimliliğin gerçekleşmesinde kilit bir unsur olan insanı ön plana çıkartması yönüyle de büyük önem arz etmektedir (Sağsan, 2002: 1).

### **3.9. İŞ ÜRETKENLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

İş üretkenliği, toplam çalışma süresi ve yaş faktöründen ciddi boyutlarda etkilenmektedir. Dolayısıyla, işgücünün verimliliğiyle ilgili yapılacak iyileştirme çalışmalarında kişisel özelliklerin dikkate alınması gereken önemli bir etken olduğu doğrulanmıştır. Sonuç olarak; kurumların verimli çalıştırılması büyük ölçüde iş gücünün verimli çalışmasına bağlıdır (Çelen ve Demir, 2010: 124-125). Buradan hareketle iş üretkenliğine etki eden faktörler, kurum içi ve kurum dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir.

#### **3.9.1. İş Üretkenliğine Etki Eden Kurum İçi Faktörler**

Genel anlamda işletmelerin öncelikli amacı kâr elde etmek ve işletmenin piyasa değerini maksimum kılmaktır. Bunları gerçekleştirebilmek için bazı şartların gerçekleştirilmesi gerekir. Bu şartların en önemlilerinden olan üretkenliği sağlamak, işletmenin geleceğine de olumlu bir bakış açısıyla şekil verecektir. Bu bağlamda işletmenin geleceğini sağlam temellere oturtabilmek için iş üretkenliğine etki eden faktörler çok dikkatle ele alınıp değerlendirilmelidir.

İş üretkenliğine etki eden kurum içi faktörler; liderlik ve yönetim stili, insan kaynağı, teknoloji, makine ve teçhizat, hammadde ve malzeme, çalışma ortamı ve ölçek büyüklüğüdür (Erol, 2009).

### 3.9.1.1. Liderlik ve Yönetim Stili

Liderlik, grupların ya da bireyin hedeflerine ulaşım amaçlarını gerçekleştirebilmesi için başkalarının faaliyetini yönlendirmesini kapsayan bir süreçtir. Dolayısıyla hızla değişen rekabet koşullarına yerinde ve tam vaktinde cevap verebilmesi için organizasyonda üretkenlik seviyesinin de uygun olması gerekir. Bu da ancak iyi bir liderlik ve yönetim tarzı ile gerçekleştirilebilir. Bu durumda organizasyondaki işgörenlerin kaliteli bir ürün ortaya koyabilmesi ve üretken çalışabilmesi için ortak çalışma düşüncesine sahip, yeniliği seven, işbirliği yapabilen ve en önemlisi de otoriteyi kendisinde toplamayı sevmeyen bir liderliğe ihtiyaç vardır.

Bu liderlik tipinin tam tersi diktatör tipi liderlik tarzına göre yönetimde, kısa süreliğine yüksek üretkenlik sağlanabilir. Ancak uzun vadede güvenilirlik azaldığı gibi üretimdeki üretkenlikte de düşüş olur. Bunun önlenmesi için de bütün çalışanların katıldığı yönetim stili benimsenmelidir. Grup kendi kendine karar verip, kendi kendini kontrol eden bir yapıda çalışmalıdır. Bu sayede güvenilirlik artar ve üretkenlikte de devamlı artış sağlanabilir (Pehlevan, 2010: 8). Dolayısıyla lider, üretken olan örgütsel hedeflere ulaşmak için farklı türden çalışan motivasyonu ve liderlik teorileri ile beraber hareket edebilmelidir (Chukwuemeka vd., 2014: 53).

### 3.9.1.2. İnsan Kaynağı

Bilgi toplumu olgusu, toplumların sürekli olarak bir üretkenlik, kalite ve verimlilik arayışında olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ülkelerin gelişmesini, rekabet güçlerinin artmasını ve o ülkede yaşayanların hayat standartlarının yükselmesini sağlayan bu üretkenlik, kalite ve verimlilik üçgeninin merkezinde insan kaynağı bulunmaktadır. İnsan kaynağının kapasitesinin değişen koşullar karşısında gelişme gösterebilmesiyle gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin başarısına bağlıdır (Ergül, 1999: 283). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan sermayesinin maharetlerini keşfetmeye yardımcı olan bir araçtır. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme organizasyonun işgücü üretkenliği için hayati öneme sahiptir (Nda ve Fard, 2013: 91).

Eğitimde elde edilen başarının, işletmeler ve işletmelerdeki işgörenler nezdinde üretkenliğe yansması olumlu olabilecektir. Şüphesiz işletmelerde en kıymetli varlık insan kaynağıdır. İnsana verilen değer ölçüsünde kârlılık, piyasa değeri, rekabet

edebilirlik, pazar payı elde etme ve en önemlisi de üretkenlikte artış gerçekleşebilecektir. İşletmeler için insanın bu kadar vazgeçilmez bir konumda olması, işgörenlerin isteklerini ve arzularını da göz ardı etmemeyi gerektirir. Bu durum da işgörenlerin mutluluğunu temin etmesi ve üretkenliklerinde artışın sağlanması açısından ayrı bir öneme sahiptir.

### **3.9.1.3. Teknoloji**

İşletmelerin üretim aşamasında teknolojik yeniliklerin kullanımı gittikçe artmaktadır, bununla birlikte üretkenlik kavramına atfedilen önem de yükselmektedir. Çünkü girdileri çıktılara dönüştürebilen üretkenlik, mevcut sermaye ve emek gibi üretim faktörleriyle daha fazla üretimin elde edilmesi veya daha az faktörle mevcut üretim düzeyine ulaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla teknoloji kullanımı, sermaye veya emek tasarrufuna yol açabilmektedir (Tunç, 2007: 1). Buradan hareketle denebilir ki, üretkenliği etkileyen en önemli faktör teknolojidir. Teknoloji ve bilimdeki yetkinliğe dayalı yenilik becerisi, üretkenliği artırmanın dolayısıyla da ulusların rekabet üstünlüğünün tek anahtarı haline gelmiştir (Kaymakçı, 2011: 78). Ar-Ge faaliyetleri de artırılarak, teknoloji ve bilim alanında atılacak adımlar iyi bir eğitim süreciyle desteklendiğinde hem teknolojik yeniliğin ülke içerisinde yaygınlaşması sağlanabilecek hem de gelişen teknolojiye daha iyi uyum sağlayabilen beşeri sermaye artırılmış olacaktır. Bu şekilde, üretkenliği artan işgücünün üretimde kullanılması, büyümenin devamlılığını sağlayarak istihdamın artırılmasını mümkün kılacaktır (Tunç, 2007: 88).

### **3.9.1.4. Makine ve Teçhizat**

İşletmelerdeki yönetimin büyük sorumluluklarından biri de, işletmenin üretken bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Çünkü üretim işleminde kullanmak için uygun makine ve teçhizatların seçimi, işçinin beklemeden çalışmasını sağlayacak iş akışlarının hazırlanması ve bunların denetimi işletme yönetiminin etkili bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu sebeple iyi bir yönetim, gerekli olan hammadde ve teçhizat ile makinelerin istendiği anda işçinin emrine verebilmelidir. Aynı zamanda iyi bir işletme yönetimi, makinelerin bozulması vb. durumlarda oluşacak olan boş geçen zamanı en aza indirmek ve bozulan makinelerin en kısa zamanda tamir edilip üretime sokulması için gerekli önlemleri almalıdır (Haftacı, 1985: 118-119).



### **3.9.1.5. Hammadde ve Malzeme**

Üretkenlik, maliyet, güvenlik, sağlık, envanter ve üretim çıktısı kalitede olduğu gibi ekipmana bağlıdır (Pehlevan, 2010: 3). Bu durumun üretkenlik açısından ele alınmasını gerektiren sebepler olarak da üretim sırasında işlem gören hammadde ve malzemelerin tutumlu kullanılması, üretim öğelerinden daha iyi yararlanma ve böylece israftan kaçınarak döküntüleri ve kırıntıları değerlendirme şeklinde özetlenebilir (Haftacı, 1985: 83). Bu bağlamda işletmelerdeki kaynağın kullanılış şekli, kaynağın etkili oluşunu yansıtabilecek oranda hizmet ya da mal üretimine imkân tanır. Ürettiği çıktının değeri ve tüketilen kaynağın maliyeti, üretkenlik fonksiyonunun değişkenleridir (Yamak, 2007: 28).

Mal ve hizmet üretiminin yanı sıra emeğe daha genel bir şekilde bakılacak olursa üretkenlik, üretime katılan bütün üretim öğelerinin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçmede önemli bir göstergedir. Çünkü emekle beraber diğer üretim öğelerinin de topluca veya tek tek mal ve hizmet üretimi ile ilgisi vardır. Bunun içindir ki emeğin yanı sıra diğer üretim öğelerinin de üretimle olan ilişkilerini belirleyen kendi üretkenlik oranlarının bilinerek, bunların farklı koşullar altındaki durumlarının ele alınması gerekir. Bu şekilde bir yaklaşımla hem en fazla üretim hem de en uygun üretim öğesi bileşimi elde edilebilir (Haftacı, 1985: 49).

### **3.9.1.6. Çalışma Ortamı**

İşyerinde fiziki koşulların uygun olması, işgörenlerin üretkenliğini etkileyen önemli bir faktördür (Yumuşak, 2008: 250). Karanlık olan alanları çalışma alanı yapıp oralara çalışan yerleştirmek, çalışma alanlarına olması gerekenden daha fazla çalışan yerleştirmek yöneticilerin kaçınması gereken önemli hususlardır. Bu durumlar kurumun genel maliyetini artırsa da, sağladığı faydaları, çalışanların morallerindeki ve üretkenliklerindeki artış getirdiği maliyetten çok daha fazla olabilmektedir (Eyob, 1994: 31). Ayrıca çalışanlar açısından üretkenliğin sağlanması için çalışma ortamındaki malzemelerin yerleşiminin de belli bir orana göre olması gerekir. Oran ilkesinde ise ilk dikkat edilmesi gereken konu, çalışanın vücut ölçüleriyle kullandıkları malzemelerin antropometrik koşullara göre oranlanmasıdır. Bunun yanında işgörenlerin çalıştıkları

alanın büyüklüğü de, onların işlerini üretken bir şekilde yapmasını kolaylaştıracak ölçülerde olmalıdır (Çelebi, 2018: 24).

### **3.9.1.7. Ölçek Büyüklüğü**

Ölçek büyüklüğü, bir firmanın içinde bulunmak istediği piyasada maliyeti minimize ederek sürdürülebilir kârlılığını temin edecek üretim seviyesine ulaşmasıdır (Ovacık, 2018). Bu bağlamda firmalar üretmek istedikleri ürünü ancak işgörenlerin çalışması neticesinde elde edebileceklerdir. Bu ürünlerin piyasada tutunabilmesi ve kârlılığının sağlanabilmesi için üretkenliğin gerçekleştirilmesi önemlidir. Başka bir deyişle ölçek büyüklüğü firmanın üretkenliği ile doğru orantılıdır denebilir. İşletmeler özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda ölçek büyüklüklerini muhafaza etmek isteyeceklerdir. Çünkü işletmelerde maliyetler minimum seviyeye gelene kadar büyüme arzusu vardır. Maliyetin minimize edildiği üretim düzeyi, üretim için uygun bir düzeydir. Bu aşamadan sonra üretimdeki artış maliyet artışını da beraberinde getirmektedir. Bu da istenen bir durum olmadığından, işletmenin kendisinde mevcut olanı maksimum üretkenlik seviyesinde kullanmasını gerektirir.

### **3.9.2. İş Üretkenliğine Etki Eden Kurum Dışı Faktörler**

İş üretkenliğine etki eden kurum içi faktörlerin önem arz etmesi kadar, kurum dışı faktörlerde önem arz eder. Çünkü iş üretkenliğinin tam sağlanabilmesi, hem kurum dışı faktörlerin hem de kurum içi faktörlerin birlikte ve dikkatli bir şekilde ele alınıp değerlendirilmesini gerektirir.

İş üretkenliğine etki eden kurum dışı faktörler; yapısal değişimler, doğal kaynaklar, hükümet politikaları, sağlık alt yapısı ve beslenme, toplumsal değerlerdir (Erol, 2009: 37).

#### **3.9.2.1. Yapısal Değişimler**

Ekonomik anlamda ortaya çıkan yapısal değişimler istihdamı, büyümeyi ve üretkenliği artırıcı rol oynar. Fakat istikrarsız bir büyüme ve bu büyüme ile yeni yatırım alanlarının sağlanamamış olması bunun yanında kırdan kente göç ve dolayısıyla nüfus artışı gibi nedenler büyüme rakamlarının istihdama yansımalarına engel olabilir. Yani

emek üretkenliği artarken istihdam oranlarındaki değişimler daha düşük seviyelerde gerçekleşebilmekte hatta negatif olabilmektedir. Tabii ki uzun vadede durum değişecek ve üretkenlikteki artış büyüme oranlarına yansiyarak yeni yatırım alanlarına zemin hazırlayacak, bu da yeni istihdam olanaklarını ortaya çıkaracaktır (Yurtsizoğlu, 2015: 80-81). İstihdam, işgücü piyasasına katılımın ve dolayısıyla üretkenliğin de bir göstergesidir denebilir (Lerner ve Henke, 2008: 402).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde temel sektörlerde kaynakların yeniden dağılımı olarak ele alınan yapısal değişimin hız kaybettiği, fakat buna rağmen üretkenlik artışlarının devam ettiği dile getirilmektedir. Bu durum sektörlerin kendi alt sektörlerindeki yapısal değişimle açıklanmaktadır. Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerin çoğunda tarım sektörünün payının üretkenlik artışında çok küçük kalması sebebiyle imalat sanayinin alt sektörleri arasındaki değişimler değer kazanmıştır. Bu nedendir ki, imalat sanayinin kendi alt sektörleri arasında kaynakların yeniden dağılımının, yani yapısal değişimin büyüme ve üretkenlik üzerindeki etkilerini konu alan çalışmalara olan ilgiyi artırmıştır (Altıok ve Tuncer, 2013: 56).

### **3.9.2.2. Doğal Kaynaklar**

Azalan verimler yasası ve doğal kaynakların sınırlı olması nedeniyle büyümenin sürekli olamayacağı görüşü hakim olmuştur. Ayrıca gelir artışı ve büyüme gerçekleşmiş olsa da bu gelişmenin nüfusun artışına yol açacağı ve artan nüfus karşısında kıt olan besin kaynaklarının daha fazla kişi tarafından paylaşılması nedeniyle ölüm artışının nüfus artışını durduracağı veya uzun dönemde artan ücretlerin yine geçimlik düzeye ineceği savunulmuştur. Ancak teknolojik gelişmeler nedeniyle bu senaryo gerçekleşmemiş ve üretkenlikteki artışlar daha az kaynakla daha fazla üretime olanak sağlayarak beklenen kıtlığın önüne geçilmiştir. Bu duruma rağmen gelişmiş ülkelerde, beklenilen aksine nüfusta azalmalar yaşanmaya başlamış, hatta bazı gelişmiş ülkelerde neredeyse durma seviyesine gelmiştir (Tunç, 2007: 22).

### **3.9.2.3. Hükümet Politikaları**

Hükümet politikaları, sanayide yenilikçilik kapasitesini yükseltecek, verimliliği ya da üretkenliği artıracak nitelikte olmaktadır. Üretkenliğin artırılması için izlenen

politikaların genel olarak başarıyla sonuçlanması beklenen bir durumdur (Önder, 2017: 24). Hükümetler, içinde bulunulan zaman diliminde çalışanların haklarını koruyucu birçok yasa çıkarmış ve çıkarmaya devam etmektedir. Özellikle çalışma saatiyle ilgili izlenen temel politika işgörenlerin motivasyonunda ve iş üretkenliğinde artış sağlamıştır. Bunların yanında tazminat, emeklilik vb. hakların düzenlenip korunması bu konuda atılan önemli adımlardır. Bu politikaların uygulanması esnasında oluşabilecek aksaklıklar, işgörenlerde meydana gelebilecek moral ve motivasyon bozukluğuyla birlikte üretkenliklerinde de düşüslere sebep olabilmektedir.

#### **3.9.2.4. Sağlık Altyapısı ve Beslenme**

Sağlık alt yapısında ve toplumun sağlık statüsünde daha fazla iyileşme sağlayabilmek için kaynak tahsisi ile ilgili kararlarının şeffaflık ve rasyonalite seviyesinin artırılması gerekir. Maliyet-etkililik analizi bir verimlilik ve üretkenlik değerlendirme tekniği olarak kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilebilmesiyle ilgili karar verilirken dikkate alınması gereken önemli bir kriterdir (Özgen ve Tatar, 2007: 131). Sağlık alt yapısıyla ilgili verimli ve doğru bir şekilde tahsis edilen kaynaklar toplumun tümünü doğrudan ilgilendirdiği gibi, özellikle işgörenleri yakından ilgilendirmektedir. Çünkü işgörenlerin üretkenliklerinin sağlanabilmesi için sağlık alt yapısının ve beslenme şartlarının çok iyi olması gerekir.

Beslenme eksikliği ve hastalık uzun zaman dilimlerinde işgücü üretkenliğini etkileyebilir (Sahu vd., 2013: 429; Berger vd., 2001: 24). Bu bağlamda beslenme ve sağlık problemleriyle birlikte ortaya çıkan üretkensizleşmenin oluşturduğu ekonomik yük ve işgücü verimliliği ekonomik büyümeyi de doğrudan etkisi altına alabilmektedir. Bu çerçeveden düşünüldüğünde sağlık altyapısı ve beslenmeye gereken önem verildiğinde üretkenlikte gözle görülebilir bir artış gerçekleşebilecek ve buna eş değer bir şekilde ekonomik büyüme de istenen seviyeye ulaşabilecektir.

#### **3.9.2.5. Toplumsal Değerler**

Toplumsal değerler, belirli bir toplumda meydana gelen ve ortak kabul gören kurallar bütünüdür. Bu kurallar zaman içinde değişir ve gelişir. Özellikle başka toplumlardan etkilenme söz konusu olduğunda, kabul görülen kurallar hızlı bir şekilde

değişebilir. Bu değişim de, mevcut olandan başka yeni değerlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde şekil almaya başladıktan sonra çok kısa bir süre içerisinde bütün dünyayı etki altına alan bilgi toplumundaki gelişmeler, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından irdelenmekte ve bilgi toplumuna yönelim artmaktadır.

Dolayısıyla bilgi toplumuna ulaşma, toplumların devamlı bir şekilde üretken ve verimli olmalarını gerektirmektedir. Zira bilgi toplumu kavramı, kendi içinde, sosyal ve ekonomik örgütlenmenin verimini artırma, insanların yaşam kalitesini yükseltme potansiyelini taşımaktadır. Bu nedenle, bilgi toplumunda üretkenlik, verimlilik ve kalite kavramları önem arz etmektedir. Bilgi toplumuna uyumu temin etme görevi olan eğitimde ise üretkenlik, verimlilik ve kalite değişmeyen birer unsur haline gelmektedir (Ergül, 1999: 284).

