

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİCİLERİN  
KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE BİR  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Haci GÜÇLÜ  
(Y1412.04.0031)

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Aralık 2016





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040031 numaralı öğrencisi **Haci GÜÇLÜ**'nün "**İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTIRMADA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.11.2016 tarih ve 2016/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **OLAYI'LE** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **ILABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :29/12/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

*Salih Güney*  
*Akın Marşap*  
*Fethi Gürün*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “ İş Görenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar 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 (28.11.2016).

**Haci GÜÇLÜ**





## ÖNSÖZ

Geçmişten günümüze kadar toplumsal hayatta yaşanan gelişmeler ve değişimler içerisinde, insanların başarılı olması önemli etkenlerin başında yer alır. Hangi türde olursa olsun, hangi sektörde olursa olsun örgütlerin hedefledikleri başarıyı yakalayabilmeleri, bu başarıyı ileriye yönelik devam ettirebilmeleri, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri ile mümkündür. Bu kaynakların içinde şüphesiz insan kaynakları en önemlisidir.

Örgütlerin ortak hedefi insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak ulaşmak istedikleri amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır. Bu da işi ne olursa olsun verimliliğini ve etkinliğini gerçekleştirmek için motivasyon düzeyi yüksek işgörenlerin varlığına ihtiyaç vardır. Günümüzde işgörenlerin verimliliğini arttırmak adına ihtiyaçlarına uygun motivasyon aracının tespiti ve motivasyon tekniklerinin uygulanması şüphesiz önemli konuların başında gelmektedir.

Son yıllarda Ülkemizde, Avrupa Birliği ve diğer ülkelerde ekonomik dengelerin sağlıklı bir yapıda yürümesi adına kaynakların doğru kullanılması ve yatırımların gerçekleştirilmesi görüşü üzerinde her kesimin mutabakata vardığı bir konudur. İhracatın artması, ithalatın gerilemesi, milli gelir seviyesinin yükselmesi gibi daha sayacağımız birçok unsurlar üretimin varlığıyla mümkündür.

İşletmeler ekonomik istikrar için önemlidir. İstenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işletmelerin ve yöneticilerin, işgörenlerin verimliliğini arttıracak motivasyon tekniklerini uygulaması olmazsa olmazlardandır ve verimliliği arttırmada motivasyon tekniklerinin başarılı uygulanması bireyden topluma ve ülkelere kadar uzanan önemli bir unsurdur.

Çalışma süresince bana her zaman destek veren yardım eden çalışmamla ilgili her konuda kendisine başvurduğum tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, aileme ve adını saymadığım ama emeği geçen tüm hocalarıma saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Aralık-2016**

**Haci GÜÇLÜ**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
<b>1 GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2 VERİMLİLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, VERİMLİLİK TÜRLERİ VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>3</b>
2.1 Verimlilik Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2 Verimliliğin Önemi .....	11
2.2.1 Verimliliğin Toplum Açısından Önemi .....	11
2.2.2 Verimliliğin İşletmeler Açısından Önemi .....	11
2.2.3 Verimliliğin Yöneticiler Açısından Önemi .....	12
2.2.4 Verimliliğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	14
2.3 Verimlilik Türleri .....	15
2.3.1 Çok Faktörlü Verimlilik.....	15
2.3.2 Kısmi Verimlilik .....	16
2.3.3 Toplam Faktör Verimliliği .....	17
2.4 Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	17
2.4.1 Verimliliği Etkileyen İşletme İçi Faktörler .....	18
2.4.1.1 Örgüt Yapısı ve Sistemi .....	19
2.4.1.2 Fabrika Makine Teçhizat.....	20
2.4.2 Verimliliği Etkileyen İşletme Dışı Faktörler.....	20
2.4.2.1 Malzeme ve Enerji .....	22
2.4.2.2 İş Yöntemleri.....	23
2.4.2.3 Yönetim Yaklaşımı .....	23
2.4.2.4 Teknoloji .....	23
<b>3 VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ, VERİMLİLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR VE VERİMLİLİĞİN DÜŞÜK OLMA NEDENLERİ .....</b>	<b>25</b>
3.1 Organizasyonlarda Verimliliği Artırma Yöntemleri .....	25
3.1.1 İş Büyütme Geliştirme .....	25
3.1.2 İş Genişletme.....	26
3.1.3 İş Zenginleştirme.....	26
3.1.4 İş Etüdü .....	27
3.1.5 Değer Analiz Yöntemi .....	27
3.1.6 İş Basitleştirme.....	28
3.1.7 Sıfır Bazlı Bütçe Yöntemi.....	28
3.1.8 Güç Alan Analiz Yöntemi.....	29
3.1.9 Beyin Fırtınası.....	29

3.1.10	Nominal Gruplama Yöntemi .....	30
3.2	Verimlilikle İlişkili Olan Kavramlar .....	30
3.2.1	Verimlilik ve İş Tatmini .....	30
3.2.2	Verimlilik ve İş Tatminsizliği .....	31
3.2.3	Verimlilik ve Kârlılık .....	32
3.2.4	Verimlilik ve Etkinlik.....	32
3.2.5	Verimlilik ve Ekonomiklik.....	34
3.3	Organizasyonlarda Verimliliğin Düşük Olmasının Nedenleri .....	35
3.3.1	Sağlıksız ve Güvenliksiz Çalışma Ortamı.....	35
3.3.2	Yöneticilerle Olan Olumsuz İlişkiler .....	36
3.3.3	Çalışma Arkadaşları İle Olumsuz İlişkiler .....	37
3.3.4	Düşük Motivasyon .....	38
3.3.5	Düşük Ücret.....	39
3.3.6	Kişi- İş Uyumsuzluğu.....	40
<b>4</b>	<b>MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>43</b>
4.1	Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	43
4.2	Motivasyonun Önemi .....	44
4.2.1	Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi .....	45
4.2.2	Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	47
4.2.3	Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi.....	48
4.3	Motivasyon Süreci .....	49
4.4	Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar .....	51
4.4.1	İhtiyaç.....	51
4.4.2	Dürtü.....	53
4.4.3	Güdüler.....	53
4.4.3.1	Başarı Güdüsü .....	54
4.4.3.2	Bağlanma Güdüsü .....	55
4.4.3.3	Yarışma Güdüsü .....	56
4.4.3.4	Güç Güdüsü.....	56
<b>5</b>	<b>ÇALIŞMA YAŞAMINDA İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİKLERİNİ ARTTIRMA KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE KURAMLARI.....</b>	<b>59</b>
5.1	Çalışma Yaşamında İşgörenlerin Verimliliklerini Arttırma Konusunda Geliştirilen Motivasyon Teknikleri .....	59
5.1.1	Gözdağı .....	59
5.1.2	Ceza ve Ödül .....	60
5.1.3	Yarışma ve Rekabet .....	61
5.1.4	Ayrıcalıklar Tanıma .....	61
5.1.5	Meslek ve Kurumu İle Özdeşleşme .....	61
5.2	Çalışanların Verimliliklerini Arttırmak İçin Yöneticilerin Yararlandığı Motivasyon Kuramları.....	62
5.2.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	62
5.2.2	Alderfer'in Erg Kuramı.....	64
5.2.3	Herzberg' in Çift Elementler Kuramı .....	66
5.2.4	McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	68
5.2.5	Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	69
5.2.6	Lawler- Porter' in Beklenti Kuramı.....	71
5.2.7	Edwin Locke'un Amaç Kuramı .....	74
5.2.8	Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı .....	75

<b>6 ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI.....</b>	<b>79</b>
6.1 Çalışanları Motive Edici Faktörler .....	79
6.1.1 Ücret ve Ücret Artışı .....	79
6.1.2 Teşvik Primi .....	80
6.1.3 Ödüller.....	80
6.2 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları.....	82
<b>7 İŞ GÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE UYGULAMA .....</b>	<b>85</b>
7.1 Metodoloji .....	85
7.1.1 Araştırma Yöntemi.....	85
7.1.2 Evren .....	85
7.1.3 Örneklem.....	85
7.1.4 Veri Toplama Teknikleri.....	86
7.1.5 Çözümleme Yöntemleri .....	86
7.1.6 Takvim ve İnsan Gücü .....	86
7.2 Bulgular .....	86
7.2.1 Demografik Özelliklerine Göre Dağılım .....	87
7.2.1.1 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	87
7.2.1.2 Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	87
7.2.1.3 Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
7.2.1.4 Ankete Katılanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....	88
7.2.1.5 Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....	89
7.2.1.6 Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	89
7.2.1.7 Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	90
7.2.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	90
7.2.2.1 Güvenilirlik İstatistikleri .....	90
7.2.2.2 Faktörlerin Güvenilirlik Testleri .....	91
7.2.3 Hipotez Testleri.....	91
7.2.3.1 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı..	92
7.2.3.2 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri.....	92
7.2.3.3 Motivasyon Tekniklerinin Cinsiyete Göre Sonuçları .....	93
7.2.3.4 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı	94
7.2.3.5 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri.....	94
7.2.3.6 Motivasyon Tekniklerinin Yaş Gruplarına Göre Sonuçları .....	95
7.2.3.7 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı .....	96
7.2.3.8 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Test İstatistikleri .....	97
7.2.3.9 Motivasyon Tekniklerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Sonuçları .....	97
7.2.3.10 Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı .....	99
7.2.3.11 Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Test İstatistikleri.....	99
7.2.3.12 Motivasyon Tekniklerinin ankete katılanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Sonuçları .....	99
7.2.3.13 Çalışanların Görevlerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı... 101	
7.2.3.14 Çalışanların Görevlerine Göre Test İstatistikleri .....	102
7.2.3.15 Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımları .....	103