### **3.10. TOPLAM FAKTÖR ÜRETKENLİĞİ**

Toplam faktör üretkenliği, ürünün elde edilmesi için kullanılan tüm girdilerin hesaba katılmasıdır. Toplam faktör üretkenliği için denklem şöyledir (Yamak, 2007: 63):

$$\text{Toplam Faktör Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{İşçilik+Sermaye+Malzeme+Enerji}}$$

Başka bir deyişle toplam faktör üretkenliği, bir üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktıların bu üretim faaliyetinde kullanılan bütün girdilere oranı şeklinde hesaplanan bir üretkenlik çeşididir. Toplam Faktör Üretkenliği (TFÜ), üretimde kullanılan bütün faktörlerin katkısını barındırması nedeniyle genel üretkenlik düzeyiyle ilgili fikir verebilmektedir. Özellikle gelişimini tamamlamamış olan ülkelerde üretim faaliyetinde kullanılan girdi ve çıktıların değerlerini/miktarlarını ölçerken yaşanan sorunlar ile düzenli verilerin eksikliği TFÜ analizlerini ciddi bir şekilde etkilemektedir (Taymaz vd., 2008: 21).

Toplam faktör verimliliğinde ise sistemdeki tüm üretim faktörleri gerçekleştirilen işlemlere dâhil edilir ve üretkenliğin sermaye ve emek girdisiyle açıklanmayan kısmı bir artık değer olarak hesaplanır (Yurtsızoğlu, 2015: 6). Ekonomiler için faktör üretkenliğinin kaynağı teknolojidir. Faktör üretkenliği de faktör birikiminden farklı olarak ekonomiler için sürdürülebilir büyümenin temel kaynağıdır. Faktör birikiminde ise; sermaye, toprak,

emek gibi kaynaklar sınırlı olduğundan ancak belli bir seviyeye kadar artırılabilir. Kaynaklarda ve özellikle sermayede gerçekleştirilecek olan tasarruflar, sermaye faktörü de azalan getirilere bağlı olduğundan, belli bir seviyeden sonra büyümeye istenen katkıyı sağlayamayacaktır. Fakat faktör birikimi üretkenlikle desteklendiği takdirde, iktisadi büyüme için istenilen başarıyı sağlayacaktır (Ünsal, 2012: 6).

### 3.11. ÜRETKENLİK ÖLÇÜMLERİ

Üretkenliğin ölçülmesi için kullanılan birçok ölçüt vardır. Bu ölçütlerin hepsinde de bir şekilde toplam çıktının toplam girdiye oranı dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş üretkenliğinin ölçülmesinde onların aynı koşullarda ürettikleri çıktı miktarları arasındaki farklılıklara yoğunlaşmaktadır. Örneğin bir fabrikadaki işgören belli koşullar altında belli bir birim iş çıkartıyor olsun. Eğer işgören aynı koşullar altında daha az veya daha fazla iş çıkartıyorsa onun iş üretkenliğinin azaldığından veya arttığından söz edilebilir (Aslan, 2011: 33). Üretkenlik ölçümünde kullanılan bu yöntemler en genel haliyle şöyle özetlenebilir. Üretkenlik kavramında kullanılan çıktı terimi, ekonomik yapı içinde üretilen hizmetleri ve malları kapsar. Üretimi gerçekleştirirken ihtiyaç duyulan işçi sayısı, hammadde, malzeme, işçilik saatleri, işçi ücretleri, makine sayısı, makine kullanım saatleri, kullanılan enerji miktarı gibi pek çok parasal ve fiziksel büyüklük de girdi olarak tanımlanır (Yurtsızoğlu, 2015: 6). Üretkenliğin de sürdürülebilir bir büyümenin en önemli kaynağı olması nedeniyle, üretkenliğin hangi faktörden elde edildiği tespit edilip o faktöre her türlü teşvikin yönlendirilmesi ile üretkenliğin de sürdürülebilirliği sağlanabilir (Tunç, 2007: 7).

Hangi açıdan olursa olsun, üretkenliği ölçmek için pay ve payda olarak kullanılan üretkenlik unsurlarını genel olarak kabullenip her çeşit işletmede ölçme işlemi esnasında aynı pay ve payda ilişkisini uygulamak hatalı olur. Başka bir deyişle, üretkenliği mutlaka üretimden elde edilen neticenin, üretim öğelerine oranı şeklinde ölçmek gerekmez. Bazı işletmeler için üretim öğelerinin üretimden elde edilen sonuca oranı da anlamlı olabilir. Bununla birlikte teknik miktarlarla, sabit fiyatlarla ve piyasa fiyatları ile ele alınacak olan kısmi ve toplam üretkenliği ölçme kavramlarının ele alınıp açıklanmasında genel olarak şu oran kullanılır (Haftacı, 1985: 52):

$$\text{Üretkenlik} = \frac{\text{Üretim Sonucu}}{\text{Üretim Ögeleri}}$$

Tüm güçlüklerle karşın üretkenliği ölçmenin çeşitli yararları vardır. Bunlar şöyledir (Kobu, 2010: 60):

- Makro düzeydeki ekonomik analizlerde farklı ekonomik sektörlerin ya da ülkelerin ekonomik performanslarının kıyaslanmasında ve değerlemede,
- Bir şirketin performansını fiyat ve kalite açısından diğer firmalarla kıyaslamada,
- Bir işletmedeki çeşitli bölümlerin kalite, maliyet, kaynak kullanımı gibi standartlara göre performansının kontrolünde ve değerlemede,
- İşletme çapında üretim faktörlerinin etkisini belirlemek için yapılan analizlerde,
- Toplu sözleşmelerde üretkenliğe endekslenen ücret artışlarının belirlenmesinde kullanılır.

Üretkenlik ölçüm yöntemleri; endeks sayılar yöntemi, büyüme muhasebesi yöntemi, veri zarflama analizi, işçilik üretkenliği olmak üzere sırası ile aşağıda ele alınmıştır.

### 3.11.1. Endeks Sayılar Yöntemi

Endeks sayılar yönteminde üretkenliği ve üretkenlik artış hızının ölçümünde kullanılmak üzere “anlamlı” endeks sayıları üretebilen farklı ekonomik-teorik yaklaşımlar vardır. Yaklaşım ne olursa olsun, TFÜ ile endeks sayılar yöntemi hesaplaması, temel olarak bir (toplam) çıktı değer/miktar endeksinin bir (toplam) girdi değer/miktar endeksine bölünmesi yoluyla elde edilmektedir. Burada endeks sayıları yöntemleri arasındaki temel farklılık, girdi değer/miktarlarını ve çıktı değer/miktarlarını endeksleme yaklaşımından kaynaklıdır. Hicks-Moorstee TFÜ endeksi, s ve t zamanları arasındaki TFÜ değişimini hesaplamak amacıyla aşağıdaki logaritmik formdan yola çıkmıştır (Taymaz vd., 2008: 25):

$$\ln TFU_{s,t} = \ln(\text{çıktı endeksi}_{s,t}) - \ln(\text{girdi endeksi}_{s,t})$$

Buna göre, girdi ve çıktı endekslerinin hesaplamasında kullanılan farklı yöntemler TFÜ değişiminin sayısal değerinin bulunmasına olanak tanımaktadır.

Endeks sayılar yöntemi, üretkenlik ve toplam faktör üretkenliği ölçümü için en çok kullanılan bir ölçüm yöntemidir. Yukarıdaki logaritmik formdan da anlaşılacağı üzere, bu yöntem çıktı yönlü ya da girdi yönlü olarak hesaplanabilmektedir (Ünsal, 2012: 8).

Sonuç olarak denebilir ki; toplam faktör verimliliğini hesaplamak amacıyla geliştirilen endeks sayılar yöntemi, değişkenlerin yıllara göre değişim oranlarını göstermesi yönüyle önemli bir ölçüm yöntemidir (Tunç, 2007: 10).

### 3.11.2. Büyüme Muhasebesi Yöntemi

Solow 1957'de gerçekleştirdiği çalışmasını, büyüme muhasebesi yöntemi diye isimlendirmiştir. Solow bu çalışmasında geleneksel bir üretim fonksiyonundan yola çıkmıştır. Buna göre fonksiyondaki  $Q$  reel çıktı miktarını,  $L$  ve  $K$  fiziksel üretim sürecindeki emek ve sermaye girdilerini temsil etmektedir. Ayrıca Solow, teknik değişimi belirtmek amacıyla fonksiyona zaman için ( $t$ ) eklemiştir (Solow, 1957: 312):

$$Q = F(K, L, t)$$

Üretim fonksiyonundaki kaymalar, marjinal ikame oranlarına el değmeden bırakıyorlarsa ve sadece verilen girdilerden elde edilen çıktıyı artırıyor veya azaltıyorsa, nötr olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir durumda üretim fonksiyonu şöyle denklemlenir:

$$Q = A(t)F(K, L)$$

Çarpma faktörü  $A(t)$ , zaman içindeki kaymaların kümüle etkisini ölçmektedir. Bu fonksiyonun büyüme oranları şeklinde ifade edilmesini sağlamak için, toplam diferansiyelinin alınıp toplam çıktıya bölünmesiyle aşağıdaki denklem elde edilir.

$$\frac{Q^\circ}{Q} = \frac{A^\circ}{A} + A \frac{\partial F}{\partial K} \frac{K^\circ}{Q} + A \frac{\partial F}{\partial L} \frac{L^\circ}{Q}$$
 Değişkenler üzerindeki noktalar ( $^\circ$ ) zaman türevlerini

gösterir.  $w_K = \frac{\partial Q}{\partial K} \frac{K}{Q}$  ve  $w_L = \frac{\partial Q}{\partial L} \frac{L}{Q}$  sermayenin ve emeğin nispi payları bu

denklemden yerine yerleştirildiğinde;  $\frac{Q^\circ}{Q} = \frac{A^\circ}{A} + w_K \frac{K^\circ}{K} + w_L \frac{L^\circ}{L}$  denklemi elde edilir.



Sonuç olarak Solow'un büyüme muhasebesinin mantığı, herhangi bir ek bilgi içermeyecek şekilde tekrar kullanılan totolojik açıklamaya dayanır. Başka bir deyişle, ekonomik büyüme üretim faktörlerinin miktarındaki artış ve bu faktörlerin verimlilik artışlarının toplamıyla açıklanır. Fiziki sermaye stokundaki artış, eğitim seviyesindeki artış, istihdam artışı gibi niteliksel ve niceliksel değişim üretim girdilerinde meydana gelen değişimi temsil ederken, daha iyi ekonomik politikalar, daha etkin işletmecilikten kaynaklı girdi başına çıktı miktarında oluşan artış, verimlilik artışını temsil eder. Büyüme muhasebesi yöntemi ekonomik büyümenin ne kadarının verimlilikteki artıştan ve ne kadarının da girdideki artıştan kaynaklandığını hesaplama olanağı verir (Aydın, 2008: 106).

### **3.11.3. Veri Zarflama Analizi**

Veri zarflama analizinde, çok sayıda girdi ve çıktı kullanılarak üretkenlik hesaplaması yapılabilmektedir. Hesaplama yapılırken çıktıların ağırlıklı toplamının girdilerin ağırlıklı toplamına oranı kullanılmaktadır. Bu analiz yönteminde yapılan hesaplamalar doğrusal programlama ile yapıldığından diğer yöntemlerdeki gibi istatistiksel bilgiler elde edilemez. Yani parametrik yöntemlerde olduğu gibi analizlerin ve istatistiksel testlerin kullanılmaması bu yöntemin zayıf tarafıdır. Bu zayıf taraf, yöntemi ölçüm hatalarına karşı duyarlı bir hale getirmektedir (Ünsal, 2012: 11).

Veri zarflama analizinde tüm organizasyonel karar birimleri serbest bir şekilde ağırlıklarını verebilirler. Ancak, bütün birimlerin kendilerini etkin kılacak ağırlıkları seçerek taraflı olmalarının önüne geçmek amacıyla, probleme iki kısıt eklenmiştir. Bu kısıtlardan ilkinde göre karar birimleri ağırlıklarını seçtiklerinde, ağırlıklar kullanılıp diğer organizasyonel karar birimlerinin etkinliği ölçüldüğü zaman hiçbir karar biriminin etkinliği %100'den fazla olmamalıdır. İkinci kısıta göre ise, hiç bir ağırlık negatif değerde olamamalıdır. Bu kısıtlar neticesinde, ağırlıklarını serbest bir şekilde seçebilen organizasyonel karar birimleri, aslında aynı optimal ağırlık setini seçmektedirler (Ulucan, 2002: 187-188).

### 3.11.4. İşçilik Üretkenliği

İşçilik üretkenliği aşağıdaki denklemle hesaplanır ve işçilik üretkenliği ölçümü aşağıda verilen iki örnekle açıklanabilir (Yamak, 2007: 63):

$$\text{İşçilik Üretkenliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{İşçilik}}$$

Bir otelde temizlik vardiyalarının üretkenliğinin ölçümünde;

Temizlenen oda sayısı / vardiya sayısı

İşçilik saati başına döşenen halı yüzeyinin miktarı;

Döşenen halı metrekaresi / işçilik saati

Yukarıda da ifade edildiği üzere, emek üretkenliğinin çıktı miktarı (ya da katma değer) işgücüne ya da çalışılan saate bölünmesiyle elde edilmesidir. Emek üretkenliği dışında, teknolojik gelişmeler neticesinde artan toplam faktör verimliliği de emeğe olan talebin azalmasına yol açabilir (Tunç, 2007: 5). Yani emek üretkenliği ölçümünde girdi olarak çalışan sayısı, çalışılan saat; çıktı olarak da satışlar veya katma değer kullanılmaktadır (Yurtsızoğlu, 2015: 14).

Görüldüğü üzere işçilik üretkenliğinin, kolay anlaşılır olması ve ölçme kolaylığı sebebiyle en çok kullanılan üretkenlik ölçüsüdür. İş hayatında işçilik üretkenliğinin yönetici, mühendis, işçi, sendikacı gibi kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanması sık rastlanan bir durumdur. İşçilik üretkenliğinde meydana gelen değişmelerin kaynağının doğru tespiti ücret ve maliyet tayininde çok önemlidir. Bunun yanında toplu sözleşmeler neticesinde yapılacak ücret artışlarının işçilik üretkenliğindeki artışlara bağlandığı durumlarda konu daha fazla önem kazanır. Özellikle işçilik ücretlerinin belirlemede yapılan hataların ciddi grevlere ve işveren-işçi anlaşmazlıklarına yol açtığı görülür (Kobu, 2010: 57).

### 3.12. ÖLÇME HATALARI

Literatürde oldukça geniş bir yer tutan üretkenlik ölçüm yöntemlerinin zayıf ve güçlü olan tarafları vardır. Bu bağlamda üretkenlik ölçümü için kullanılan bütün yöntemler ölçüm hatalarına konu olmaktadır. Yakın dönemde yapılan çalışmalarda, kullanılan yöntemlerde yapılan düzeltmelerle ve teknoloji tanımıyla ilgili basitleştirici varsayımlara gidilerek ölçüm hataları bertaraf edilmeye çalışılmıştır. Her ne kadar ölçme hataları birçok tartışmaya konu olsa da üretkenlik ölçümü, TFÜ ölçümü ve ekonominin performansının değerlendirilmesi açısından önemini korumuştur (Ünsal, 2012: 13-14).

### 3.13. ÜRETKENLİĞİN KÂRLILIĞA ETKİSİ

İşverenlere daha çok kâr, işçilere daha çok ücret, devlete daha çok vergi sağlamanın en iyi yolu üretkenlikten geçmektedir. Bunun yanında üretkenlik, yaşam kalitesinin ve toplumun hayat standartlarının yükseltilmesinde yaşamsal bir önem taşımaktadır (Kaymakçı, 2011: 88). İşletme ekonomisi ve kârlılığı açısından böylesine önemli bir kavram olan üretkenliğin ortaya konulmasında öncelikle neyin baz alınacağını yani üretkenliğin miktar olarak mı yoksa tutar olarak mı belirleneceğinin bilinmesi gerekir. İşletme ekonomisi açısından değerlendirildiğinde üretkenlik, hem tutar hem de miktar olarak belirlenebilir (Haftacı, 1985: 50).

Dolayısıyla bir işletmenin kârlılığını artırmak amacıyla satışları ve üretkenliği artırmak şeklinde iki çeşit çözüm üretilebilir. Satış alternatifine karşılık üretkenlik yoluyla sağlanacak kârlılık daha etkilidir. Üretkenlik yolu ile kârı artırmak için birçok alternatif vardır. Örneğin, bir üretim sisteminde 200 adet mamul 50 saat işçilikle üretildiği varsayılırsa. Bu sistemin işçilik üretkenliği  $200/50=4,0$  adet/saat şeklinde hesaplanır. Yönetim %5 işçilik üretkenliğini artırmak istediğinde, bu istek aşağıdaki dört alternatiften biri seçilerek gerçekleştirilebilir (Kobu, 2010: 56):

- İşçiliği sabit tutup üretimi artırmak:  $210/50=4,2$
- İşçiliği azaltıp üretimi sabit tutmak:  $200/48=4,2$
- İşçiliği ve üretimi artırmak:  $220/52=4,2$
- İşçiliği ve üretimi azaltmak:  $190/45=4,2$

### 3.14. GÜCÜ ÜRETKENLEŞTİRMEK

Ekonomik performans üzerinde etkili olan ilk önemli faktör üretken etkidir. Verimlilik, çıktının girdiye oranının miktar ağırlıklı ölçümünün göstergesi ve üretken gücün niteliğinin bir ifadesi olarak kabul edilebilir. Üretken güç, nicel ve nitel öğelerin koordinasyonu şeklinde anlaşılabilir (Konuk ve Önder, 2008: 90).

Nicel ve nitel öğelerin koordinasyonunu sağlamak ve gücü üretkenleştirmek için birey kendisinin ve patronlarının güçlü olan taraflarına bakması gerekir. Birey güçlü yanlarını belirledikten sonra, bu güçlü yanlarını daha da geliştirebilmek için bir plan geliştirmeli, aynı zamanda patronlarının zayıf taraflarının etkilerine karşı koruyup, güçlü taraflarını pekiştirerek üretkenleştirmek için elinden gelen her şeyi yapmalıdır. Bu bağlamda etkin olan bir yönetici, gücü üretkenleştirir ve zayıflıklar üzerine bir şey inşa edilemeyeceğini de bilir. Sonuçlara ulaşabilmek için, birey başta kendi güçlerinden, amirinin güçlerinden ve dolayısıyla mevcut tüm güçlerden faydalanması gerekir. Çünkü bu güçler gerçek fırsatlardır ve gücü de üretkenleştirmek örgütün yegâne amacıdır (Drucker ve Maciariello, 2012b: 86-87).

### 3.15. ÜLKE EKONOMİSİ VE ÜRETKENLİK

Bir endüstri ne kadar üretken olursa, rekabet gücü de o kadar iyidir denebilir; çünkü maliyetleri rakiplerine göre daha az olacaktır. Üretkenlik arttığında, işletmeler enflasyona neden olmadan daha yüksek ücretler ödeyebilir. Dolayısıyla üretkenlik, yaşam standartlarını iyileştirmenin de diğer bir yoludur (Mohebbi vd., 2013: 14).

Uluslararası istatistiklerde trendler incelendiğinde üretkenlik ile bir ülkenin hayat standardı arasında büyük bir ilişki olduğu görülür. Üretkenlikte meydana gelen artış düşük fiyatlarla tüketiciye yansıtıldığında fiyatlar düşer ve talep artar. Meydana gelen bu talep artışı üretimi ve üretim de Ar-Ge' ye verilen önemi artırır. Geliştirilen yeni yöntemler ve teknolojiler üretkenliğin artışına ve bu da aynı şekilde talebin tekrar artmasına sebep olur. Böylece reel değerlerle ve daha düşük fiyatla daha fazla satın alabilen tüketicinin hayat standardı da yükselmiş olur (Kobu, 2010: 68).