7.2.3.16	Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Test İstatistikleri .....	104
7.2.3.17	Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları.....	105
7.2.3.18	Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımları .....	106
7.2.3.19	Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Test İstatistikleri.....	106
7.2.3.20	Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Sonuçları .....	107
7.3	Sonuç ve Öneriler .....	108
<b>KAYNAKLAR</b> .....		<b>111</b>
<b>EKLER</b> .....		<b>115</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....		<b>121</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 7.1: Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımları .....	87
Çizelge 7.2: Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı .....	87
Çizelge 7.3: Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı .....	88
Çizelge 7.4: Ankete katılanların görev durumlarına göre dağılımı .....	88
Çizelge 7.5: Ankete katılanların gelir durumlarına göre dağılımı .....	89
Çizelge 7.6: Ankete katılanların hizmet sürelerine göre dağılımı .....	89
Çizelge 7.7: Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı .....	90
Çizelge 7.8: Güvenilirlik istatistikleri.....	90
Çizelge 7.9: Faktörlerin güvenilirlik testleri.....	91
Çizelge 7.10: Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı.....	92
Çizelge 7.11: Çalışanların cinsiyetlerine göre test istatistikleri.....	92
Çizelge 7.12: Çalışanların motivasyon tekniklerinin cinsiyete göre sonuç tablosu ..	93
Çizelge 7.13: Çalışanların yaş gruplarına göre sınıfları .....	94
Çizelge 7.14: Çalışanların yaş gruplarına göre test istatistikleri .....	94
Çizelge 7.15: Çalışanların motivasyon tekniklerinin yaş gruplarına göre sonuç tablosu .....	95
Çizelge 7.16: Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı .....	96
Çizelge 7.17: Çalışanların eğitim durumlarına göre test istatistikleri .....	97
Çizelge 7.18: Çalışanların Motivasyon Tekniklerinin Eğitim Durumlarına Göre Sonuç Tablosu.....	97
Çizelge 7.19: Çalışanların aylık gelir durumlarına göre dağılım .....	99
Çizelge 7.20: Çalışanların aylık gelir durumlarına göre test istatistikleri .....	99
Çizelge 7.21: Çalışanların motivasyon tekniklerinin aylık gelir durumlarına göre sonuç tablosu.....	100
Çizelge 7.22: Çalışanların görevlerine göre dağılımı .....	101
Çizelge 7.23: Çalışanların görevlerine göre test istatistikleri.....	102
Çizelge 7.25: Çalışanların hizmet sürelerine göre dağılımları .....	104
Çizelge 7.26: Çalışanların hizmet sürelerine göre test istatistikleri .....	104
Çizelge 7.27: Çalışanların Motivasyon Tekniklerinin Hizmet Sürelerine Göre Sonuç Tablosu.....	105
Çizelge 7.28: Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları.....	106
Çizelge 7.29: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Test İstatistikleri.....	106
Çizelge 7.30: Çalışanların motivasyon tekniklerinin medeni durumlarına göre sonuç tablosu .....	107



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 5.1: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tablosu.....	63
Şekil 5.2: Motivasyon Süreci.....	63
Şekil 5.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	64
Şekil 5.4: Alderfer ve Maslow' unKuramlarının Karşılaştırılması .....	65
Şekil 5.5: Alderfer'in ERG Teorisi .....	66
Şekil 5.6: Motive Edici ve Hijyen Faktörler Tablosu.....	68
Şekil 5.7: Lawler - Porter'in Beklenti Teorisi.....	73





# İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Değişen, büyüyen ve gelişen ekonomik şartlarda verimlilik, insan hayatında önemli bir olgu olarak yer almıştır. Şüphesiz insanlarda, birtakım potansiyel, yetenek ve gizli güçlerin bulunduğu herkesin kabul ettiği bir gerçektir. İşte insanların başarılı ve verimli olabilmeleri adına üzerinde bulundurduğu potansiyelleri, yetenekleri ve gizli güçlerin ortaya çıkmasına ihtiyaç vardır.

Motivasyon, bilinen ya da bilinmeyen yeteneklerin ve gücün etkili ve verimli bir şekilde ortaya çıkmasını sağlayan etkenlerin başında yer alır. O yüzden ki toplumsal hayatta ve işletmelerde, verimliliği arttırmada, işgörenlerin barındırdığı yetenek ve güçlerin ortaya çıkmasında yöneticilerin kullandığı motivasyon tekniklerinin etkisi bulunmaktadır. Bu motivasyon tekniklerinin etkili kullanılması işgörenlerin bulunduğu görevde mutlu olmasını, başarılı olmasını sağlayacak dolayısıyla işletmelerde hedeflenen ve beklenen başarı sağlanmış olacaktır. Araştırmacıların amacı yöneticilerin, üretim yapılan tesislerde işgörelere yönelik algılarını belirlemektir.

Araştırma 3 ayrı örme ve kumaş boya fabrikasında çalışan 46'sı yönetici, 183'ü işçi olmak üzere toplam 229 katılımcıya anket ve ölçek uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Örme ve kumaş boya fabrikasını tercih etmemizin nedeni, işgörenlerin verimliliğini arttırmada yöneticilerin kullandıkları motivasyon tekniklerinin etkisini fabrikada pratik olarak kullanılmasıdır.

İşgörenlerin verimliliğini arttırmada yöneticilerin kullandıkları motivasyon tekniklerinin etkisi isimli çalışmada yaptığımız analizde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bu program vasıtasıyla geçerlik ve güvenirlik analizi yapılarak ölçeğin ve alt boyutların Cronbach' s Alpha değerlerine bakılmıştır. Daha sonra ise ölçekten elde edilen demografik bilgilerin yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Daha sonraki aşamada ise ölçekten ve alt ölçeklerden elde edilen skorların demografik özelliklere göre normal dağılıp dağılmadığı test etmek için Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro Wilks anlamlık düzeyine bakarak hiçbir değişken için normal dağılım olmadığına karar verilmiş ve bunun neticesinde ikili karşılaştırmalar için Mann- Whitney U ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Bu tezde örme ve boya fabrikalarında çalışan ve işinde tecrübe sahibi olan işgörenlerin ve yöneticilerin ideal verimlilik ve motivasyon algılamaları araştırılmıştır. Araştırmada anket,işletmede yöneticilik yapan (46 yönetici) ve işletmede çalışan (183 işgören) olmak üzere toplam 229 kişiden veriler elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Verimlilik, Motivasyon, Performans, İşletme, Kalite



# **THE EFFECT OF THE MOTIVATION TECHNIQS USED BY MANAGERS TO INCREASE THE PRODUCTIVITY OF THEIR WORKERS AND AN APPLICATION**

## **ABSTRACT**

Efficiency, in changing, expanding and developing economic circumstances, has taken part as a significant fact within human life. Without doubt, the fact that people possess several potentials, talents and hidden powers is an acknowledged truth. In order for people to be successful and efficient at work, those potentials, talents and hidden powers are needed to emerge. Motivation is of the first order of importance regarding the factors which reveal known or unknown talents and power in an influential and efficient way.

Therefore, the motivation technics that the managers exercise have an impact on disclosing skills and potentials which their works possess in terms of increasing the efficiency in social life and enterprises. Practicing these motivation technics effectively will provide the employees to be happy and successful at their tasks, hence targeted and expected success in the enterprises will be ensured. The aim of the present study is to determine the managers' perceptions towards the employees in manufacturing facilities.

The study was conducted on a total participants of 229; 183 workers employed at 3 weaving and fabric dying factories and 46 managers through application of a scale and a questionnaire. The reason for preference of weaving and fabric dying factories was the practical usage of the impact of motivational technics applied by the managers to increase the employees.

Statistical Package for Social Sciences (v.20) was used in the analysis of the study for the impact of motivational technics of the managers in order to increase the employees' efficiency. Primarily, thorough this program, Cronbach's Alpha of scale and its subdimensions were assessed by validity and safety analysis. Afterwards descriptive statistics were conducted based on percentage and frequency range of demographic data obtained from the scale.

At the subsequent stage, in order to test whether the scores acquired from the scale and subscales scatter or not, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk's Significance level were tested and it was resolved that there was no normal variance for any variable and as a result, Mann-Whitney U for dual comparisons and Kruskal Wallis test for comparisons of more than two were applied.

In this dissertation, optimum efficiency and motivation perceptions of the experienced managers and employees working in weaving and fabric dying factories were studied.

**Keywords:** *Productivity, Motivation, Performance, Business Management, Quality*



## 1 GİRİŞ

Dünyamızın konjonktür yaşamında gerek küresel, gerek bölgesel olmak üzere değişimler ve gelişmeler enteresan bir hızla gerçekleşmektedir. Bu hızlı gelişim ve değişim süreci örgütleri ve işletmeleri olumlu yönde etkiledikleri gibi birtakım olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. İşletmelerin veya örgütlerin olumsuzlukları yaşamamak için süreci iyi değerlendiren ve yöneten kararlı, güçlü ve azimli yöneticilerin olması gerekmektedir.

Şüphesiz yöneticiler sayesinde olumsuzlukların getirdiği bir takım zararları önleyerek ya da asgariye indirerek işletmeler yaşamlarını sürdürebildikleri gibi, uygulanan motivasyon teknikleri sayesinde işgörenlerin verimliliğini arttırarak işletmelerin verimli ve başarılı olmasını sağlayabilirler. İşletmelerdeki uygulanan motivasyon teknikleri başarıyı, kaliteyi ve verimliliği aynı zamanda işletme içerisindeki huzuru tahsis ettiği için herkes tarafından önemli bir şekilde üzerinde durulan etkenlerin başında yer alır.

Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan süreçtir. Yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir. Yönetici ise insanları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan kimsedir.

Motivasyon, bilinen ya da bilinmeyen bir gücün veya yeteneğin etkin ve üretken olabilmesi verimli alanlara kanalize edilebilmesi için o yeteneğin desteklenerek ortaya çıkabilmesidir. Güçlü, başarılı, kaliteli ve verimliliği yüksek işletme için motivasyon tekniklerini iyi uygulayan yönetici ve bunları başarılı bir şekilde uygulayan işgörenin yetişmesi adına gerekli şartları ve imkânları oluşturmak gerekmektedir.

Bu çalışma Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde bulunan fabrikalarda görev yapan işgörenlerin verimliliğini arttırmadaki yöneticilerin motivasyon tekniklerinin uygulanmasını nasıl algıladıklarını ve yöneticilerin çalışma

sürecine göre hangi açıdan farklılık gösterdiğini veya göstermediğini açıklamaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde verimlilik kavramları, tanımı, verimliliğin önemi, verimliliğin türleri, verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri, verimlikte yönetici ve işgören ilişkileri ve verimlilik hesaplamaları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde motivasyonun kavramı, tanımı, önemi, motivasyon teknikleri, yöneticilerin yararlandığı motivasyon kuramları, motivasyonda yönetici ve işgören ilişkisi, verimliliği arttırmada yöneticilerin kullandıkları motivasyon tekniklerinin olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yönetici ve işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır.

## 2 VERİMLİLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, VERİMLİLİK TÜRLERİ VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 2.1 Verimlilik Kavramı ve Tanımı

Verimlilik, günümüzde global olarak her kesimin üzerinde önemle durduğu, başarıyı olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etkenlerin başında yer alır. Nasıl ki kalp insan vücudunda hayati işlevleri yapıyorsa verimlilikte işletmeler için bir o kadar önemli ve kıymetlidir. Verimlilik, işletmenin başarı derecesini ve karlılık durumunu gösterir.

Sürekli değişen çevre, işletmelere bir yandan çeşitli gelişme fırsatları tanırken öte yandan tehlikelerle de karşı karşıya bırakmaktadır.

Önemli olan işletmenin mevcut durum, potansiyel kaynak ve becerileriyle, değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları iyi biçimde değerlendirerek, tehlikelerin en az kayıpla bertaraf edilmesini bilmesidir (Ergin, Elmacı, 1999).

Değişen ve gelişen çevre, toplumsal dinamikleri harekete geçirdiği gibi işletmeler açısından olumlu olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu değişen çevre sayesinde işletmelerde gelişme fırsatları değerlendirilerek olumlu eklenmesinin yanı sıra, bazı riskler ve tehlikelerle karşı karşıya kalması da olumsuz etkilerindedir. İşletmelerde önemli olan değişen durumlarda oluşabilecek tehlikelerin tamamen veya en az kayıpla önüne geçilmesidir.