Dolayısıyla, ülke içinde hayat standardındaki artışın devamını sağlamak için, üretkenliğe ve teknolojik gelişmeye bağlı bir büyüme stratejisinin belirlenerek

uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kısa dönemde teknolojideki gelişmeler, üretkenlikle çıktı miktarlarında artışlara yol açsa da, çalışanların yeni teknolojiye hemen uyum gösterememesi ve fiyat katılıkları gibi sebeplerle, istihdam üzerindeki etkisi olumsuz olabilmektedir. Ancak ülke ekonomisinin bu gelişmelere uyum sağlayabileceği uzun dönemde, emeğe olan talebi de artırarak istihdam oranında artış sağlayabilir. Bu süreçte ülkelerin gelişmişlik düzeyleri de önemli rol oynamaktadır (Tunç, 2007: 17). Bugün gittikçe artan rekabetçi piyasa koşullarına ve Dünya ekonomisindeki gelişmelere bağlı olarak üretkenlik, her bir ekonomik birim için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü üretkenlik mikro düzeyde firmaların pazar paylarını ve kârlarını, makro düzeyde ise ekonominin büyüme hızını artıran önemli bir unsurdur (Kaymakçı, 2011: 78).

### **3.16. DÜŞÜK ÜRETKENLİĞİN NEDENLERİ**

İşyerleri, rekabetçi baskılar karşısında ücretleri ve maliyetlerini düşürmek için bazı üretim faaliyetlerini (ücretlerin de daha düşük olduğu) taşeron işyerlerine aktarılması stratejisini benimseyebilmektedir. Fakat ücretlerin düşmesi, hem uzun vadede işgücünün eğitime kaynak ayrılmasını engellemekte, hem de işgücünün çalışma isteğini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle düşük ücretler üretkenliğin düşmesine yol açmakta, bu da işletmelerin ve bütün imalat sanayinin “düşük üretkenlik dengesi” olarak tanımlanan kısır bir döngü içine girmesine sebep olmaktadır (Taymaz vd., 2008: 94).

Yapılan araştırmalar ve yıllar içinde edinilen tecrübeler gösteriyor ki, sanayileşmeyle beraber çoğu sistem tasarlandığı gibi performans göstermemektedir. Özellikle üretim sistemlerinin bazıları sıklıkla tam kapasitenin altındaki seviyelerde üretim yapmaktadırlar. Bu da üretilen ürünlerin birim maliyetlerinin yükselmesine ve düşük üretkenliğe sebep olmaktadır (Köksal, 2009: 15).

Meredith (1994); tarafından üretkenlik artış hızının düşük olmasının nedenleri üzerine ABD'de son yıllarda yapılan bir araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmiştir (Akt. Kobu, 2010: 71):

- Tasarrufların düşük seviyelerde kalması.
- Borçlanma ve bütçe açıkları sebebiyle tasarrufların sermaye yatırımı yerine borç ödemelerine ve faize gitmesi.
- Sermaye maliyetinin yüksek olması.

- Yöneticilerin sağlıklı ve istikrarlı kârlılığı bırakıp kısa vadeli kârlılığı tercih etmesi.
- Yatırım kaynaklarının verimli olmayan alanlarda kullanılması.
- Sendikaların siyasi amaçlı tutum sergilemesi.
- İşverenle işçi arasında karşılıklı saygı ve güven ortamının olmaması.
- İşgücünün yetersiz eğitim görmesi.
- İş ahlakında zayıflıkların meydana gelmesi.
- Yönetimin değişen koşullara uyum sağlayamaması.
- Yönetimin geçerli bir imalat stratejisi belirleyip, bu stratejiyi uygulamakta başarısız olması.
- Yan ödemeler, yüksek ücretler ve sosyal yardımlar nedeniyle yeni teknolojiye ve tesislere yatırılacak para bulunamaması.

### **3.17. ÜRETKENLİĞİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI**

Ekonominin girdileri çıktılarına dönüştürme yeteneği olarak tanımlanan üretkenlik, son yarım yüzyılda üzerinde çok fazla durulan bir kavram olmuştur. Teknolojinin yaygınlaşp üretimde kullanılmasıyla birlikte üretkenlik hızında da artış gerçekleşmiştir. Üretkenliğe ve teknoloji kullanımına ilginin bu kadar artmasının altında yatan temel neden ise, aynı girdi miktarı ile daha fazla çıktı elde edilebilmesinden dolayıdır. Üretkenlik artışı, teknolojide yaşanan gelişmeler ile birlikte işgücünün sahip olduğu eğitim seviyesi, deneyim gibi niteliklerle de sağlanabilir (Tunç, 2007: 6). Dolayısıyla işgörenlerin daha üretken, verimli ve iyi eğitilmiş olmalarını sağlayacak becerilerle ve bilgilerle donatılması sorumluluğuna sahip eğitim örgütlerinde de, kalite duyarlılığına önem verilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Ergül, 1999: 291).

İnovasyonda, bilim ve teknolojide yetkinleşmeden üretkenliği yükseltmek ve üretkenliği yükseltmeden de dünya pazarlarında rekabet üstünlüğünü kazanmak ve hayat standartlarını yükseltmek zorlaşabilmektedir. Bu hangi ekonomik ve siyasi entegrasyon sistem biçimi olursa olsun tüm uluslar için geçerlidir (Kaymakçı, 2011: 88). Özellikle artan uluslararası rekabet nedeniyle bugünün ekonomisinde, şirketler çalışanlarını güçlendirmeli, kârı ve üretkenliği en üst seviyeye çıkarmak için çalışanların yeteneklerini geliştirmelidir (Kriemadis ve Kourtesopoulou, 2008: 33). Ayrıca üretkenlik artışı, iş

taleplerini azaltarak değil, kontrol ve destek seviyelerini artırarak işin yeniden tasarlanması ile sağlanabilir (Dollard vd., 2000: 508).

### **3.18. BEDEN İŞÇİSİNİN ÜRETKENLİĞİ**

Hem beden işçisi olarak çalışan hem de beden çalışmasını inceleyen ilk kişi Frederick W. Taylor olmuştur. Taylor ilk defa çalışmaya bakıp onu inceledikten sonraki on yıl içinde beden işçisinin üretkenliği tahmin edilemez derecede yükselişe geçmiştir. Beden işçisinin üretkenliği, yirmi birinci yüzyılda ‘gelişmiş’ ekonomiler diye adlandırılan şeyi meydana getirmiştir. Taylor’dan önce böyle bir şey söz konusu değildi ve bütün ekonomiler eşit oranlarda az gelişmişti. Bugün gelişmekte olan bir ekonomi veya az gelişmiş bir ekonomi beden işçisini üretken hale getirmemiş veya en azından bunu henüz gerçekleştirmemiştir. Beden işçisini üretken yapmak için ilk yapılması gereken görevin ne olduğuna bakmak ve onun bileşen hareketlerini analiz etmektir. Bir sonraki adım görevin gerektirdiği süreyi ve fiziki çabayı yani her hareketi kaydetmektir (Drucker ve Maciariello, 2012a: 286-287).

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde, Taylor’ın beden işçisinin üretkenliğinden çok daha fazla alanın üretkenlik tanımının içine katılmasını gerekli hale getirmektedir. Bütün bu değişim ve gelişmelerin geçmişten bugüne değin uzanan bir üretkenlik kültürü ve birikim sonucu oluştuğu kesindir. Üretkenlik kültüründeki değişimler aynı zamanda, her duruma özgü esnek, yeni, durumsal ve stratejik bir yönetim anlayışıyla beraber oluşmaktadır. Bu sebeptir ki sürdürülen bütün çabalar, ideale ulaşma yolunda verilen mücadelelerdir (Toprak Arık, 2005: 84-85).

#### **3.18.1. Beden Çalışmasının Üretkenlik İlkeleri**

Hesiod ve Virgil’den Karl Marx’a kadar, filozofların ve şairlerin çalışmayla ilgili söyledikleri her şeyi, Taylor’ın çalışmasıyla ilgili gördüğü şey bozmuştur. Taylor’a kadar filozofların ve şairlerin tümü beceriyi övmüştü. Taylor ise bütün bunların aksine beden işinde böyle bir şey olmadığını göstermiştir. Taylor’a göre sadece tekrarlayan ve basit hareketler vardır. Onları üretken yapan ise bilgidir. Aslında Taylor bilgiyi işe uygulayan ilk kişidir. Son yüzyıl içinde beden işçilerinin üretkenliğini artırmak için en küçük bir başarı elde eden her yöntemin destekçileri, Taylor’la olan farklılıklarını her ne şekilde

ilan etmiş olsalar da, bunlar Taylor'ın ilkelerini esas almışlardır (Drucker ve Maciariello, 2012a: 287-288). Taylor'ın ilkelerinin bu denli kabul görmesinin altında yatan temel sebep, bireylerin kendi şahıslarına ait çalışmalarını hedef alıp yönlendirmesidir denebilir. Çünkü bireyler kendilerini ilgilendiren durumları benimsemeleri hem çabuk hem de kolay olabilmektedir. Aynı zamanda bu durum, hızlı bir yayılmaya da kapı aralamıştır.

Özellikle Birinci Dünya Savaşı'nda bilimsel yönetim, Ford'un Taylor'a dayalı montaj hattıyla birlikte ABD'de çok hızlı bir şekilde yayılmıştır. 1920'lere gelindiğinde bilimsel yönetim Japonya'da benimsenmeye başlanmış ve Batı Avrupa'yı istila etmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nda, hem Amerikan başarısı hem de Alman başarısı doğrudan Taylor'ın ilkelerinin çalışma eğitimine uygulanmasına dayalıdır (Drucker ve Maciariello, 2012a: 289).

### **3.18.2. Beden İşçisinin Üretkenliğinin Geleceği**

Ekonomi ve yeni toplum içerisinde yer alan beden işçisi nitel olarak çok önemli değişimlere maruz kalmıştır. Bilginin çok değerli hale gelmesiyle, düşük vasfa sahip işler ortadan kalkmış ve 'bilgi işçisi'ni meydana getirmiştir. Çünkü yeni ekonomik yapı farklı örgütlenme tarzı gerektirdiğinden, bu yeni işleri yerine getirebilecek işgücünün yetiştirilmesi amacıyla eğitimin süresi ve niteliği geliştirilmeye başlanmış; işletme dışında ve içinde yenileme eğitimi, mesleki eğitim vb. tedbirler hükümetlerin de yardımlarıyla bilgi toplumu işçisinin yetiştirilmesinde en önemli vasıtalar olarak kullanılmaya başlanmıştır (Erdem, 2005: 564-565).

Yukarıda ifade edilen sebeplerden dolayı, gelişmiş ülkelerde asıl meydan okuma bilgi işçilerini üretken yapmaktır, beden çalışmasını değil. Çünkü beden çalışmasının nasıl üretken yapılacağı artık bilinmektedir. Gün geçtikçe bilgi işçileri hızlı bir şekilde her gelişmiş ülkedeki en büyük tek işgücü grubu haline gelmektedir. Şimdiden bilgi işçileri ABD işgücünün üçte birini ve tüm diğer gelişmiş ülke işgücünün daha küçük ama hızla büyüyen bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Bütün bunlardan hareketle beden işçisinin üretkenliğinin geleceği, yerini bilgi işçisinin üretkenliğine bırakmıştır. Bunun yanında her şeyden çok, gelişmiş ekonomilerin gelecekteki bekası ve geleceğin zenginliği giderek daha çok bilgi işçilerinin üretkenliğine dayanacaktır (Drucker ve Maciariello, 2012a: 290-291).



### 3.19. BİLGİ İŞÇİSİNİN ÜRETKENLİĞİ

Bilgi işçisinin üretkenliğiyle ilgili çalışmalar yeni yeni başlamaktadır. Bilgi işçisinin üretkenliğiyle ilgili fiili olarak 2007 yılında çalışmaya başlanmış olmasına rağmen, beden işçisinin üretkenliğinde 1900 yılında olunan yerdedir. Ancak daha şimdiden beden işçisinin üretkenliği hakkında bilinenden daha çok bilgi işçisinin üretkenliği ile ilgili bilgi sahibi olunmuştur. Bilgi işçisinin üretkenliği ile ilgili ortaya çıkacak problemlerin çoğunun çözümleri bile bilinmektedir. Ancak daha üzerinde çalışmaya devam edilmesi gereken ve yanıtları bilinmeyen meydan okumalar da söz konusudur. Bu bağlamda bilgi işçisinin üretkenliğini altı ana etmen belirlemektedir. Bunlar (Drucker ve Maciariello, 2012a: 292-293):

- Bilgi işçisinin üretkenliği 'Görev nedir?' sorusunun sorulmasını ister.
- Üretkenliğin sorumluluğunu bizzat bilgi işçisinin kendisine yüklemesini ister. Bilgi işçilerinin yetkileri olmalı ve kendilerini yönetmelidirler.
- İnovasyonu devam ettirmek bilgi işçisinin görevinin, sorumluluğunun ve çalışmasının bir parçası olmalıdır.
- Bilgi çalışması bilgi işçisinin sürekli olarak öğrenmesini, bununla birlikte sürekli öğretmesini de gerektirir.
- Bilgi işçisinin üretkenliği tek başına bir çıktı miktarı meselesi değildir. Kalite de en az çıktı miktarı kadar önemlidir.
- Son olarak, bilgi işçisinin üretkenliği, bilgi işçisinin bir maliyet olarak değil, bir varlık olarak görülüp ve öyle davranılmasını gerektirir.

Bilgi işçisiyle ilgili bütün bunların yanında bilinmesi gereken önemli bir durum; bu yeni işçi sınıfının yönetilmesi beden işçisinin yönetildiği gibi kolay olmayacaktır. Çünkü bilgi işçisinin yönetilmesi ve onlardan istenen üretkenliğin elde edilebilmesi için onlara özerklik sağlanması, düşünebilmelerini sağlayacak fırsatların verilmesi, onlara karşı sergilenecek liderlik davranışlarının da bilginin zirveye ulaştığı bu çağa ayak uydurabilecek derecede, yüksek bir seviyede olması gerekir (Karabekir ve Akçay, 2016: 48).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ MOTİVASYON ARAÇLARININ VE EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİĞİNE ETKİSİ

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler içinde bulunulan bilgi ve iletişim çağına ayak uydurabilmelidirler. Çünkü bilgi ve iletişim çağında diğer pek çok şeyde olduğu gibi çalışanların nitelikleri de hızla değişmeye başlamıştır. İşgörenlerin değişen nitelikleriyle birlikte kas gücüyle çalışma, yerini daha çok bilginin gücünü elinde tutan yeni sınıf işgörelere yani bilgi işçilerine bırakmıştır. İşgörelerde meydana gelen bu sınıf değişikliği, yeni sınıf işgörelerin çalışma şartlarıyla ilgili istek ve arzularında da farklılık oluşturmuştur. Bu bağlamda çalışanlara becerilerini kullanabilme imkânının sağlandığı, amirinin ve iş arkadaşlarının desteği, arkadaşlık ve yardım severlik gibi kişiler arası ilişkilerin gerçekleştiği, iş güvencesi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, terfi imkânı gibi iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğini etkileyeceği düşüncesinden hareketle, iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğine etkisinin ne seviyede olduğunun belirlenmesi bu çalışmanın amaçlarından birisidir.

İşletmeler hem profesyonelleşmek hem de verimliliklerini en üst düzeye çıkarabilmek için, öncelikli olarak kurum içinde departmanlar oluşturmaya başlamışlardır. Uzmanlık alanlarına göre oluşturulan bu departmanların en önemlilerinin başında insan kaynakları yönetimi departmanı gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının bu kadar önemli oluşu, işletmelerde işgücünün iyi yönlendirilip yönetilmesinin işletmelerin uzun dönemde başarısına etkisinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin önemini artıran diğer bir sebep, işletmelerin en değerli kaynağı olan işgörelerin işe alımından önceki aşamadan başlayıp işten ayrılma sürecine kadarki tüm gereksinimleriyle ilgilenip onların moral, motivasyon ve üretkenliklerini maksimum düzeyde tutan pek çok uygulamayı da bünyesinde gerçekleştiriyor olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında çalışanlardaki iş

retkenliğinin artırılması için gerçekleştirilen bu kadar faaliyetin içinde en önemlilerinden biri de eğitim ve geliştirme faaliyetidir. Bu bağlamda araştırmanın diğer bir amacı insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirdiği eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Uluslararası ve Türkçe literatürde insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmeyi, iş motivasyon araçlarını ve iş üretkenliğini ayrı ayrı inceleyen çalışmalar mevcuttur. Ancak bu araştırmada olduğu gibi hem  kavramı (iş motivasyon araçları, insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri, iş üretkenliği) bir arada inceleyen hem de iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya literatür araştırmasında rastlanamamıştır. Bu durum da, çalışmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

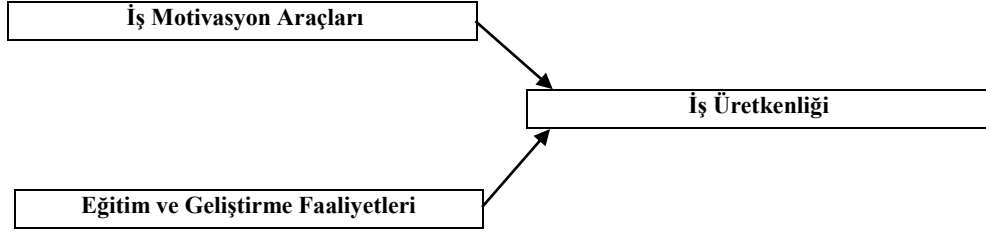
#### **4.2. ARAşTIRMANIN KISITLARI**

Bu araştırmanın anket uygulaması, Konya ilinde bulunan özel sektörde faaliyet gösteren üç tane üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla alışma sadece bir ilin birkaç işletmesi ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın analizinde kullanılan İş Motivasyonu, İnsan Kaynaklarında EĞitim-Geliştirme ve Endicott İşte retkenlik ölçütlerinin katılımcılara bakan yönüyle objektif olmayan değerler ifade etmesi ve ankete katılan çalışanların yanıtıllama yaparken önyargıyla yaklaşabilme durumu bu araştırmada mevcut olan bir kısıttır. Bunların yanında araştırma için uygulama yapılırken toplanan bilgilerin, işletmelerin kendilerine ait bilgiler olması, kişilerin bazı bilgileri vermek istememesi, ayrıca araştırmaya katılan çalışanların işlerini kaybetme kaygısı ile kendilerine ait olan gerçek düşüncelerinden çok, amirlerinin ve örgütünün lehine cevap vermeleri gerektiği düşünce kalıbından etkilenmiş olabilmesi ve samimi yanıt vermeme olasılığı araştırmanın diğer kısıtlarındandır.