Sosyal yaşantımızda ve işletme hayatımızda zaman zaman ülkenin kendi iç dinamikleriyle alakalı, bazı dönemlerde küresel denge ile alakalı ekonomik sıkıntılar yaşanmaktadır. Önemli olan bu süreçte beklenmeyen durumlara karşı tedbirlerin alınması ve önüne geçilmesidir. Yöneticiler olumlu piyasa koşullarında bu olumsuz koşulların ne zaman rastlanacağını tahmin edemezler. Lider yönetici dışarıdan gelecek değişim ve etki faktörlerine karşı işletmede veya örgütte önceden tedbirlerin alınması ve plan ve programların oluşturulup geliştirilmesiyle olumsuz koşulların en az hasarla atlatılmasını sağlar.

İşletmeler sektörler arası rekabet güçlerini arttırarak ekonomik büyümelerini gerçekleştirirler. Bunun içinde kaynaklarını daha etkili ve rasyonel kullanmak üretim düzeylerini ve rekabet güçlerini yükseltmek zorundadırlar. İşletmelerin bütün çabaları kaynaklarını daha iyi kullanarak varlığını tehdit eden tehlikelere karşı koyabilmektir. İşletmeler genelde beklenmeyen, öngörülemeyen tehlikelere karşı kalkınabilmek için çaba harcarlar.

Hangi sektör olursa olsun işletmeler için ulaşılmak istenen amaç ve hedefler doğrultusunda üretimde harcanan çabaların temelinde işletmelerde verimliliğin sağlanması yer alır(Daloğlu, 1993).

Genel olarak belirsiz süreçlerde işletmeler açısından önemli olan değişen koşulların olumlu yanları mevcut kaynakla potansiyel ve beceriyle birleştirerek tehlikelerin en az hasarla atlatmasını bilmesidir. İşletmelerde üretimin verimi ve kalitesi artırılarak girdi maliyetleri minimuma çekerek işletmeleri rekabet koşullarında büyümesi sağlanırken tehlikelerinde bertaraf etmiş olunur. İşletmeler hangi sektörde olursa olsun işin özünde işletmelerde verimliliğin sağlanması yer alır.

Verimlilik kavramı, sosyoekonomik sistemlerin hepsinde çok değişik şekillerde tanımlanan ve ölçülen bir kavram olup aslında üretebilme yeteneği veya üretkenliktir. İş gücünün ön plana çıkarılarak rekabetin hızla geliştiği günümüzde, işletmelerin önündeki çözmekle sorumlu oldukları en büyük sorun yüksek verimliliği sağlamaktır.

Verimliliğin gerek makro gerekse mikro ekonomik olsun, değişik açılardan büyük önem taşımaya rağmen günümüzde hala fikir birliğine varılmış bir tanımlamanın olmadığı birçok değişik tanımların olduğu görülmektedir(Kanawaty,1993).

İşletmelerin ekonomik büyümelerini gerçekleştirmesi, kaynakların ve potansiyellerin etkili ve pozitif kullanılmasına, üretim düzeylerini ve rekabet güçlerini yükseltmesine bağlıdır. İşletmeler açısından en önemli unsurların başında kaynak ve potansiyellerini iyi kullanarak ekonomik büyümeyi sağlanması, varlığı tehdit eden tehlikelere karşı koyabilmesi gelmektedir.

Teknolojik ekipmanların işletmenin amacı ile bütünlük arz etmesi gerekmektedir. Yatırım fizibilitesi yapılırken ulaşım durumu, hammadde



tedariki, yatırım yapılan yerin ekonomik yapısı, üretim yapılacak ürünün yurtiçi ve uluslararası pazar durumu ve işletme içi verimliliği göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir.

İşletme verimliliği hangi sektör olursa olsun işletmeler açısından olmazsa olmazlardandır. Verimlilik bugüne kadar tüm işletmeler için önem arz ederken günümüzde üzerinde mutabakata varılmış, bir tanımın olmadığı görülmektedir.

Verimlilik kavramına verilen önem modern iktisadi düşüncenin doğusu ile başlamış 2. dünya savaşını izleyen yıllarda artmıştır.

Verimlilik, üretebilme potansiyeli ve iş gücü üretkenliği tanımının yanı sıra, gerek sosyal, gerek kültürel, gerek ekonomik bakımdan çok değişik şekillerde tanımlama yapılabilen bugüne kadar mutabakata varılmış bir tanımlamanın olmadığı görülmektedir. Ayrıca makro ekonomik ve mikro ekonomik açılarından önemli bir yere sahip olan kavramdır.

Günümüz koşullarında maliyetin çok önemli bir enstrüman olduğu maliyetin yanında rekabet koşullarına karşı işletmeyi yazar yönünden, ekonomik bakımdan, üretkenlik açısından geliştirebilme ve işletmenin önündeki sorunlara karşı verimliliği arttırarak ve verimliliği sağlayarak işletmeyi geleceğe daha güvenli ve sağlam yapıda faaliyetini sürdürmesi vazgeçilmezdir.

İnsanların yaşam biçimi haline dönüşen verimlilik sosyal, ekonomi, kültürel ve diğer alanlarda geçerli olan olumlu sonuçların elde edilmesi mümkün olacaktır(Prokopenko, 1998).