#### **4.3. ARAşTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırma amacından yola çıkılarak, iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği, aynı zamanda eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde etki oluşturduğu varsayılmaktadır. Literatür incelenerek ve önceki

bölümlerde ele alınan kuramsal/teorik bulgulardan hareketle ortaya konulan araştırma modeli şöyledir:



**Şekil 2. Araştırmanın Amacına Yönelik Model**

Gagné ve Deci (2005)'nin öz belirleme teorisi çerçevesinde ele aldığı, motivasyonel araçlar ve Yıldız (2011)'in çalışmasında eğitim-geliştirme faaliyetleri üzerine kurguladığı hipotezler baz alınarak, araştırmanın amacı, varsayımı ve ortaya konulan model çerçevesinde test edilmek üzere oluşturulan hipotezler şöyledir;

**H1:**İş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:**Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyet gösteren bütün işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu duruma göre evreni oluşturan sayının tümünü öğrenmek mümkün olmadığından örneklem sayısını da bu bağlamda belirlemek imkânsızlaşmaktadır. Ancak bir veri setinin de başarılı sonuçlar verebilmesi için örneklem büyüklüğünün uygun olması gerekir. Tabachnick ve Fidell (2007), örneklem büyüklüğünün en az 300 olması gerektiğini ifade etmiş, Hair vd. (1995) ise, örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan madde sayısının 20 katı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Her ne kadar örneklem büyüklüğüyle ilgili farklı görüşler bulunsa da örnekleme teorisi gereği, araştırma kapsamında ilgilenilen davranış ve tutum ifadelerinin toplumdaki genel oranı bilinmediğinden ve gerekli olan çerçeve oluşturulamadığından olasılıklı örnekleme tekniği kullanılamamıştır. Örneklem istatistiğinin dağılımının normal olduğu varsayımı altında “Kabul edilebilir hata düzeyini esas alan yöntem” örneklem hacminin

belirlenmesi için kullanılmıştır (Yüzer vd., 2007). Ayrıca resmi istatistikler de yeterli olmadığından çalışma yapılan evrenin eleman sayısı da kesin olarak bilinmemektedir. Evren büyüklüğünün bilinmediği durumlarda, % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve % 5'lik hata payı dikkate alınarak rastgele seçilen örneklem için 384 sayısı olması gereken tipik bir değerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71).

Yukarıda belirtilen araştırmanın evreni doğrultusunda bu çalışmanın anket uygulaması, Konya ilinde büyük işletme statüsüne giren ve özel sektörde faaliyet gösteren 3 tane üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu üretim işletmelerinin ilkinde çalışanların sayısı 332, ikincisinde çalışanların sayısı 276 ve üçüncüsünde çalışanların sayısı 297 dir. Bu işletmelerde uygulanmak üzere 440 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerin geri dönüşü sağlandıktan sonra 54 adet anketin tutarsız, yanlış ve eksik olduğu fark edildiğinden dolayı, bu anketler örneklemden çıkartılarak geriye kalan 386 adet anketin analizi yapılmıştır. Analizlere dâhil edilen bu grup, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Ayrıca araştırmanın büyük işletme statüsüne giren işletmelerde yapılmış olmasının nedeni, KOBİ statüsündeki işletmelere göre büyük işletmelerde İKY departmanının genel olarak bulunması ve İKY departmanının olmasından dolayı da bu işletmelerde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği varsayımdır.

#### **4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARACI**

Konya ilinde özel sektörde faaliyet gösteren üç tane üretim işletmesinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler; cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi ve kurumda çalıştığı süre yer almaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın amacına yönelik olarak Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan üç farklı ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formunun ikinci bölümünde “İş Motivasyonu Ölçeği” yer almaktadır. Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik çalışması da Ertan (2008) tarafından yapılmış olan “İş Motivasyonu Ölçeği” bu çalışmada iş motivasyon araçlarını değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. “İş Motivasyonu Ölçeği” 5'li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle

Katılıyorum) ile hazırlanmış olup, 2 alt boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar; içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçlarını ölçmek için 9, dışsal motivasyon araçlarını ölçmek için ise 15 ifade mevcuttur.

Anket formunun üçüncü bölümünde “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği” yer almaktadır. Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik çalışması da Yıldız (2011) tarafından yapılmış olan “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği” bu çalışmada işletmelerde sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacı ile kullanılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanan ve 30 ifadeden oluşan “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği”; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri olmak üzere 6 alt boyut içermektedir. Algılanan eğitim olanaklarını ölçmeye yönelik 4, eğitim için algılanan amir desteğini ölçmeye yönelik 5, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteğini ölçmeye yönelik 5, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonunu ölçmeye yönelik 5, eğitimden beklenen bireysel kazançları ölçmeye yönelik 6 ve eğitimle ilgili kariyer beklentilerini ölçmeye yönelik ise 5 ifade mevcuttur.

Bu çalışma kapsamında hazırlanan anket formunun dördüncü ve son bölümünde “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği” yer almaktadır. Endicott ve Nee (1997) tarafından hazırlanmış olan 25 maddelik “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği” bu çalışmada çalışanların iş üretkenliğini ölçmek için kullanılmıştır. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ndeki maddeler duygunun, davranışın veya tutumun son bir hafta içinde ne sıklıkta görüldüğüne bağlı olarak 5 dereceli bir ölçekle (1=Hiç, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Sık Sık, 5=Her Zaman) değerlendirilmektedir. Ölçekten alınabilecek toplam puan 0 ile 100 arasında değişmekte ve yüksek puan düşük iş üretkenliğine işaret etmektedir. “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği”nin Türkçe’ye çevrilmesi ve Türkçe uyarlamasının Türk toplumundaki güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Uguz vd. (2004) tarafından yapılmıştır.

## 4.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS 22 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılarak istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve ilk olarak demografik verilere yönelik betimleyici istatistikler hesaplanmıştır. Ölçme aracında yer alan ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde ise öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum iyilikleri indekslerinin bazıları kabul edilebilir düzeylerde olmadığı görüldüğünden dolayı keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Ardından KFA sonucunda elde edilen faktörler arasındaki ilişkilerin kuvvetinin ve yönünün belirlenmesinde korelasyon analizinden, faktörler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini bulmak için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik özelliklerin ölçek verileri üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesi için ise t-Testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır.

### 4.6.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Demografik Veriler**

Değişkenler	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	74	19,2
Erkek	312	80,8
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	286	74,1
Evli Olmayan	100	25,9
<b>Yaş</b>		
18-25	80	20,7
26-30	79	20,5
31-35	76	19,7
36-40	94	24,3
41+	57	14,8
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İlköğretim	150	38,9
Lise	122	31,6
Ön Lisans	38	9,8
Lisans ve Üzeri	76	19,7
<b>Çalışma Yılı</b>		
1-5	181	46,9
6-10	106	27,5
11 Yıl ve Üzeri	99	25,6
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>100</b>

Anket uygulamasına katılan çalışanların kişisel özelliklerine ait değişkenlerin frekansları hesaplandığında; % 80,8’inin erkek, % 74,1’inin evli, % 85,2’sinin 40 yaşın

altında, % 70,5'inin lise ve altı eğitime sahip olduğu, % 53,1'inin 6 yıldan daha uzun süredir aynı işletmede çalıştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

#### **4.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

Bu bölümde ölçme aracında yer alan ölçeklerden elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizine ve keşfedici faktör analizine tabi tutularak, analiz sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve keşfedici faktör analizi (KFA) tanımını aşağıda yapılmıştır.

##### **-Doğrulayıcı faktör analizi**

Doğrulayıcı faktör analizinde temel amaç, belirli sayıdaki faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeteri kadar temsil edilip edilmediğinin belirlenmesidir (Aytaç ve Öngen, 2012). Bir başka ifadeyle DFA, ölçeklerin ve varsa alt boyutlarının belli bir teori, ampirik çalışma ya da her ikisinin bilgisi ile uyum gösterip göstermediği incelenmektedir (Çapık, 2014). DFA'da ilk olarak bir modelin belirlenmesi gerekmekte olup, model tahmini ve model uyumunun değerlendirilmesi için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Model tahmininde sıklıklar 'En Çok Olabilirlik' yöntemi tercih edilmektedir. Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde ise; sıklıkla ki-kare ( $\chi^2$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), hata kareleri ortalamalarının karekökü (RMR), standartlaştırılmış RMR (SRMR), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) indekslerinden yararlanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1989; Raykov ve Marcoulides, 2006; Hair vd., 1995).

##### **-Keşfedici faktör analizi**

Keşfedici faktör analizi, bir dilden başka bir dile çevrilmiş ya da yeni oluşturulmuş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını belirlemek ve keşfetmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Suhr, 2006; Akt. Yaşlıoğlu, 2017: 75). Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü konusunda çeşitli görüşler bulunmak ile birlikte, örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesi için sıklıkla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)



değerinden yararlanılmaktadır. Bu değer genel olarak 0.5'ten büyük olması örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi (AFA) için yeterli olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). AFA sonucu elde edilen boyutların iç tutarlıklarının belirlenmesi için ise Cronbach alfa değeri hesaplanmaktadır. Özdamar (2002), Cronbach alfa değerinin 0.80-1.00 arasında olduğu durumlarda ölçek güvenilirlik düzeyinin yüksek, 0.60-0.79 arasında olduğu durumlarda ölçek güvenilirlik düzeyinin orta, 0.40-0.59 arasında olduğu durumlarda ölçek güvenilirlik düzeyinin düşük olduğunu ve 0.39'dan düşük olduğunda ise, ölçeğin güvenilir olmadığını belirtmektedir. Uyum indekslerine ait kabul limitleri Tablo 3 'te verilmiştir.

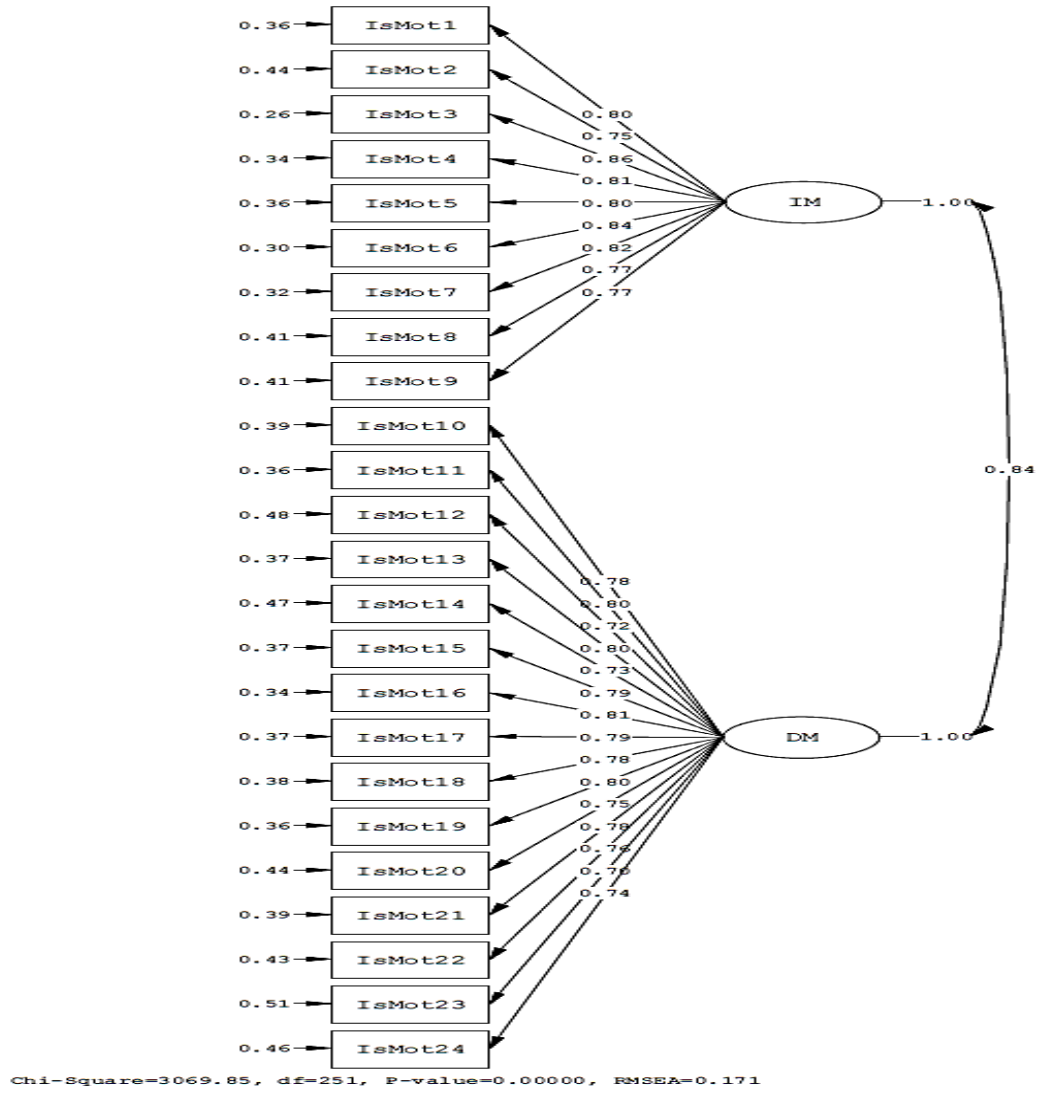
**Tablo 3. Uyum İndekslerine Ait Kabul Limitleri**

Uyum İndeksi	İyi Uyum Düzeyi	Kabul Edilebilir Uyum Düzeyi
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 < 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 3$
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd < 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

**Kaynak:** (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Akt. Yılmaz ve Doğan, 2016: 202).

#### 4.6.2.1. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları

İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait 2 boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan İş Motivasyonu Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 3'te verilmiştir.



**Şekil 3. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli**

Şekil 3'te verilen path diyagramında, gizil değişken olan IM ve DM'den gözlenen değişkenlere doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Diyagramda oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında içsel motivasyon araçları (IM) boyutunu en fazla etkileyen maddenin "IsMot3", dışsal motivasyon araçları (DM) boyutunu en fazla etkileyen ifadenin "IsMot16" olduğu görülmektedir. Tablo 4'te İş Motivasyonu Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları**

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>IM Boyutu</b>			
IsMot1=Yaptığım işte başarılıyım.	0,80	18,84	0,64
IsMot2=Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	0,75	16,94	0,56
IsMot3=Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	0,86	20,89	0,74
IsMot4=Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	0,81	19,15	0,66
IsMot5=İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	0,80	18,65	0,64
IsMot6=Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	0,84	20,14	0,70
IsMot7=Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	0,82	19,52	0,68
IsMot8=Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	0,77	17,56	0,59
IsMot9=Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	0,77	17,59	0,59
<b>DM Boyutu</b>			
IsMot10=Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	0,78	18,07	0,61
IsMot11=Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	0,80	18,88	0,64
IsMot12=İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.	0,72	16,24	0,52
IsMot13=İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	0,80	18,70	0,63
IsMot14=Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	0,73	16,43	0,53
IsMot15=Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	0,79	18,52	0,63
IsMot16=Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	0,81	19,25	0,66
IsMot17=Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	0,79	18,55	0,63
IsMot18=İşimde terfi imkânım vardır.	0,78	18,27	0,62
IsMot19=Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	0,80	18,91	0,64
IsMot20=Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	0,75	17,15	0,56
IsMot21=Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	0,78	18,21	0,61
IsMot22=Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	0,76	17,36	0,57
IsMot23=Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	0,70	15,67	0,49
IsMot24=Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,74	16,70	0,54

İş Motivasyonu Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 5'te verilen şekildedir.

**Tablo 5. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
3069,85	12,230	0,171	0,080	0,94	0,94	0,94	0,60	0,52

Tablo 5'teki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde, ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısıyla elde edilen bazı verilerin uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeği de başka dilden Türkçe'ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu araştırmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemeden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

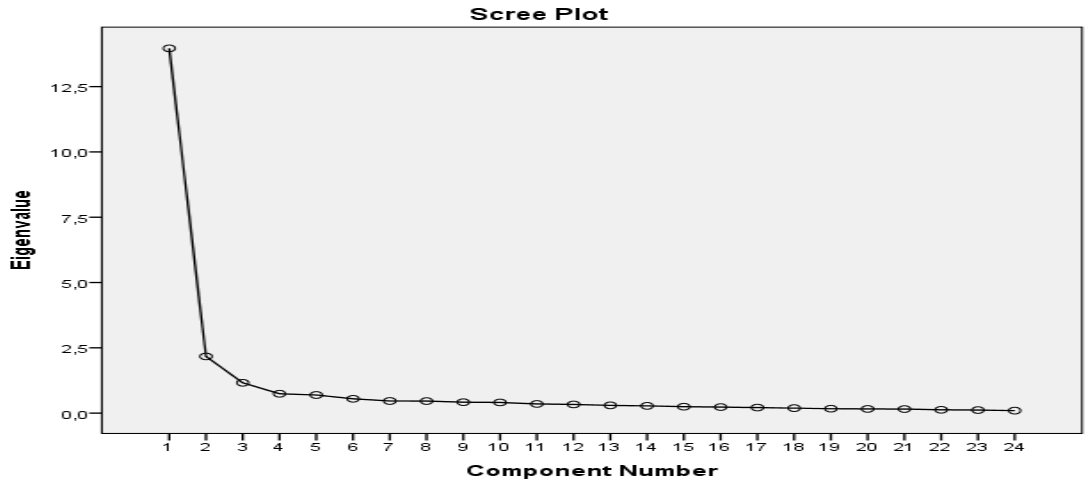
#### **4.6.2.2. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları**

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu ve ( $KMO=0,951>0,50$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı % 72.07 olan 3 faktör altında toplanmıştır. İş Motivasyonu Ölçeği'ndeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,967$  olarak çok yüksek bulunmuştur. İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait oluşan faktör yapısı Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları (YİM) (Özdeğer=13.965)	Ismot21	0,857	27,968	0,944
	Ismot20	0,856		
	Ismot24	0,806		
	Ismot23	0,769		
	Ismot22	0,688		
	Ismot18	0,679		
	Ismot15	0,670		
	Ismot9	0,599		
	Ismot19	0,553		
	Ismot10	0,521		
İçsel Motivasyon Araçları (İM) (Özdeğer=2.171)	Ismot1	0,809	25,194	0,937
	Ismot6	0,794		
	Ismot2	0,768		
	Ismot5	0,763		
	Ismot3	0,743		
	Ismot4	0,741		
	Ismot7	0,659		
	Ismot8	0,574		
Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları (OİM) (Özdeğer=1.161)	Ismot12	0,780	18,908	0,925
	Ismot13	0,773		
	Ismot14	0,754		
	Ismot17	0,627		
	Ismot16	0,579		
	Ismot11	0,538		
Toplam Varyans % 72.07				

İş Motivasyonu Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere oluşturulan yamaç grafiği aşağıda Şekil 4'te verilmektedir.