Verimlilik sadece işletmelerle alakalı bir konu değildir. Bireyden ülkelere kadar uzanan ve her platformda dikkate alınması gereken verimlilik kavramı, dünyanın ekonomisi bakımından vazgeçmediği önemli bir unsurdur. Bu sebeple bu kavrama insanların tümü, devlet ekonomileri, organizasyonlar, hammaddeler, kaynaklar, öz sermaye, yeni teknoloji ve işgören açısından veya işgören çerçevesinden bakmak yeterli olacaktır. Alanında sivrilen ve ancak derecelendirilebilen ve derecelendirilmesi zaruri olan verimliliği sonuçları üretim, bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Verimlilik toplumun en küçük yapısı bireylerden başlayarak bütün kesimleri kapsayarak mikro ekonomik yapıdan makroekonomik değerleri ve bu değerlerin içinde bulunan tüm sektörleri ve ekonomik yapıda önemli olan istihdam

olanakları sağlayan işletmeleri ve üretim yerlerini içine alacak bir bütün olarak ele almak gereklidir. Bireylerin yaşam biçimi olan verimlilik tüm alanlarda olumlu sonuçlar elde edilmesine imkân verecektir.

Sosyal, ekonomik ve kültürel alanlar başta olmak üzere tüm olanlarda yaşama biçimi olgusu önem arz eden verimliliğin ölçülebilmesi, verilerin alınabilmesi kurumsal bir aşamanın var olmasıyla mümkün olmaktadır.

Kurumsal bir kimlik kazanımının işletme açısından önemli bir gereklilik olurken geleceğe yönelik altyapı imkanlarının gözden geçirilerek olumlu koşulların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu önemli enstrümanların hayata geçirilmesi işletme verimliliğine yönelik hassasiyetlerin yerine getirildiği anlamına gelmektedir. İşletme içi ve işletme dışı sorunlar göz önünde bulundurulması, işletmenin geleceğe yönelik yatırım projeleri ve büyüme planları açısından önemli etkenlerden bir tanesidir.

Verimlilik, mevcut sorunların bertaraf edilmesi, değişimlerin fırsat olarak algılanması ve uygulanması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması mevcut imkanların işletme içi hizmet ve kalite anlayışının yüksek tutulması ve istihdam edilen kişilerin en iyi biçimde yaşam olanaklarının sağlanması sonucunda kaliteyi maksimumlarda tutulması en uygun maliyetlerle üretimin artırılması, çevre ve doğal alanları koruyarak insanlara ve çalışanlara en güzel biçimde, yaşama ve çalışma koşullarının sağlama çabası olarak da tanımlanabilir.

Kaynakların teknolojik yatırımlarla bütünleşmesi kaliteli üretimin uygun maliyetlerle üretilmesi, işletme içi olanaklarının uygun hale gelmesi, çalışanların kendi işiymiş gibi işi üstlenmesi ve iş ahlakı ile işini doğru rantabl yapması sonucunda verimlilik elde edilmiş olur.

Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarlarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini arttıran bir fonksiyona sahiptir.

Birçok etkenin yanı sıra verimliliğin hesaplanmasında, hammaddelerin üretim için hazır hale gelmesi, üretim sürecinde kullanılması zaruri olan ana ve yardımcı kimyasallar, çalışanların vardiya saatleri, verilen maaş miktarları, ürünün katma değeri, hammadde tedariki, işletmede bulunan hammadde

maliyetleri gibi unsurlar hesaplama yapılırken dikkat edilmelidir(Örücü, Kanbur, 2008).

Verimlilik kavramı yeryüzünde kurulan ilk üretim işletmeleri kadar eski olmakla beraber ekonomik düşünce tarihinin ilk kayıtlarında verimlilik kavramına hemen hemen rastlanmamaktadır. Bunun yerine klasik ekonomistler üretim ve üretim oranından bahsetmektedirler ki bu iki kavram da bugün verimlilik kavramına yaklaşmaktadır.

Verimlilik, işletme içersinde ürün elde edilirken kullanılan malzemeler, hammadde, enerji, kimyasallar, makine, teçhizat gibi faktörlerin kullanılması ile elde edilen ürünün arasındaki durumu anlatan ve eldeki imkânları maliyete uygun şekilde kullanılarak yapılan üretim olarak tanımlanabilir.

Üretilen ürün ve sonrasındaki müşteri memnuniyetini sağlayan, kaliteyi yükselten çalışmalar, çevre faktörleri göz önünde bulundurularak doğaya zarar vermeden yapılan üretimler, işgörenlerin motivasyonun arttıran çalışma koşulları sağlamak diye tanımlanabilir.

Verim, üretim yapılırken işletmenin imkânlarını doğru kullanarak hatasız ve tekrar edilmeden yapılan üretimde meydana gelen nihai aşamadır. Verimlilik ise ürün ve ürün elde edilirken kullanılan girdiler arasındaki bağlantıdır.

Verimlilik, üretim yerinde istenilen ürünün elde edilmesi için hammadde, gerekli malzemeler, işgücü, emek, sermaye ve enerji ile üretim sonucunda elde edilen ürünün arasındaki ilişkisi olması ve bu kaynakların ve hizmetlerin etkin bir biçimde kullanılması olarak tanımlanabilir. Verimlilik, yatırım yapılacak yerin geleceğe yönelik düşünülerek yapılması, sermayenin teknoloji ile bütünleşerek kaynakların doğru bir şekilde kullanılması ve emeğin işgücünün üst seviyede elde edilmesidir.

Sermaye, üretimde verimlilik açısından önemli yer tutar. Hasat döneminde istenilen kalitede, arzu edilen fiyatlarda hammaddelerin tedarik edilmesi işletme açısından sadece yatırılan paranın işletmeye olan maliyeti hesaplanırken fiyat artışlarında rakiplerine karşı avantajlı bir durum söz konusu olmaktadır. İşte hammadde dönemlerinde ucuz kaliteli ve seçici bir şekilde alıp yapılabiliyor. Bu hammaddelerin stoklu alım yapılması işletme açısından kullanılan lotun yüksek tonajda olması kalitenin istikrarı, işgörenlerin aynı hammaddedeki çalışma

sisteminin kolay olması dolayısıyla verimliliği maksimumda tutulmasındaki önemli etkenlerden birisidir.

Verimlilik, ekonomik hayatının başlamasıyla birlikte bugüne kadar gelen sosyal, ekonomik, kültürel, eğitim ve diğer alanları kapsayan kamu sektöründe ve özel sektörde en çok değer verilen, en çok tartışılan, üzerinde durulan ve önemli bir yeri olan, değişen ve gelişen, bu değişim ve gelişim sürecinde yenilikler işletme bünyesinde uygulanan tedbirler işletmenin ileriye yönelik çalışmalarında başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Verimlilik, değişen ve gelişen süreçte risklere karşı gerekli tedbirleri barındıran, fırsatları değerlendiren ve sosyal, kültürel, ekonomik ve diğer alanlarda uyumu, ahengi ve coşkuyu temel alan stratejilerdir(Talas, 1952).

Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimdeki kaynakların emek, ana hammadde, ara hammadde, makine teçhizat, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi gibi etkenlerin kullanımını şeklinde tanımlanabilir(Uslu, Kutukız, Çeken, 2013).

Verimliliğin birçok tanımı mevcuttur. Verimlilik, hizmet veya üretim sektöründe elde edilen gelirlerin üretimde veya hizmet sektöründe uygulanan maliyetlere oranı şeklindedir(Efil, 2004).

Verimliliği bir başka tanımı; mevcut üretim yapılan ürünün satışları sonrasında toplanan hasılatın üretimde kullanılan giderlere oranıdır(Özdemir, 1991).

Verimlilik, işletmede meslektaşlarına göre daha fazla üretim yapılarak daha yüksek randıman alınarak ve bu önemli iki etkenden dolayı fiyatların belki bir seviyeye çekilerek, maliyetler minimumda tutularak satış oranlarının maksimuma getirilmesidir(Filiz, 2008).

Verimlilik, daha yüksek randıman alınarak, kalite odaklı daha fazla üretim yapılarak daha fazla kâr elde edilmesidir.

İşveren çalışan arasındaki diyalogun maksimum seviyede tutmak, işletmedeki çalışanların temsilcilerini geliştirmek yönetici işgören ilişkisini geliştirmek ve bu ilişki ile beraber başarılı üretim yapmak örgüt içerisinde bize verimliliği tarif etmektedir(Genç, 2007).

Örgütün verimliliği, üretim yapmak için başlanan yatırımın sonunda başarılı ve randımanlı üretim elde edilmesidir(Bakan, 2011).

Verimlilik, modern ekonomik verimlilik yaşamın doğuşu başlamış ve yatırımların arttığı yıllarda verilen önem olarak tanımlanabilir(Kayar, 2012).

Bu tanımlardan yola çıkarak verimliliği şöyle tanımlayabiliriz;

Verimlilik, yeni teknolojileri kullanarak maksimumum randıman ve fayda elde ederek sağlıklı ve etkin üretim modülünden faydalanarak maliyetleri ve giderleri minimumda tutarak daha fazla üretim yapılması, ürün başına maliyetler hesaplanarak minimumda tutulması, üretilen ürünlerin satışlarından daha fazla kâr elde edilmesidir.

Verimlilik hesaplanırken girdilerin fiyatları ve maliyetleri verimliliğin önemi işletmelerde verimliliğin sağlanması günlük, haftalık, aylık gibi belli aralıklarla işletme içerisindeki pozitif ve negatif unsurları takip edilmesi ve pozitif etkenlerin içerisindeki üretimi arttıracak verilerin geliştirilmesi ve negatif etkenleri iyi analiz ederken olumsuz verilerin azaltılması gibi yoğun emek harcanarak uzun bir zaman gerektiren süreçtir. Bu sürecin etkisini yükseltebilmek için kısa, orta ve uzun hedefler belirlenerek plan program yapılmalıdır. Verimlilik, kaliteli odaklı çalışmalar yapıp işletmenin başarılı olmasını sağlamaktır.

Verimlilik, yatırımın sermayesi teknolojik üretim araçları ile bütünleşerek çevrenin sosyal yapısı ekonomik değeri kültürel alanları ile doğru, yerinde ve etkili kullanılmasıdır.

Üretim yapılırken işgücünden yani çalışanlardan yeni teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte işletme içi doneleriyle beraber etkili, randımanlı, hatasız ve istenilen kaliteyi elde ederken işletme adına düşük maliyetlerle yüksek karlılıkla pazarlamanın yapılması, verimliliğin elde edilmesi, verimlilik ve yüksek randımanın işletme tarafından benimsendiği ve uygulandığı, amaçlanan daha fazla kar elde etmekle beraber kaliteli, kalitenin devamlılığı, müşteri memnuniyeti ve satış prensiplerini barındıran birçok etkenlerin bir araya gelmesidir.

Verimlilik, çalışanlara aile ortamını sağlayarak, işi kendilerine sevdirecek, en güzel biçimde yaşama ve çalışma koşullarını sağlayarak, en etkin iş gücü ile

yeni teknolojilerinden elde edilen randımanla birlikte işçilik, enerji, emek ve sermaye gibi ana etkenlerden maksimum fayda sağlayarak elde edilen üretimin giderlere olan oranı olarak tanımlanabilir.