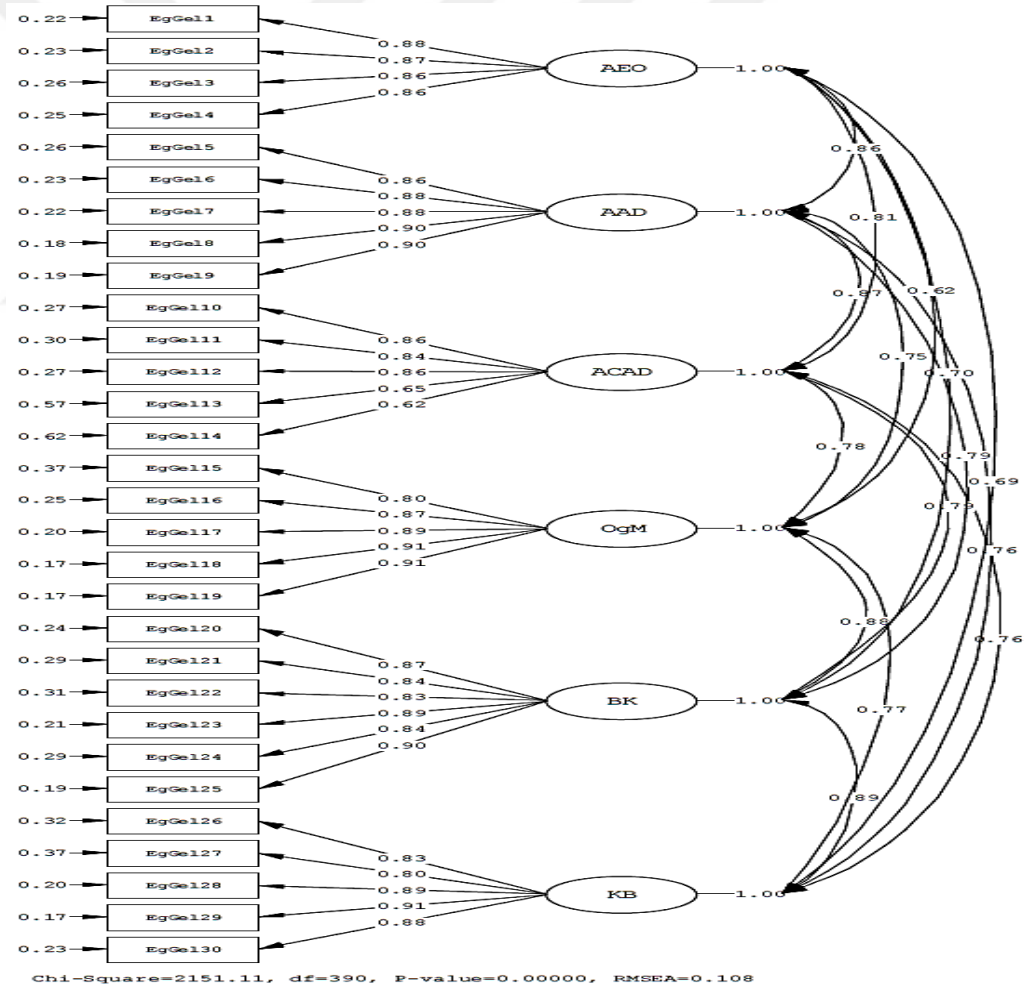


**Şekil 4. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği**

Şekil 4’teki yamaç grafiğine göre kırılmanın üçüncü faktörden sonra gerçekleştiği ve varimax döndürme sonucunda oluşan üç faktörlü yapı desteklenmektedir. Güvenilirliğine ilişkin açıklanan varyans ve bulunan alpha değerine göre İş Motivasyonu Ölçeği’nin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.6.2.3. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne ait 6 boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 5’te verilen path diyagramında, gizil değişken olan algılanan eğitim olanakları (AEO), eğitim için algılanan amir desteği (AAD), eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği (ACAD), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM), eğitimden beklenen bireysel kazançlar (BK) ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (KB)’den gözlenen değişkenlere doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Diyagramda oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında AEO boyutunu en fazla etkileyen maddenin “EgGel1”, AAD boyutunu en fazla etkileyen ifadelerin “EgGel8” ve “EgGel9, ACAD boyutunu en fazla etkileyen maddelerin “EgGel10” ve “EgGel12, OgM boyutunu en fazla etkileyen maddelerin “EgGel18” ve “EgGel19”, BK boyutunu en fazla etkileyen maddenin “EgGel25”, KB boyutunu en fazla etkileyen maddenin “EgGel29” olduğu görülmektedir. Tablo 7’de İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne yönelik birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 7. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği’ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları**

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>AEO Boyutu</b>			
EgGel1=Çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	0,88	21,78	0,78
EgGel2=Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	0,87	21,45	0,77
EgGel3=Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.	0,86	20,78	0,74
EgGel4=Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	0,86	21,03	0,75
<b>AAD Boyutu</b>			
EgGel5=Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	0,86	20,97	0,74
EgGel6=Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	0,88	21,78	0,77
EgGel7=Amirim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.	0,88	22,02	0,78
EgGel8=Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.	0,90	22,81	0,82
EgGel9=Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	0,90	22,63	0,81
<b>ACAD Boyutu</b>			
EgGel10=Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	0,86	20,65	0,73
EgGel11=Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	0,84	19,99	0,70
EgGel12=Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	0,86	20,64	0,73

**Tablo 7. Devamı**

EgGel13=Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.	0,65	14,03	0,43
EgGel14=Genellikle çalışma arkadaşlarım eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	0,62	13,03	0,38
<b>OgM Boyutu</b>			
EgGel15=Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	0,80	18,64	0,63
EgGel16=Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	0,87	21,28	0,75
EgGel17=Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	0,89	22,34	0,80
EgGel18=Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	0,91	23,01	0,83
EgGel19=Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	0,91	23,09	0,83
<b>BK Boyutu</b>			
EgGel20=Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	0,87	21,48	0,76
EgGel21=Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	0,84	20,31	0,71
EgGel22=Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımın beğenisini kazanmamı sağlar.	0,83	19,92	0,69
EgGel23=Eğitim programlarına katılmak amirim beğenisini kazanmamı sağlar.	0,89	22,15	0,79
EgGel24=Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	0,84	20,35	0,71
EgGel25=Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	0,90	22,63	0,81
<b>KB Boyutu</b>			
EgGel26=Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	0,83	19,66	0,68
EgGel27=Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	0,80	18,57	0,63
EgGel28=Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	0,89	22,29	0,80
EgGel29=Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	0,91	23,00	0,83
EgGel30=Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	0,88	21,31	0,77

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 8'de verilen şekildedir.

**Tablo 8. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
2151,11	5,516	0,108	0,048	0,97	0,97	0,97	0,73	0,68

Tablo 8'deki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde, ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısıyla elde edilen bazı verilerin uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği de başka dilden Türkçe'ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu çalışmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu



sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemeden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

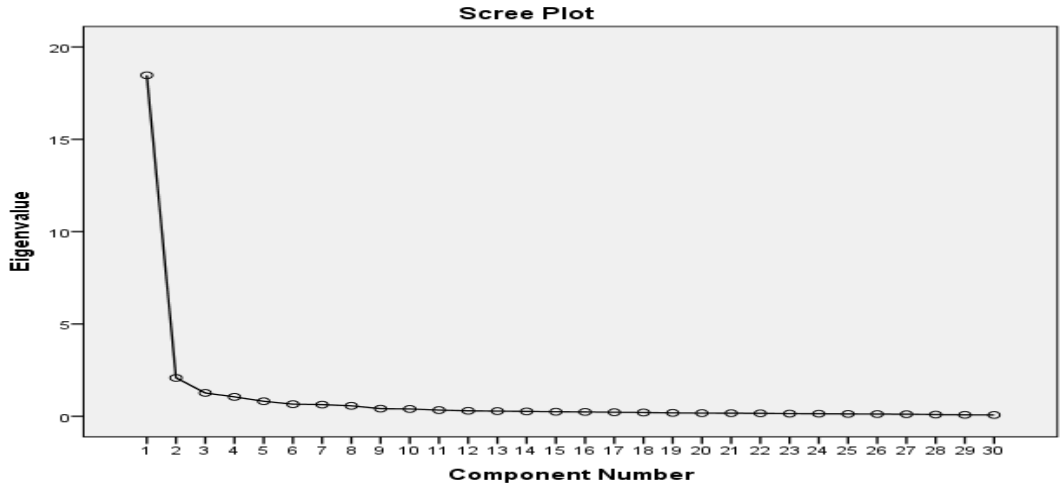
#### **4.6.2.4. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları**

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu ve ( $KMO=0,959>0,50$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı % 76.239 olan 4 faktör altında toplanmıştır. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ndeki 30 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,977$  olarak çok yüksek bulunmuştur. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları (ACDO) (Özdeğer=18.470)	EgGel5	0,768	26,350	0,961
	EgGel1	0,760		
	EgGel4	0,757		
	EgGel9	0,742		
	EgGel8	0,738		
	EgGel3	0,731		
	EgGel6	0,723		
	EgGel7	0,695		
	EgGel2	0,693		
	EgGel10	0,678		
	EgGel12	0,657		
	EgGel11	0,587		
	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu (OgM) (Özdeğer=2.083)	EgGel18		
EgGel19		0,791		
EgGel17		0,759		
EgGel16		0,746		
EgGel21		0,720		
EgGel15		0,680		
EgGel20		0,663		
Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri (BKKB) (Özdeğer=1.266)	EgGel26	0,752	20,968	0,956
	EgGel29	0,739		
	EgGel27	0,728		
	EgGel28	0,727		
	EgGel30	0,712		
	EgGel23	0,696		
	EgGel25	0,639		
	EgGel24	0,633		
	EgGel22	0,596		
Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı (CAY) (Özdeğer=1.053)	EgGel14	0,772	7,693	0,848
	EgGel13	0,745		
Toplam Varyans %76.239				

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere oluşturulan yamaç grafiği aşağıda Şekil 6'da verilmektedir.

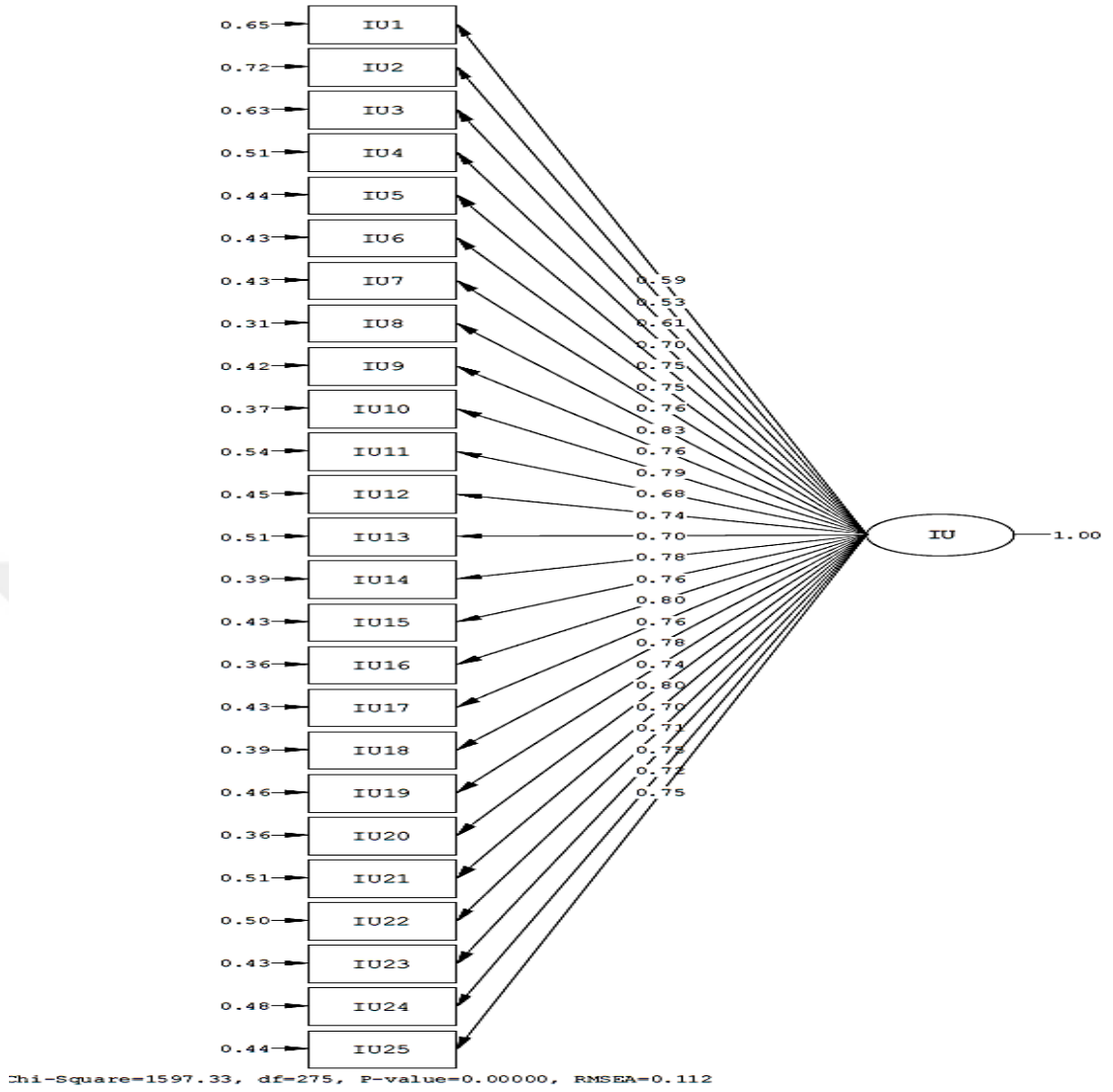


**Şekil 6. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği**

Şekil 6'daki yamaç grafiğine göre kırılmanın üçüncü faktörden sonra gerçekleştiği ve varimax döndürme sonucunda oluşan dört faktörlü yapı desteklenmektedir. Güvenilirliğine ilişkin açıklanan varyans ve bulunan alpha değerine göre İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu anlaşılmıştır.

#### **4.6.2.5. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları**

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği kapsamında belirlenen tek boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 7'de verilmiştir.



**Şekil 7. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli**

Şekil 7’de verilen path diyagramında, oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında iş üretkenliğini en fazla etkileyen maddenin “IU8” olduğu görülmektedir. Tablo 10’da Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne yönelik birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 10. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları**

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>İş Üretkenliği</b>			
IU1=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?	0,59	12,57	0,35
IU2=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?	0,53	11,11	0,28
IU3=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?	0,61	12,99	0,37
IU4=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?	0,70	15,64	0,49
IU5=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığınız ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?	0,75	17,22	0,56
IU6=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kâğıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?	0,75	17,25	0,57
IU7= Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	0,76	17,38	0,57
IU8=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	0,83	19,97	0,69
IU9=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?	0,76	17,55	0,58
IU10=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?	0,79	18,55	0,63
IU11= Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?	0,68	14,92	0,46
IU12=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?	0,74	16,82	0,55
IU13= Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?	0,70	15,70	0,49
IU14= Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?	0,78	18,22	0,61
IU15=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuakaldınız ya da çok uykunuz geldi?	0,76	17,36	0,57
IU16=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?	0,80	18,95	0,64
IU17=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?	0,76	17,41	0,57
IU18=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?	0,78	18,22	0,61
IU19=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?	0,74	16,75	0,54
IU20=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki iş bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?	0,80	18,89	0,64
IU21=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amiriniz ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?	0,70	15,57	0,49
IU22=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?	0,71	15,88	0,50
IU23=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?	0,75	17,30	0,57
IU24=Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?	0,72	16,25	0,52
IU25= Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi, işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?	0,75	17,19	0,56

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 11'de verilen şekildedir.

**Tablo 11. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
1597,33	5,808	0,112	0,053	0,96	0,96	0,96	0,75	0,71

Tablo 11'deki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde, ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısıyla elde edilen bazı verilerin uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği de başka dilden Türkçe'ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu araştırmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

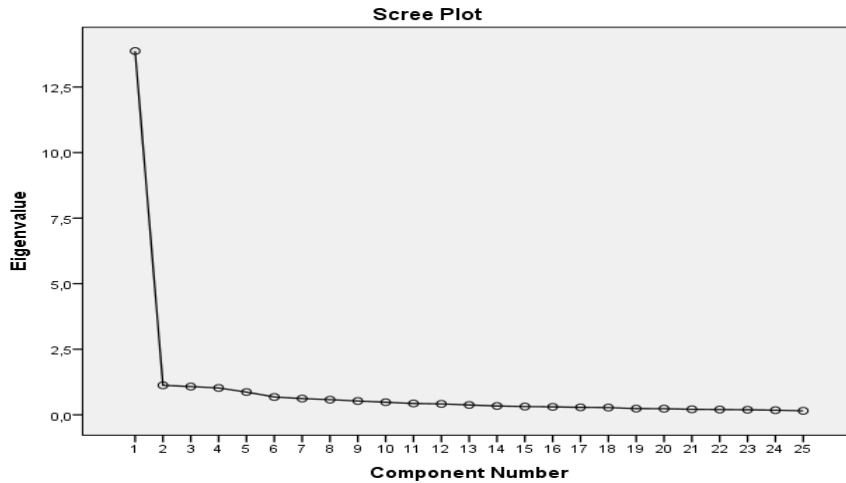
#### **4.6.2.6. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları**

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu ve ( $KMO=0,961>0,50$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu görülmüştür. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı % 68.38 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki 25 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,966$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 12'de görülmektedir.

**Tablo 12. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=13.870)	IU4	0,738	22,563	0,948
	IU9	0,690		
	IU18	0,646		
	IU19	0,638		
	IU17	0,628		
	IU10	0,625		
	IU7	0,613		
	IU6	0,601		
	IU16	0,587		
	IU20	0,552		
	IU8	0,511		
	IU5	0,510		
F2 (Özdeğer=1.125)	IU24	0,803	18,445	0,890
	IU23	0,727		
	IU22	0,669		
	IU25	0,592		
	IU21	0,574		
F3 (Özdeğer=1.077)	IU12	0,726	16,588	0,890
	IU11	0,714		
	IU13	0,605		
	IU15	0,587		
	IU14	0,564		
F4 (Özdeğer=1.023)	IU2	0,815	10,784	0,758
	IU1	0,711		
	IU3	0,600		
Toplam Varyans % 68.38				

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere oluşturulan yamaç grafiğı aşağıda Şekil 8’de verilmektedir.



**Şekil 8. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yamaç Grafiğı**

Şekil 8'deki yamaç grafiği incelendiğinde, kırılmanın birinci faktörden sonra gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Güvenilirliğine ilişkin açıklanan varyans ve bulunan alpha değerine göre Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu anlaşılmıştır. Tek faktörlü bir yapıya ait faktör yükleri aşağıda Tablo 13'te verilmektedir.

**Tablo 13. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı (Tek Faktör)**

Maddeler	Faktör Yüğü
IU8	,835
IU20	,808
IU16	,807
IU10	,801
IU14	,789
IU18	,785
IU9	,771
IU23	,767
IU15	,766
IU5	,765
IU25	,765
IU6	,763
IU7	,762
IU17	,761
IU12	,757
IU19	,746
IU24	,736
IU22	,723
IU13	,718
IU21	,717
IU4	,714
IU11	,693
IU3	,632
IU1	,616
IU2	,560
Toplam Varyans % 55.479	

#### 4.6.3. İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin Yeni Alt Boyutları

Bu çalışmada kullanılan İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin örneklemden toplanan verilerle keşfedici faktör analizine tabi tutulmasının neticesinde orijinal faktör yapılarından farklı faktör yapıları elde edilmesi nedeniyle, bu 2 ölçeğin literatürdeki orijinal alt boyutlarından farklı yeni alt boyutları meydana gelmiştir. İş motivasyon araçlarını değerlendirmek üzere oluşturulan İş Motivasyonu Ölçeği'nin literatürdeki orijinal yapısında 2 alt boyut mevcutken, keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait 3 yeni alt boyut elde edilmiştir. İş Motivasyonu Ölçeği için oluşan bu yeni alt boyutlar şöyledir;



- Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları (YİM)
- İçsel motivasyon araçları (İM)
- Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları (OİM)

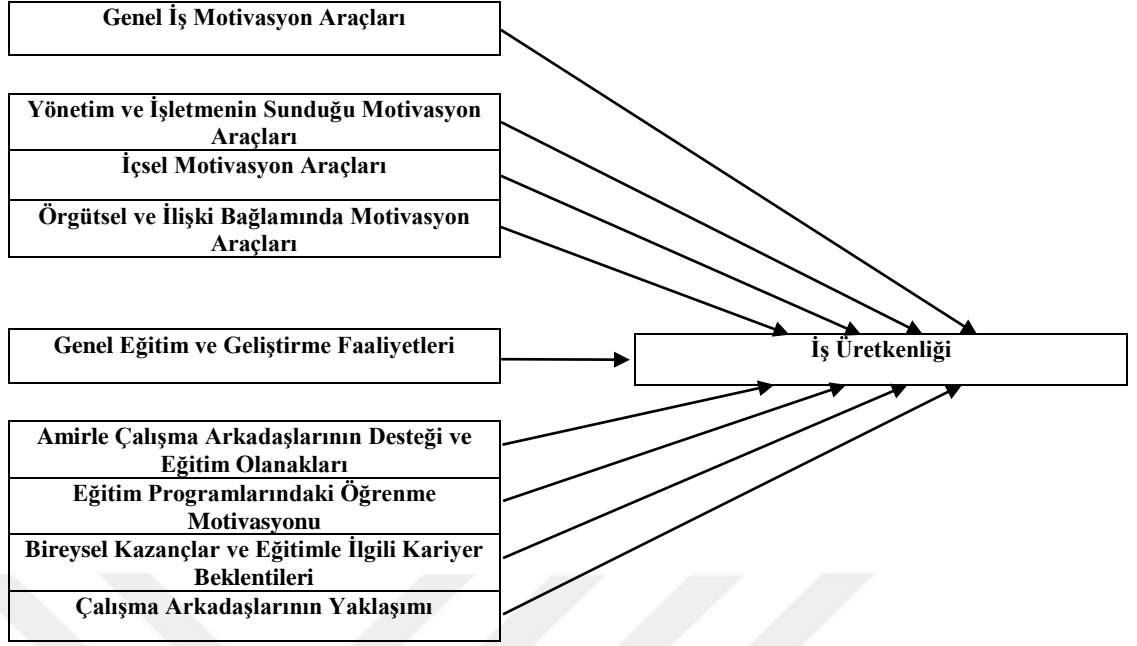
Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirmek üzere oluşturulan İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin literatürdeki orijinal yapısında 6 alt boyut mevcutken, keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne ait 4 yeni alt boyut elde edilmiştir. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği için oluşan bu yeni alt boyutlar şöyledir;

- Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları (ACDO)
- Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM)
- Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (BKKB)
- Çalışma arkadaşlarının yaklaşımı (CAY)

Yukarıda da değinildiği üzere, KFA sonucunda İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin faktör yapılarının değişmesi ve bu 2 ölçeğin yeni alt boyutlarının meydana gelmesi nedeniyle, araştırma modelinin ve hipotezlerinin tekrar belirlenmesi ihtiyacı oluşmuştur. Oluşan bu ihtiyaç çerçevesinde araştırmanın yeni modeli ve hipotezleri belirlenmiştir.

#### **4.6.4. Araştırmanın Yeni Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma amacı doğrultusunda İş Motivasyonu Ölçeği'nin yeni alt boyutlarının ve genel iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği, aynı zamanda İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin yeni alt boyutlarının ve genel eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde etki oluşturduğu varsayılmaktadır. Ayrıca literatür incelenerek ve önceki bölümlerde ele alınan kuramsal/teorik bulgulardan hareketle araştırmanın amacına yönelik oluşturulan yeni model Şekil 9'da verilmiştir.



**Şekil 9. Araştırmanın Amacına Yönelik Yeni Model**

Araştırmanın amacı, varsayımı, elde edilen yeni alt boyutlar ve ortaya konulan model çerçevesinde test edilmek üzere oluşturulan yeni hipotezler şöyledir;

**H1:** Genel iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** İçsel motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1c:** Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2a:** Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanaklarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b:** Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonunun çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2c:**Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentilerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2d:**Çalışma arkadaşlarının yaklaşımının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.6.5. Korelasyon Analizi Bulguları**

Çalışmanın bu aşamasında İş Motivasyonu, İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme ve Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için pearson korelasyon analizinden faydalanılmış ve bu analiz sonuçları detaylı şekilde ele alınmıştır.

Korelasyon, veri setinde yer alan değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olmaları dikkate alınmaksızın değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, büyüklüğünü ve önemini ortaya koyan bir metottur (Özdamar, 2013: 476). Korelasyon katsayısının; 0,30'dan küçük bir değerde olması aradaki ilişkinin düşük, 0,30-0,70 arasında bir değerde olması ilişkinin orta ve 0,70'den yüksek bir değerde olması aradaki ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 146). Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14. Korelasyon Matrisi**

		Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	İçsel Motivasyon Araçları	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	Genel İş Motivasyon Araçları	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	İş Üretkenliği
YIM	r	1,000									
	p	0,000									
IM	r	0,707**	1,000								
	p	0,000	0,000								
OIM	r	0,780**	0,775**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Is-Mot	r	0,939**	0,886**	0,907**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
ACDO	r	0,825**	0,652**	0,682**	0,808**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
OgM	r	0,593**	0,627**	0,593**	0,659**	0,737**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
BKKB	r	0,724**	0,613**	0,620**	0,727**	0,782**	0,807**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
CAY	r	0,582**	0,422**	0,373**	0,529**	0,642**	0,603**	0,601**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Eg-Gel	r	0,802**	0,680**	0,683**	0,805**	0,938**	0,885**	0,926**	0,722**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
IU	r	-0,535**	-0,432**	-0,458**	-0,531**	-0,543**	-0,478**	-0,495**	-0,424**	-0,558**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları (YIM), içsel motivasyon araçları (IM), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları (OIM), genel iş motivasyon araçları (Is-Mot), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları (ACDO), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (BKKB), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı (CAY), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri (Eg-Gel), iş üretkenliği (IU) arasındaki korelasyon analizleri incelendiğinde; içsel motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,707$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,780$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,775$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,939$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile içsel motivasyon araçları

arasında  $r=0,886$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,907$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,825$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,652$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,682$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,808$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,593$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,627$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,593$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,659$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,737$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,724$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,613$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,620$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,727$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,782$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,807$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,582$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,422$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,373$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,529$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ),

çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,642$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,603$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=0,601$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,802$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,680$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,683$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,805$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,938$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,885$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=0,926$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışma arkadaşlarının yaklaşımı arasında  $r=0,722$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=-0,535$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=-0,432$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=-0,458$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=-0,531$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=-0,543$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=-0,478$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=-0,495$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile çalışma arkadaşlarının yaklaşımı arasında  $r=-0,424$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında  $r=-0,558$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ) ilişki bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda, İş Motivasyonu Ölçeği'nin tüm alt boyutlarının ve genel iş motivasyon araçlarının, aynı zamanda İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin tüm alt boyutlarının ve genel eğitim-geliştirme faaliyetlerinin iş üretkenliği ile arasındaki ilişkinin yönünün negatif çıkması, aralarında ters bir ilişkinin olduğunu ya da

doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığını ifade etmemektedir. Aksine ilişkinin yönünün negatif çıkması aslında pozitif ilişkiyi göstermektedir. Çünkü Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar düşük iş üretkenliğini, düşük puanlar da yüksek iş üretkenliğini ifade etmektedir. Bunun tersine hem İş Motivasyonu Ölçeği'nden hem de İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar olumlu durumu, düşük puanlar da olumsuz durumu belirtmektedir. Bu sebeplerden dolayıdır ki; değişkenler arasındaki ilişkinin gerçekte negatif yönde değil pozitif yönde olduğu söylenebilir.

#### 4.6.6. Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde IU bağımlı değişken Is-Mot, YIM, IM, OIM, Eg-Gel, ACDO, Ogm, BKKB, CAY bağımsız değişken iken, araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve nedensel ilişkilerin belirlenmesi için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Genel iş motivasyon araçlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15. Genel İş Motivasyon Araçlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,289	22,385	0,000	150,415	0,000	0,280
	Genel İş Motivasyon Araçları	-0,429	-12,264	0,000			

Tablo 15 incelendiğinde; genel iş motivasyon araçları ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=150,415; p=0,000<0,05). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 28 oranında genel iş motivasyon araçları tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,280). Genel iş motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,429) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle genel iş motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16. İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,138	19,869	0,000	52,799	0,000	0,288
	Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	-0,289	-6,085	0,000			
	İçsel Motivasyon Araçları	-0,066	-1,137	0,256			
	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	-0,045	-0,732	0,465			

Tablo 16'daki sonuçlar incelendiğinde; yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=52,799; p=0,000<0,05). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 28.8 oranında yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,288). Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,289) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İçsel motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir (p=0,256>0,05). Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir (p=0,465>0,05). Genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17. Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Üretkenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,295	23,955	0,000	173,532	0,000	0,309
	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	-0,433	-13,173	0,000			

Tablo 17 incelendiğinde, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=173,532; p=0,000<0,05). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 30.9 oranında genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,309). Genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,433) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki



puanlamanın ters olması nedeniyle genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği alt boyutlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,255	21,934	0,000	44,038	0,000	0,309
	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	-0,236	-4,542	0,000			
	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	-0,073	-1,217	0,224			
	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	-0,071	-1,257	0,210			
	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	-0,048	-1,555	0,121			

Tablo 18’deki sonuçlar incelendiğinde; amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=44,038; p=0,000<0,05). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 30.9 oranında amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,309). Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,236) sonucu çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir (p=0,224>0,05). Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir (p=0,210>0,05). Çalışma arkadaşlarının yaklaşımı iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir (p=0,121>0,05). Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre; oluşturulan yeni hipotezlerden **H1, H1a, H2, H2a** hipotezleri kabul edilmiş, **H1b, H1c, H2b, H2c, H2d** ise ret edilmiştir.

#### 4.6.7. t-Testi ve Tek Yönlü ANOVA Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerinin Is-Mot, YIM, IM, OIM, Eg-Gel, ACDO, OgM, BKKB, CAY ve IU üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-Testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. İş Motivasyonu Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19. İş Motivasyonu Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Demografik Özellikler	n	Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	İşsel Motivasyon Araçları	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	Genel İş Motivasyon Araçları
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	74	3,832±1,089	4,135±0,897	4,185±1,018	4,021±0,929
Erkek	312	3,982±1,034	4,218±0,843	4,289±0,866	4,138±0,848
t=		-1,110	-0,754	-0,895	-1,040
p=		0,268	0,451	0,371	0,299
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	286	3,966±1,077	4,213±0,850	4,273±0,916	4,125±0,887
Evli Olmayan	100	3,919±0,952	4,173±0,866	4,257±0,843	4,088±0,798
t=		0,385	0,407	0,154	0,368
p=		0,701	0,684	0,878	0,713
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-25	80	3,956±1,048	4,181±0,914	4,304±0,986	4,118±0,905
26-30	79	3,805±1,003	4,131±0,852	4,076±0,936	3,982±0,846
31-35	76	3,986±0,995	4,262±0,802	4,353±0,779	4,169±0,798
36-40	94	4,232±0,950	4,368±0,730	4,434±0,767	4,328±0,766
41 ve üstü	57	3,654±1,218	3,978±0,977	4,099±1,004	3,874±0,995
F=		3,331	2,141	2,459	3,156
p=		0,011	0,075	0,045	0,014
Post-Hoc=		4>2, 4>5 (p<0.05)		4>2, 4>5 (p<0.05)	4>2, 3>5, 4>5 (p<0.05)
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	150	4,033±1,133	4,256±0,871	4,321±0,898	4,179±0,910
Lise	122	4,077±0,991	4,313±0,806	4,325±0,880	4,218±0,835
Ön Lisans	38	4,040±1,004	4,138±0,933	4,307±0,887	4,139±0,837
Lisans ve Üzeri	76	3,557±0,881	3,952±0,812	4,055±0,911	3,813±0,775
F=		4,730	3,177	1,807	4,045
p=		0,003	0,024	0,145	0,008
Post-Hoc=		1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)		1>4, 2>4 (p<0.05)
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5 yıl	181	3,629±1,111	3,989±0,969	4,064±0,978	3,858±0,931
6-10 yıl	106	4,151±0,885	4,376±0,682	4,401±0,759	4,289±0,714
11 yıl ve üzeri	99	4,335±0,893	4,407±0,689	4,502±0,796	4,401±0,747
F=		18,807	11,277	9,645	16,850
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
Post-Hoc=		2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)

Tablo 19'daki sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,331$ ;  $p=0,011<0,05$ ), ( $F=2,459$ ;  $p=0,045<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 36-40 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarının yaşı 26-30 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,156$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 36-40 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 26-30 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 31-35 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte yaşı 36-40 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel iş

motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=4,730$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte öğrenim düzeyi ön lisans olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,177$ ;  $p=0,024<0,05$ ), ( $F=4,045$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve

üzeri olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=18,807$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=11,277$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=9,645$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=16,850$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Demografik Özellikler	n	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	74	4,045±0,993	4,348±0,982	4,098±1,119	3,703±1,370	4,109±0,968
Erkek	312	4,004±1,002	4,259±0,854	4,118±0,978	3,723±1,293	4,079±0,883
t=		0,321	0,777	-0,159	-0,119	0,255
p=		0,748	0,438	0,874	0,906	0,799
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	286	4,009±1,018	4,274±0,901	4,125±1,011	3,801±1,265	4,092±0,911
Evli Olmayan	100	4,018±0,950	4,281±0,818	4,083±0,992	3,485±1,397	4,064±0,866
t=		-0,080	-0,070	0,357	2,090	0,270
p=		0,936	0,944	0,721	0,037	0,788
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-25	80	3,999±0,934	4,209±0,947	4,063±1,058	3,538±1,456	4,036±0,921
26-30	79	3,967±0,990	4,271±0,833	3,994±1,066	3,677±1,188	4,027±0,876
31-35	76	4,077±0,879	4,374±0,690	4,091±0,929	3,717±1,261	4,126±0,777
36-40	94	4,207±0,884	4,447±0,680	4,368±0,806	4,016±1,099	4,299±0,727
41 ve üstü	57	3,680±1,324	3,965±1,228	3,967±1,181	3,544±1,553	3,823±1,202
F=		2,639	3,090	2,169	1,895	2,765
p=		0,034	0,016	0,072	0,111	0,027
Post-Hoc=		3>5, 4>5 (p<0.05)	2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)			4>2, 4>5 (p<0.05)
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	150	4,024±1,073	4,318±0,929	4,241±0,959	3,940±1,222	4,152±0,927
Lise	122	4,122±0,985	4,338±0,813	4,173±0,981	3,836±1,332	4,169±0,877
Ön Lisans	38	4,105±1,026	4,165±1,061	4,094±1,115	3,500±1,568	4,075±1,022
Lisans ve üzeri	76	3,762±0,818	4,149±0,776	3,781±1,021	3,204±1,141	3,821±0,769
F=		2,212	1,053	3,807	6,304	2,866
p=		0,086	0,369	0,010	0,000	0,037
Post-Hoc=				1>4, 2>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5 yıl	181	3,747±1,092	4,099±0,969	3,869±1,089	3,340±1,342	3,839±0,968
6-10 yıl	106	4,221±0,767	4,478±0,666	4,307±0,837	4,024±1,174	4,294±0,697
11 yıl ve üzeri	99	4,270±0,927	4,382±0,851	4,356±0,911	4,086±1,189	4,310±0,849
F=		12,697	7,424	10,697	15,503	13,574
p=		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Post-Hoc=		2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)

Tablo 20'deki sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için

yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak evlilerin çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puanları ( $x=3,801$ ), evli olmayanların çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puanlarından ( $x=3,485$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=2,090$ ;  $p=0,037<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,639$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 31-35 olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,090$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 26-30 olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 31-35 olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte yaşı 36-40 olanların eğitim

programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,765$ ;  $p=0,027<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 36-40 olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının yaşı 26-30 olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,807$ ;  $p=0,01<0,05$ ), ( $F=6,304$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=2,866$ ;  $p=0,037<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili



kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=12,697$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=7,424$ ;  $p=0,001<0,05$ ), ( $F=10,697$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=15,503$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=13,574$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek

olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 21'de verilmiştir.

**Tablo 21. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması**

Demografik Özellikler	n	İş Üretkenliği
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS
Kadın	74	1,668±0,713
Erkek	312	1,492±0,691
t=		1,958
p=		0,051
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS
Evli	286	1,474±0,656
Evli Olmayan	100	1,673±0,791
t=		-2,478
p=		0,025
<b>Yaş</b>		Ort±SS
18-25	80	1,594±0,737
26-30	79	1,646±0,733
31-35	76	1,531±0,741
36-40	94	1,337±0,490
41 ve üstü	57	1,566±0,783
F=		2,592
p=		0,036
Post-Hoc=		1>4, 2>4, 5>4 ( $p<0,05$ )
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS
İlköğretim	150	1,477±0,760
Lise	122	1,396±0,549
Ön Lisans	38	1,471±0,547
Lisans ve üzeri	76	1,856±0,758
F=		7,779
p=		0,000
Post-Hoc=		4>1, 4>2, 4>3 ( $p<0,05$ )
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS
1-5 yıl	181	1,677±0,759
6-10 yıl	106	1,434±0,628
11 yıl ve üzeri	99	1,346±0,591
F=		8,783
p=		0,000
Post-Hoc=		1>2, 1>3 ( $p<0,05$ )

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar düşük iş üretkenliğini, düşük puanlar da yüksek iş üretkenliğini ifade etmektedir. Bu sebeptendir ki, iş üretkenliğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması yapılırken Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması durumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılanlar medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise; evlilerin iş üretkenliği puanları ( $x=1,474$ ), evli olmayanların iş

üretkenliği puanlarından ( $x=1,673$ ) düşük bulunmuş ( $t=-2,478$ ;  $p=0,025<0,05$ ) olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle evlilerin iş üretkenliği evli olmayanlarınkinden yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,592$ ;  $p=0,036<0,05$ ). Farkın nedeni yaşı 18-25 olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 18-25 olanlarınkinden yüksektir denebilir. Aynı zamanda yaşı 26-30 olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 26-30 olanlarınkinden yüksektir denebilir. Bunlarla birlikte yaşı 41 ve üstü olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 41 ve üstü olanlarınkinden yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=7,779$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın nedeni öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeyi ilköğretim olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeyi ilköğretim olanların iş üretkenliği öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanlarınkinden yüksektir denebilir. Aynı zamanda öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeyi lise olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeyi lise olanların iş üretkenliği öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanlarınkinden yüksektir denebilir. Bunlarla birlikte öğrenim

düzeıı lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeıı ön lisans olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeıı ön lisans olanların iş üretkenliği öğrenim düzeıı lisans ve üzeri olanlarından yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=8,783$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların iş üretkenliği puanlarının kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş üretkenliği kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanlarından yüksektir denebilir. Aynı zamanda kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların iş üretkenliği puanlarının kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların iş üretkenliği kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanlarından yüksektir denebilir. Tablo 22'de araştırmaya ait hipotez test sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 22. Araştırmaya Ait Hipotez Test Sonuçları**

No.	Hipotez	Yöntem	Sonuç
<b>H1</b>	Genel iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	<b>Kabul</b>
<b>H1a</b>	Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	<b>Kabul</b>
<b>H1b</b>	İçsel motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	Ret
<b>H1c</b>	Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	Ret
<b>H2</b>	Genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	<b>Kabul</b>
<b>H2a</b>	Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanaklarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	<b>Kabul</b>
<b>H2b</b>	Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonunun çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	Ret
<b>H2c</b>	Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentilerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	Ret
<b>H2d</b>	Çalışma arkadaşlarının yaklaşımının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Regresyon	Ret

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İçinde bulunulan yüzyılda işletmelerin büyük çoğunluğunda, yeni teknolojilerle donatılmış makine ve teçhizatları kullanabilen, bilgisiyle işletmeyi daha da ileriye taşıyacak yeni bir işgücüne ihtiyaç oluşmuştur. Oluşan bu ihtiyaçla birlikte işgücünde de nitelik olarak değişim başlamış ve beden işçiliğinden bilgi işçiliğine bir geçiş gerçekleşmiştir. Yeni niteliklere sahip bu işgörenlerin motivasyon kaynakları ve motivasyon araçları da doğal olarak kendilerinden önceki işgörenlerinkinden farklı bir hal almıştır. Önceleri işgörenlerin motivasyon kaynakları sınırlıydı ve bu sınırlı motivasyon kaynaklarının başını ekonomik unsurlar çekmekteydi. Yani çalışanları tatmin edecek düzeyde ekonomik şartlar iyileştirildiğinde, çalışanların motivasyonları da, iş üretkenlikleri de o oranda yüksek seyretmekteydi. Bugün, bu motivasyon kaynakları işgörenlerin istekleri ve arzuları doğrultusunda tamamen değişmiş durumdadır. Çalışanları artık sadece maddi unsurlar tatmin etmemekte, çalışanların yaptıkları işi özgür bir şekilde kendilerine müdahale edilmeden yapabilmeleri, işe katılımlarının temini, arkadaşlarının desteği, yeteneklerini kullanabilecekleri kaynakların yeterliliği, iş performanslarının artırılması gibi pek çok iş motivasyon aracı çalışanları tatmin edebilmektedir. Yeni niteliklere sahip bu işgörenler işteki performanslarının ve üretkenliklerinin artması için kendilerine sunulacak iş motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmakta ve bu iş motivasyon araçlarını istemektedirler.

Bu araştırma neticesinde, genel iş motivasyon araçlarının istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisi anlamlı çıkmıştır. Ayrıca iş motivasyonunun alt boyutlarından dışsal motivasyon araçlarını temsil eden yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının da istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın özel sektörde yapılması ve dışsal motivasyon açısından bu çalışmaya benzer bir sonucu Buelens ve Van den Broeck (2007: 65) gerçekleştirdikleri çalışmada, kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha az dışsal motivasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Genel iş motivasyon araçları ile ilgili bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler mahiyette Ajmal vd. (2015: 468-469) yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, çalışanların iş tatminini ve çalışanları işte tutabilme düzeyini artırmada ve çalışanları memnun etmede etkili olduğunu, ayrıca çalışanların tutumunun,

kuruludan gelecek olan destek konusunun çalışanların algılarına göre şekil aldığını ve çalışanların algılarının içsel ve dışsal ödüller gibi farklı motivasyon tekniklerine göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Munir vd. (2016: 95) ise gerçekleştirdikleri çalışmada, bu araştırmada ulaşılan sonuç itibarıyla içsel motivasyonun bağımlı değişken üzerinde anlamsız bir etkisinin olmasının tersine bir sonuca ulaşmış ve içsel motivasyon araçlarının çalışanların iş performanslarını oldukça etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuç da, genel iş motivasyon araçları ve iş motivasyonunun tüm alt boyutları ile iş üretkenliği arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğudur. Genel iş motivasyon araçları ile ilişki açısından bu çalışmada elde edilen sonuçlara eş değer sonuçları Karabekir vd. (2016) yaptıkları çalışmada, iş motivasyon araçlarıyla örgütsel güven arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Munir vd. (2016: 95), hem içsel hem de dışsal motivasyon araçları ile çalışanların iş performansının pozitif yönde ilişkisinin olduğu sonucuna yaptıkları çalışmada ulaşmışlardır. Zafar vd. (2014: 65) ise, gerçekleştirdikleri araştırmada ilişki açısından bu çalışmada iş motivasyonunun alt boyutlarından elde edilen sonuçların tersine, dışsal motivasyon araçları ve içsel motivasyon araçları ile çalışan motivasyonunun anlamsız bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmışlardır.

Zafar vd. dışsal motivasyon araçları noktasında bu araştırma ile farklı sonuçlara ulaşmış olsa da, işletmeler dışsal motivasyon araçlarını tam ve eksiksiz uygulayabildiklerinde bu çalışma sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların iş üretkenlikleri üzerinde etki oluşturabilmektedir. Ayrıca işletmeler çalışanların yaptığı işi ilgi çekici bir hale getirdiğinde, çalışanlara işle ilgili sorumluluk yüklediklerinde ve yaptıkları işte uygun çalışma ortamı hazırladıklarında, çalışanlara amirlerinin desteğini temin ettiğinde, ücret dağılımında eşitlik sağladığında ve iş güvencesinde teminat verdiğinde iş motivasyon araçlarını kullanmış olmakla birlikte, çalışanların iş üretkenliklerini pozitif etkileyebilmektedirler. Ters durumlarında da çalışanların iş üretkenliğinde aynı oranda negatif bir etki gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin iş üretkenliğinin artırılmasına temel oluşturan iş motivasyon araçlarının temini için işletmeler bütün imkânlarını seferber etmelidirler. Bununla ilgili Seo vd. (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada, hedef belirleme ve hedef arayışındaki temel

duygusal deneyimin, iş motivasyonunda önemli olan yargı bileşenlerini etkileyerek davranışsal sonuçları etkileyebildiğini belirtmişlerdir.

Davranışsal sonuçların etkilenmesi de ancak insana verilen değer ölçüsünde gerçekleşebilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında insanın işteki öneminin anlaşılması endüstri devrimi ile birlikte gerçekleşmiş ve bu durum da insan kaynakları uygulamalarını biçimsel anlamda ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de endüstri devriminden bugüne kadar ciddi değişimler geçirerek gelişimini tamamlamıştır. 21. yüzyıl işletmelerinin başta ekonomik krizler, rekabetin yoğunluğu, finansman sağlama imkânlarının kısıtlı olması gibi birçok etkenle başa çıkmaya çalışmaları ve bunlara çözüm üretebilecek insan kaynağını temin edebilmesi için yoğun bir emek gerekmiştir. Emeğin yoğunlaştığı noktada insan kaynakları yönetimi devreye girmiş ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünü temin etmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece işletmelerin istediği niteliklere sahip işgücünü temin etmekle sınırlı değildir. İşgörenlerin işletmeye ait kültüre adapte olmalarını sağlama, bireylerin kendi aralarında iletişimini temin etme, performans ölçümlerine kadar pek çok uygulama insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. İKY bu görevlerin yanında işletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu ve yatırım yaptığı önemli bir uygulama alanı olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir.

Bu araştırmada genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisinin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, bu araştırmanın neticesinde elde edilen sonuçları destekler nitelikte Aguinis ve Kraiger (2009: 467) gerçekleştirdikleri çalışmada, kuruluşlarda eğitimin insan kaynakları yönetimi işlevleri ile bağlantısının kesilmesi ya da diğer alanlarda etkisiz kalması halinde tek başına bir fayda sağlamayacağını, ancak eğitimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bir araya getirilmesi durumunda en büyük etkiyi gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Youndt vd. (1996) yaptıkları çalışmada; beşeri sermaye artırımı üzerine odaklanan bir insan kaynakları sistemi, doğrudan operasyonel performansın (yani çalışan üretkenliği, makine verimliliği ve müşteri uyumu) çoklu boyutları ile ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Etki ve ilişki açısından bu araştırmanın sonuçlarına paralel sonuçlar elde eden Salah (2016: 63) araştırmasında eğitim-geliştirmenin, çalışanların üretkenliği üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ve

eğitim-geliştirme ile çalışanların üretkenliği arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Arthur vd. (2003: 243) yaptıkları çalışmada, kullanılan eğitim yönteminin eğitilmiş beceri veya görev karakteristiğinin, eğitim programlarının gözlemlenen etkinliği ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Huselid (1995) ise çalışmasında, İKY uygulamalarının iş hacmi ve üretkenlik üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca bu çalışma sonucunda insan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin alt boyutlarından amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanaklarının iş üretkenliği üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Etki bağlamında elde edilen bu sonuçları destekler şekilde Pratama ve Purnama (2016: 575) yaptıkları çalışmada, sosyal çalışma ortamının çalışan üretkenliğini olumlu yönde etkilediğini, sosyal çalışma ortamında gerçekleşecek artışın çalışan üretkenliğini de arttıracadığı sonucuna varmışlardır. İş üretkenliğinin değerlendirilmesi ve iş üretkenliği üzerinde etkili olan faktörler anlamında literatür incelendiğinde; Boles vd. (2004), risk faktörü yüksek olan katılımcılarda daha fazla üretkenlik kaybı olduğunu belirlemiş ve yüksek risklerin üretkenlik kaybıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Bunların yanında işletmeler, iş motivasyon araçlarına odaklandıdağında çalışanlar üzerinde olumlu pek çok etki oluşturabilmektedirler. Yukarıda da değinildiği üzere işletmelerin her koşulda kazançlı çıkabilmesi için iş motivasyon araçlarına ve eğitim-geliştirme faaliyetlerine odaklanmalıdır. Bu çerçeveden işletmeler iş motivasyon araçlarına odaklandıdağında oluşturabileceği etki anlamında Mangi vd. (2015: 60) yaptıkları çalışmada, organizasyonun hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarına odaklandıdağında ve çalışanların iyi performans göstermeleri için motive olduğunda yüksek performans elde edilebileceği sonucuna varmışlardır. Bu durumu eğitim-geliştirme açısından yaptıkları çalışmada ele alan Asfaw vd. (2015: 196), eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kritik değerken olan çalışan performansı ve örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon katsayısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Purcell ve Hutchinson (2007: 17) ise gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların karşılıklı davranışları sayesinde örgütsel performans üzerinde sadece insan kaynakları uygulamalarının etkisinin olmadığını, bu doğrultuda etki oluşturan insanın yönetilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.



İnsanın yönetilmesinin gerekliliği her daim işletmelerin gündeminde olan bir durumdur. Fakat bunun en iyi şekilde pratik iş hayatında uygulamaya geçirilmesi noktasında sıkıntılar yaşanabilmektedir. İşletmeler kuruluş aşamasında sonsuza kadar yaşama düşüncesi ile başlamakta ve iş yaşamlarını bütün olarak bu düşünce üzerine kurgulamaktadırlar. Ancak çoğu zaman bu düşüncelerini gerçekleştirecek adımları atmakta çekinceli davranabilmektedirler. Bu araştırma da göstermektedir ki; çekinceli davranmayıp uzmanlık alanlarına göre departmanlaşmaya giderek, özellikle insan kaynakları yönetimi departmanını oluşturan işletmelerde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleşmesinden dolayı, çalışanların iş üretkenliğinde genel olarak olumlu bir etki oluşabilmektedir.

Bu araştırmada ulaşılan diğer bir önemli bulgu, içsel motivasyon araçlarının iş üretkenliği üzerinde etkisinin anlamsız olmasıdır. İçsel motivasyon araçları ile ilgili sonucun bu şekilde çıkmasının nedeni, anket uygulaması yapılan kitledir denebilir. Çünkü bu kitlenin öğrenim düzeyine bakıldığında % 70.5'inin lise ve altı öğrenime sahip olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeyiyle ilgili bu durum da, anket uygulamasına katılan çalışanların buldukları işletmelerde genelde beden işçisi olarak çalıştıklarını göstermektedir. Dolayısıyla bunların beklentilerinin de genellikle içsel motivasyon araçları değil, dışsal motivasyon araçları olduğu bu çalışma sonucunda da ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma neticesinde ulaşılan bulgular çerçevesinde işletmelere sunulabilecek öneriler şöyledir;

- İşletmeler öncelikle uzmanlık alanlarına göre departmanlaşmaya gitmelidir.
- İşletmelerde uzmanlık alanlarına göre oluşturulan departmanların içinde insan kaynakları yönetimi departmanının olması gerekmektedir.
- Eğitim-geliştirme faaliyetleri işletmelerde belli aralıklarla ve ihtiyaç çerçevesinde uzman kişilerce gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanlara yeni yeteneklerin kazandırılması ve çalışanlarda mevcut olan yeteneklerin daha da geliştirilmesi için eğitim-geliştirme faaliyetleri planlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- İşletmelerde gerçekleştirilen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin kapsamı ve içeriği belirlenirken çalışan temsilcilerinin de belirleme toplantılarına dâhil edilmesi

gerekir. Böyle yapıldığı takdirde eğitim-geliştirme faaliyetleri çalışanlar tarafından benimsenebilir ve bu faaliyetler çalışanların ihtiyaç duyduğu şekilde gerçekleştirilerek gereksiz bir zaman ve maliyet kaybının önüne geçilebilir.

- Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının teminin artırılması gerekir, bu durumun hem çalışanlara hem de işletmelere katkısı olabilecektir.
- İşletmelerdeki çalışanların beklentileri her ne kadar dışsal motivasyon araçlarına yönelik olduğu bu çalışmada ulaşılan bir bulgu da olsa, işletmelerin çalışanlarına sağladıkları ücret vb. maddi imkânların yanında, içsel motivasyon araçlarından işin saygınlığını artıracak eylemlerde bulunmaları, çalışanları takdir etmeleri, çalışanlara işle ilgili yetki vermeleri gerekir.
- Çalışanların içsel motivasyonlarında artışın sağlanması için etik ve ahlaki kurallar çerçevesinde kalındığı sürece özgür bir çalışma ortamı sunulmalıdır.

Bu araştırma nezdinde gelecek çalışmalar için ise öneriler şöyledir;

- Bu çalışmada, iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisi ölçülmüştür. Gelecekte, araştırma değişkenlerine yenilerini ekleyip, gerek iş motivasyon araçlarının gerekse de eğitim-geliştirme öncülleriyle olan ilişkisini tespit etmek için çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırma Türkiye'nin sadece bir ilindeki özel işletmeleri ile sınırlı kaldığından, gelecekte daha geniş bir çerçevede hatta Türkiye genelini kapsayacak şekilde araştırma genişletilebilir.
- Kamu kuruluşlarına ait olan işletmelerde bu uygulamalar yapıp özel ve kamu işletmeleri farklılıkları göz önüne alınarak karşılaştırmalar yapılabilir. Bu karşılaştırmalar pek çok açıdan farklı sonuçları da beraberinde ortaya çıkarabilir.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, H. ve Kraiger, K., (2009), Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society, *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, p. 451- 474.
- Ağca, V. ve Ertan, H., (2008), Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 135-156.
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M., M., Saqib, S., (2015), The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 8, p. 461-470.
- Akçakaya, M., (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, C. 7, S. 25, ss. 145-174.
- Akroyd, D., Richards, B., O’Brien, T., (1992), The Predictive Value of Selected Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Health Occupations Teachers’ Work Satisfaction, *Journal of Health Occupations Education*, Vol.7, No. 2, p. 1-22.
- Altıok, M. ve Tuncer, İ., (2013), Türkiye İmalat Sanayinde Yapısal Değişim ve Üretkenlik: 1980-2008 Dönemi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 2, ss. 55-69. Erişim Adresi:<https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/106/20130205%5b1%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Argon, T. ve Eren, A., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P., S., Bell, S., T., (2003), Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, p. 234-245.
- Asfaw, A., M., Argaw, M., D., Bayissa, L., (2015), The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 3, No. 4, p. 188-202.
- Aslan, K., (2011), “Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve İşini Kaybetme Kaygısının İş Verimi ve İş Üretkenliği Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atasoy, V., E., (2015), “Bir Uçuş Eğitim Organizasyonunun Üretkenliğine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Ay, Ü. ve Madran, C., (2003), Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12, S. 12, ss. 55-68. Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/cusosbil/issue/4368/59743>
- Aydın, N., (2008), “Türkiye’de Ekonomik Büyüme (1968-2005): Solow Büyüme Muhasebesi ve Regresyon Modeli”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, M. ve Öngen, B., (2012), Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi, *İstatistikçiler Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 14-22.
- Ayyıldız, T., (2004), “Yetki Göçerimi: Kuşadası’ndaki Turizm İşletmelerinde Kuramsal ve Uygulama Açısından Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balaban, C., (2006), “Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baraz, A., B., (2013), “İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi”, Geylan, R. ve Tonus, H., Z. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (ss. 82-108). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Bartlett, K., R., (1999), “The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Core Field”, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ., E., (2008), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bayraç, A., (2008), “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayraktaroğlu, S., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baysal, A., C. ve Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2. Bası, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bek, H., (2007), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17, ss. 107-120.
- Berger, M., L., Murray, J., F., Xu, J., Pauly, M., (2001), Alternative Valuations of Work Loss and Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 43. No. 1, p. 18-24.

- Bhatti, K., K. ve Qureshi, T., M., (2007), Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3, No. 2, p. 54-68.
- Bingöl, D., (2011), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Üner, M., M. (Ed.), *Genel İşletmecilik* içinde (ss. 281- 332). 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bingöl, D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boles, M., Pelletier, B., Lynch, W., (2004), The Relationship Between Health Risks and Work Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46, No. 7, p. 737-745.
- Borowski A. ve Daya, U., (2014), Employee Motivation Tools, in: Human Capital without Borders: Management, Knowledge and Learning for Quality of Life. International Conference, 25–27 June 2014, Portoroz, Slovenia, p. 665–671.
- Budak, G. ve Budak, G., (2004), *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayıncılık.
- Buelens, M. ve Van den Broeck, H., (2007), An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, p. 65-74.
- Calp, Ş., (2013), “Algılanan Akademik Yeterlik ve Algılanan Özerklik Desteğinin Özerk Akademik Motivasyon ve Akademik Başarıyla İlişkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E., M., (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Chukwuemeka, E., E., O., Anigbogu, T., Onwuka, E., M., Nwali, T., B., (2014), Comparative Analysis of Motivation and Leadership Theories as Tools for Effective Public Sector Administration, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 4, p. 39-55.
- Cohen, W., A., (2010), *Drucker ve Liderlik-Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*, Çev. Şensoy, Ü., İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D., (2014), *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, 29. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Czarnecka, A. ve Słocińska, A., (2012), Staff Training and Improvement as a Factor in Building Human Capital in Organizations, Illes C., B. (Ed.), [in:] *SME's Management in the 21st Century* (p. 207-218). Challenges and Solutions, Częstochowa: Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology.
- Çalık, C., (2006), Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 14, S. 1, ss. 1-10.
- Çapık, C., (2014), Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, C. 17, S. 3, ss. 196-205.

- Çelebi, E., S., (2018), “Çalışan Psikolojisi Üzerinde Ergonomik Faktörlerin Etkisi ve Uygulamalı Verimlilik Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelen, Ö. ve Demir, C., (2010), İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: TSK Askeri Hastanelerinde Bir Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 43, S. 4, ss. 111-127.
- Çingir, Ş., (2014), “Örgütlerde Personel Geliştirme”, Elma, C. ve Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar* içinde (ss. 91-116). 4. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, D., (2005), “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (2013), *İşletme Yönetimine Giriş*, 12. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Doğan, Ö., (2017), “Türkiye İmalat Sanayi Firmalarının Ar-Ge, Yenilik, İhracat ve Üretkenlikleri Arasındaki Dinamik İlişki”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, U., (2002), “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme: Bir Holdinge Bağlı Sanayi İşletmelerindeki Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Doğruyol, A. ve Aydınlar, K., (2015), Emek Üretkenliği ve Ücret Teorisi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 24, S. 2, ss. 263-278.
- Dollard, M., F., Winefield, H., R., Winefield, A., H., Jonge, J., (2000), Psychosocial Job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand-Control-Support Model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, p. 501-510.
- Drucker, P., F. ve Maciariello, J., A., (2012a), *Yönetim*, Çev. Gülfidan, İ., İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Drucker, P., F. ve Maciariello, J., A., (2012b), *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, Çev. Dicleli, Z., 4. Baskı, İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Drucker, P., F., (2013), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Çev. Dicleli, Z., 2. Baskı, İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., (2007), İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, ss. 105-119.
- Edabu, P. ve Anumaka, I., B., (2014), Motivation Tools as A Determinant of Effectiveness on Academic Staff in Selected Private Universities in Central Uganda, *International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, No. 9, p. 81-94.

- Efil, İ., (2013), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Endicott, J. ve Nee, J., (1997), Endicott Work Productivity Scale (EWPS): A New Measure to Assess Treatment Effects, *Psychopharmacol Bull*, Vol. 33, No. 1, p. 13-16.
- Erbaşlar, G., (2012), *Genel İşletme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, Z., (2005), Sanayi İşçisi'nden Bilgi İşçisi'ne: Yeni Ekonomi'nin Değişen İşçi Tipi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S. 49, ss. 541-566.
- Eren, E., (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ereş, F., (2004), Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 15, ss. 21-29.
- Ergül, H., (1999), Uzaktan Öğretimde Kalite Verimlilik ve Üretkenlik, *Kurgu Dergisi*, S. 16, ss. 283-296. Erişim Adresi: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/1387/139466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ergül, H., F., (2005), Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 14, ss. 67-79. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/69870>
- Erol, F., (2009), “KİT’lerin Özelleştirilmesinin Karlılık ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Çaycuma Seka-Oyka Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Ertan, H., (2008), “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eyob, E., (1994), Managing the Motivation of Information Technology Staff for Higher Organizational Productivity and Employee Job Satisfaction, *Journal of International Information Management*, Vol. 3, No. 1, p. 27-33.
- Ferecov, R., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkcı, İ., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fındıkcı, İ., (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gagné, M. ve Deci, E., L., (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, p. 331-362.
- Gedik, D., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Genç, N., (2002), *Başarı Bedel İster*, 3. Baskı, İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Giddens, A., (2000), *Sosyoloji*, (Yayın Hazırlayan: Özel, H. ve Güzel, C.), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gode, W., (2001), *Çalışanların Eğitilmesi*, Çev. Aykan, M., Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Gök, S., (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Yaylacı Özdemir, G., (2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Media Cat Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Gürel, E., (2009), *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Haftacı, V., (1985), “Maloluş Muhasebesinden Yararlanarak Üretkenliği Ölçme ve Denetleme” Doktora Tezi, Karadeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Hair, J., F., Anderson, R., E., Tatham, R., L., Black, W., C., (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4th Edition New Jersey Usa: Pentice- Hall Inter. Inc.
- Hanks, K., (1999), *İnsanları Motive Etme Sanatı*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hot Turan, C., (2017), “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Huselid, M., A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, p. 635-672.
- Ingham, C., (2001), *Kendi Kendini Motive Etmenin 101 Yolu*, Bursa: Alfa Yayıncılık.
- İnce, M., (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Janssen, P., P., M., de Jonge, J., Bakker, A., B., (1999), Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: A Study Among Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 29, No. 6, p. 1360-1369.
- Jöreskog, K., G. ve Sörbom, D., (1989), *Lisrel 7 User's Reference Guide*, Mooresville: Scientific Software.
- Kaiser, H., F., (1974), An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, Vol. 39, p. 31-36.



- Kanbur, A. ve Kanbur, E., (2008), Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 15, S. 1, ss. 27-40.
- Kantar, H., (2008), *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Kaptangil, K., (2010), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabekir, M. ve Akçay, A., (2016), Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C.11, S. 1, ss. 47-56. Erişim Adresi: <http://www.beykon.org/dergi/2016/SPRING/2016XII4.Mkarabekir.pdf>
- Karabekir, M., Akçay, A., Özhasar, B., (2016), Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 1, ss. 131-139.
- Kasımov, R., (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kaur, M., A., (2016), Impact of Training and Development on Organizational Performance, *International Journal of Core Engineering and Management (IJCEM)*, Vol. 3, No. 4, p. 66-83.
- Kaya, H., (2007), Hemşirelikte Oryantasyon Eğitimi, *Florence Nigtingale Hemşirelik Dergisi*, C. 15, S. 58, ss. 25-29.
- Kaymakçı, O., (2011), Bilgi Teknolojilerinin Üretkenlik Üzerinde Etkileri ve Üretkenlik Paradoksu, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 2, S. 4, ss. 77-91.
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Khan, R., A., G., Khan, F., A., Khan, M., A., (2011), Impact of Training and Development on Organizational Performance, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 11, No. 7, p. 62-68.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M., (2009), Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 75-94.
- Kobu, B., (2010), *Üretim Yönetimi*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konuk, A. ve Önder, S., (2008), Bor Madeni İşletmeciliğinde Verimlilik ve Karlılık, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 87-102.

- Köksal, B., (2009), “İşletmelerde Toplam Üretken Bakım Uygulamalarıyla Verimliliğin Artırılması ve Sektörel Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kriemadis, T. ve Kourtesopoulou, A., (2008), Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Method, *Sport Management International Journal*, Vol. 4, No. 1, p. 31-44.
- Lerner, D. ve Henke, R., M., (2008), What Does Research Tell Us About Depression, Job Performance and Work Productivity?, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50, No. 4, p. 401-410.
- Mangi, A., A., Kanasro, H., A., Burdi, M., B., (2015), Motivation Tools and Organizational Success: A Critical Analysis of Motivational Theories, *The Government: Research Journal of Political Science*, Vol. 4, No. 4, p. 51-62.
- Mercin, L., (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 14, ss. 128-144. Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/6128/82188>
- Mirze, S., K., (2014), *İşletme*, 4. Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mohebbi, M., Shakibaefar, A., Alamdari, A., Alamdari, M., (2013), The Impact of Organizational Factors on Improving Knowledge Workers' Productivity in Iran, *International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, p. 13-31.
- Mottaz, C., J., (1985), The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, Vol. 26, No. 3, p. 365-385.
- Munir, R., Lodhi, M., E., Sabir, H., M., Khan, N., (2016), Impact of Rewards (Intrinsic and Extrinsic) on Employee Performance with Special Reference to Courier Companies of Faisalabad City, *European Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 25, p. 88-97.
- Muradova, T., (1994), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, C. 10, S. 3-4, ss. 75-84.
- Nda, M., M. ve Fard, R., Y., (2013), The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity, *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, Vol. 2, No. 6, p. 91-93.
- Noe, R., A., (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, 4. Baskı, Çev. Çetin, C., İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Olanıyan, D., A. ve Ojo, L., B., (2008), Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 24, No. 3, p. 326-331.
- Onal, G., (2000), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayıncılık.

- Ovacık, T., (2018), “Ölçek Büyüklüğüne Doğru”, Konya Yenigün Gazetesi, 14.05.2018.  
Erişim Adresi: <http://www.konyayenigun.com/olcek-buyuklugune-dogru-makale,7673.html>
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M., T., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 12, ss. 277-290.
- Önder, H., (2017), Türkiye’de Girişimcilik Verimlilik ve İnovasyonun Sanayi Sektörüne Etkileri: Zaman Serileri ile Bir Analiz, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 12, S. 2, ss. 17-26.
- Önen, S., M. ve Kanayran, H., G., (2015), Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 5, S. 10, ss. 43-63.
- Örücü, E., (2013), *Modern İşletmecilik*, 9. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Özdamar, K., (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K., (2013), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, 9. Baskı, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özgen, H. ve Tatar, M., (2007), Sağlık Sektöründe Bir Verimlilik Değerlendirme Tekniği Olarak Maliyet Etkililik Analizi ve Türkiye’de Durum, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 109-137.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2013), *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özyer, K. ve Kanbur, E., (2012), Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, Vol. 4, No. 2, p. 213-232.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H., O., (2014), “Motivasyon”, 2. Baskı, Sığır, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 141-175). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Patterson, F., Ferguson, E., Lane, P., Farrell, K., Martlew, J., Wells, A., (2000), A Competency Model for General Practice: Implications for Selection, Training and Development, *British Journal of General Practice*, Vol. 50, p. 188–193.
- Pehlevan, S., (2010), “Bir İşletmede Makine Etkinliğinin VZA (Veri Zarflama Analizi) ile Ölçümü ve Toplam Üretken Bakım Yönetiminde kullanımı”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, Ö., (1989), *Yönetici Eğitimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 230.
- Pratama, K., F. ve Purnama, R., (2016), The Effect of Social Work Environment on Employee Productivity in Manufacturing Company in Indonesia, *Atlantis Press*, Vol. 15, p. 574-575.

- Purcell, J. ve Hutchinson, S., (2007), Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence, *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 1, p. 3–20.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G., A., (2006), *A First Course in Structural Equation Modeling*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, S., P. ve Judge, T., A., (2013), *Örgütsel Davranış– Organizational Behavior*, Çeviri Editörü: Erdem, İ., 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ryan, R., M. ve Deci, E., L., (2000a), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, p. 54-67.
- Ryan, R., M. ve Deci, E., L., (2000b), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being, *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, p. 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (2011), *İşletme*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sağsan, M., (2002), Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan”, *Bilgi Dünyası Dergisi*, C. 3, S. 2, ss. 205-230.
- Sahu, S., Sett, M., Kjellstrom, T., (2013), Heat Exposure, Cardiovascular Stress and Work Productivity in Rice Harvesters in India: Implications for a Climate Change Future, *Industrial Health*, Vol. 51, p. 424-431.
- Salah, M., R., A., (2016), The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 5, No. 7, p. 36-70.
- Salas, E., Tannenbaum, S., I., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K., A., (2012), The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 13, No. 2, p. 74-101.
- Saruhan, Ş., C. ve Yıldız, M., L., (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Selen, U., (2016), “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz Biçen, H., (2009), Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, S. 1, ss. 1-12.
- Seo, M.-G., Barrett, L., F., Bartunek, J., M., (2004), The Role of Affective Experience in Work Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, p. 423-439.

- Sevimli, F. ve İşcan, Ö., F., (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 55-64. Erişim Adresi: <http://www.onlinedergi.com/eab/arsiv/aramaDetay.aspx?makaleTur=0&basTar=2005&bitTar=2005&basDonem=1&bitDonem=4&arama=>
- Sevinç, H., (2015), Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8, S. 39, ss. 944-964.
- Shinn, G., (2010), *Motivasyonun Mucizesi*, Çev. Kaplan, U., 10. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Silah, M., (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 12. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simpson, W., A., (2001), *Motivasyon*, Çev. Aykan, M., Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Solow, R., M., (1957), “Technical Change and the Aggregate Production Function”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, No. 3, p. 312-320.
- Sonnentag, S., Niessen, C., Ohly, S., (2004), Learning at Work: Training and Development, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, p. 249–289.
- Şahin, Ş., (2012), “Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şenol, F., (2010), “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şimşek, M., Ş. ve Öge, H., S., (2007), *Stratejik ve Uluslararası Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.
- Şimşek, M., Ş., Çelik, A., Akgemci, T., (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 8. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M., Ş. ve Öge, H., S., (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B., G. ve Fidell, L., S., (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th ed. USA: Pearson Education Inc.
- Tahir, N., Yousafzai, I., K., Jan, S., Hashim, M., (2014), The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4, p. 86-98.
- Taymaz, E., Voyvoda, E., Yılmaz, K., (2008), Türkiye İmalat Sanayiinde Yapısal Dönüşüm, Üretkenlik ve Teknolojik Değişme Dinamikleri, *METU ERC Working Papers in Economics*, 08/04, November 2008. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/46454996>

- Tetik, D. ve Pala, T., (2009), “Turizm İşletmelerinde Motivasyon”, Sabuncuoğlu, Z. (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 83-99). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Tınaz, P., (2000), *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Tınaz, P., (2005), *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P., (2013), *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toprak Arık, M., (2005), Çalışanların Bakış Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, S. 8, ss. 75-85.
- Tunç, T., (2007), “Üretkenlik-İstihdam İlişkisi Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tutar, H., (2013), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uguz, Ş., İnanç Yazgan, B., Yerlikaya, E., Aydın, H., (2004), Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EIÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, C. 15, S. 3, ss. 209-214.
- Ulucan, A., (2002), ISO 500 Şirketlerinin Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi: Farklı Girdi Çıktı Bileşenleri ve Ölçeğe Göre Getiri Yaklaşımları ile Değerlendirmeler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 57, S. 2, ss. 185-202. Erişim Adresi: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/466/5345.pdf>
- Ünsal, N., (2012), “Kamu Sermayesi ve Üretkenlik İlişkisi: Türkiye Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wright, P., M., (1994), Goal Setting and Monetary Incentives: Motivational Tools That Can Work Too Well, *Compensation and Benefits Review*, May-June, p. 41-49.
- Yamak, O., (2007), *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M., M., (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 46, Özel Sayı, ss. 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, A., (2016), Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 3, ss. 158-180.
- Yeşil, Y., (2015), “Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, V., (2000), *Genel İşletmecilik (I-II) Ders Notları*, Adapazarı: Değişim Yayıncılık.

- Yıldız, N., (2011), “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, V. ve Doğan, M., (2016), Planlanmış Davranış Teorisi Kullanılarak Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeli ile Geri Dönüşüm Davranışlarının Araştırılması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kasım Özel Sayısı, ss. 191-205.
- Youndt, M., A., Snell, S., A., Dean, J., W., Lepak, D., P., (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 836-866.
- Yumuşak, S., (2008), İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 3, ss. 241-251.
- Yurtsızoğlu, Z., (2015), “Türkiye Hizmet Sektöründe Yapısal Değişim, Üretkenlik ve Rekabet Edebilirlik”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yüksel, Ö., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüzer, A., F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A., Işıklar, E., (2007), *İstatistik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., Rizwan, M., (2014), Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 3, p. 50-69.

## EKLER

### EK 1: Uygulanan Anket Örneği

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı doktora tezi kapsamında hazırlanmış olan bu anket ile iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisini araştırmak hedeflenmektedir.

Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından **ad-soyad, telefon numarası vs.** gibi **kişisel bilgiler kesinlikle İSTENMEYECEK**, derlenen genel veriler ise **gizli** tutulacaktır. Ortalama **sadece 3-4 dakikanızı** alacak bu çalışmaya, **samimi** cevaplar vereceğimize **kesinlikle inanıyoruz**. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Bu çalışma Doç. Dr. Gaye ATİLLA'nın danışmanlığında doktora öğrencisi Abdülkadir AKÇAY tarafından yürütülmektedir. (İletişim: [abdulkadirakcay@hotmail.com](mailto:abdulkadirakcay@hotmail.com))

Saygılarımızla,

### I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

#### 1.Cinsiyetiniz:

Kadın( ) Erkek( )

#### 2.Medeni Durumunuz:

Evli( ) Evli Olmayan( )

#### 3.Yaşınız:

18–25( ) 26–30( ) 31–35( ) 36–40( ) 41 ve üstü( )

#### 4.Öğrenim Düzeyiniz:

İlköğretim( ) Lise( ) Ön Lisans( ) Lisans( ) Lisansüstü( )

#### 5.Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:

1–5 yıl( ) 6–10 yıl( ) 11–15 yıl( ) 16–20 yıl( ) 21 yıldan fazla( )



## II. BÖLÜM: İŞ MOTİVASYONU ANKETİ

İFADELER					Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
↓ 1	↓ 2	↓ 3	↓ 4	↓ 5					
1.Yaptığım işte başarılıyım.									
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.									
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.									
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.									
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.									
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.									
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.									
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.									
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.									
10.Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.									
11.Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.									
12.İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-İçecek ikramları yapılır.									
13.İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.									
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.									
15.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.									
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.									
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.									
18.İşimde terfi imkânım vardır.									
19.Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.									
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.									
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.									
22.Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.									
23.Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.									
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.									

### III. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME ANKETİ

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.										
2.Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.										
3.Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.										
4.Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.										
5.Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.										
6.Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.										
7.Amirim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.										
8. Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.										
9.Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.										
10.Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.										
11.Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.										
12.Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.										
13.Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.										
14.Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.										
15.Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.										
16.Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.										
17.Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.										
18.Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.										
19.Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.										
20.Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.										
21.Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmaya yardımcı olur.										
22.Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan beğenisini kazanmamı sağlar.										
23.Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.										
24.Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.										
25.Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.										
26.Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.										
27.Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.										
28.Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.										
29.Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.										
30.Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.										

#### IV. BÖLÜM: ENDİCOTT İŞTE ÜRETKENLİK ANKETİ

İFADELER									
Hiç ↓ 1	Çok Nadir ↓ 2	Bazen ↓ 3	Sık Sık ↓ 4	Her Zaman ↓ 5	Hiç	Çok Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?									
2.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?									
3.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?									
4.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?									
5.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığımız ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?									
6.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kâğıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?									
7.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?									
8.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?									
9.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirlerinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?									
10.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?									
11.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?									
12.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinize görüşmekten kaçındınız?									
13.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığımız bir işi, iş arkadaşlarımızın sil baştan yapması gerekti?									
14.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?									
15.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?									
16.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?									
17.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?									
18.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?									
19.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?									
20.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki iş bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?									
21.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amirinizin ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?									
22.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?									
23.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?									
24.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?									
25.Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi, işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?									

# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler:**

Adı ve Soyadı: Abdülkadir AKÇAY

Doğum Yeri ve Tarihi: Yunak – 20.12.1983

Medeni Hâli: Evli

## **Eğitim Durumu:**

Lisans Öğrenimi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (2007).

Yüksek Lisans Öğrenimi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2011).

## **Yabancı Dil ve Düzeyi:**

1.İngilizce, iyi düzeyde

## **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :**

### **1. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler**

**1.1.** Çiftçi, M., Tozlu, E., Akçay, A., (2014), “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 10, ss. 76-85.

**1.2.** Karabekir, M., Akçay, A., Özhasar, B., (2016), “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 131-139.

**1.3.** Karabekir, M., Akçay, A., (2016), “Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 47-56.

### **2. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler**

**2.1.** Baran, T., Aydın, O., Akçay, A., Haşiloğlu, S., B., (2015), “Pazarlama Araştırmalarında Anket Yöntemi ile Veri Toplamadaki Potansiyel Problemlere İlişkin Bir Araştırma: Birden Çok İfade İçeren Ölçek Maddeleri”, Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 19-36.

### **3. Uluslararası Bildiriler**

**3.1.** Karabekir, M., Akçay, A., (2016), “Kriz Yönetimi ile Bilgi ve Enformasyon Teknolojileri Arasındaki İlişki: Kobi’lerde Bir Araştırma”, International Management Research Congress (InMar) toplantısında sunulan tam metin bildiri, 19-20 March, Hacettepe University, Ankara.

#### **4. Ulusal Bildiriler**

**4.1.** Baran, T., Aydın, O., **Akçay, A.**, Haşiloğlu, S., B., (2015), ‘‘Pazarlama Araştırmalarında Anket Yöntemi ile Veri Toplamadaki Potansiyel Problemlere İlişkin Bir Araştırma: Birden Çok İfade İçeren Ölçek Maddeleri’’, 20. Ulusal Pazarlama Kongresi toplantısında sunulan tam metin bildiri, 10-13 Haziran, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, ss. 165-174.

**4.2.** Karabekir, M., Tozlu, E., **Akçay, A.**, Sütbaş Celepli M., (2016), ‘‘Y Kuşağı Bireylerin Algılarındaki Liderler ve Özelliklerinin Tespiti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz’’, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi toplantısında sunulan tam metin bildiri, 26-28 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, ss. 917-929.

**4.3.** **Akçay, A.**, Aydın, O., Baran, T., Erdiñç, A., (2016), İl Şehir Marka İmajı ile İlçe Şehir Marka İmajına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Adnan Menderes Üniversitesi Öğrencileri Örneği, III. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi (MESTEK) Toplantısında sunulan tam metin bildiri, 28-30 Nisan, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, ss. 175-183.