Verimliliği, sermaye, hammadde kalitesi, fiyatı, randımanı, enerji, işgücü, maliyetleri, katma değer vergisi, hammadde stoku, mamul stoku, çalışma saatleri, yapılan pazarlama ve satış miktarı, kâr oranı, vergiler gibi önemli etkenler göz önünde bulundurularak ve hesaplanarak bulabiliriz.

Verimlilik hesaplanmasında çalışan, stok, hammadde, üretim, çalışma saatleri, ücretler gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır.

İşletmelerde verimliliği sağlanması birçok değişkene bağlı uzun zaman emek harcanması gereken bir süreçtir. Bu sürecin etkili işleyişini sağlanabilmesi yani verimlilik artışı sağlamak hedeflerin açıkça belirtilmesini gerektirir. Ayrıca verimlilik seviyesindeki değişiklikleri belirleyebilmek ve bunlara göre bir verimlilik stratejisi geliştirebilmek için de işletmede ölçüm sisteminin varlığı gerekir. Bu verimliliğin geliştirilmesi adına işletmeler için çok önemlidir.

Verimlilik, örgütsel alanda çok yönlü olup, kullanılan hammaddenin ve elde edilen ürün sonucunda yapılan fire miktarını ve bunların maliyetlerini hesaplamak olarak ifade edilebilir. Bütün işletmeler çalışırken verimliliği arttırmak isterler. Verimliliği arttırabilmek için ürün elde edilirken yeni teknolojileri kullanmanın önemi çok büyüktür. İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan çalışma koşulları verimliliği arttıran diğer etkidir.

Kısa, orta ve uzun hedefler doğrultusunda işletme içerisindeki değişkenleri belirleyebilmek için düzenli bir ölçüm sisteminin varlığı gerekmektedir. Firelerin oranı, hataların verisi, randımanların ölçümü, üretim düzeninin sağlanması kaliteli ucuz hammaddelerin temini, yeni teknolojilerin kullanılması, kullanılan ana ve ara maddelerin kullanım oranları gibi değerlerin ölçülmesi verimlilik açısından çok önemlidir.

Kullanılan hammaddelerin kullanım oranları sonucundaki üretim verilerin boyutunu belirlemek ve üretimi arttırmak için gerekli adamların atılması verimliliği arttırmak açısından önemlidir.

İşletmenin amacı kâr elde etmektir. Verimlilik ise başarı seviyesini ve kârlığı gösterir. İşletmenin rekabet koşullarında rakiplerine karşı daha iyi bir üretim ve

satış potansiyeli için yeni teknolojileri kullanmak, ucuz ve kaliteli hammadde tedarikini sağlamak, üretimdeki randımanı arttırmak, üretim maliyetlerini asgariye çekmektir.

## **2.2 Verimliliğin Önemi**

Verimliliğin önemini birçok açıdan açıklamak mümkündür. Günümüz şartlarında artan rekabet ortamında verimlilik işletmeler ve içinde barındırdığı insan faktörü ile doğrudan ilişkilidir. Burada verimliliğin tüm bu faktörler ile ilişkisini ve önemini açıklamaya çalışacağız.

### **2.2.1 Verimliliğin Toplum Açısından Önemi**

Verimlilik işletmelerden başlayan topluma kadar uzanana hatta bütün toplumu kapsayan her platformda ayrı önemi olan bir yere sahiptir.Yeni verimlilik boyutuna ülkelerin ekonomileri toplumdaki insan kaynaklarını ayrı ayrı sektörlerin, işverenlerin, çalışanların açısından herkesi içine alacak geniş perspektifte değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

İşletmelerde bilgi ve bilincin arttırılması, verimlilik artırma programların oluşturulması, projelerin hayata geçirilmesi, teknoloji yapının oluşturulması ve işgücü niteliğinin artırılması, verimlilik anlayışı ile çalışılması işletmenin, toplumun ve ülkenin büyümesinin etkin kriterlerindendir(Prokopenko, 2011).

Verimlilik kartopu misali kişiler, aileler, toplumlar, bölgeler, ülkeler, kıtalara kadar uzanan yeni dünyayı kuşatan olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayan önemli unsurdur. İşgücü verimliliğın artması toplumsal dinamikleri harekete geçirdiği gibi büyümenin dolayısıyla kalkınmanın hızlanmasına, rekabet gücünün artmasına ve uluslararası ölçekte ekonomik yapının kararlılığına küresel ekonomik krizlerde sağlam ekonominin etkilenmemesine güçlü toplum güçlü ülke modelinin ortaya çıkmasına neden olur.

### **2.2.2 Verimliliğin İşletmeler Açısından Önemi**

İşletmeler küresel olarak gelişen ve değişen çevre koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Bu değişen ve gelişen koşullarda zarar görmeden veya oluşabilecek bir krizi en az zararlarla atlatabilmesi için gerekli çalışmalar yaparak,

ayni zamanda verimliliği arttıracak motivasyon tekniklerini uygulayarak işletmeler yaşamlarına devam etmeleri gerekmektedir.

İşletmeler bünyesinde üretimde rol alan çalışanların verimliliğinin arttırılmasına yönelik yapılan çalışmalar ile eğitim veya turizm sektöründe çalışanların verimliliği arasında durumsal farklılık söz konusudur(Filiz, 2008).

İşletmeler günün değişen koşullarına ayak uydurarak gerektiğinde riskler üslenip işletmeyi daha yukarılara taşıyacak, gerektiğinde çevresel tehditlere karşı önlem alarak zarar görmeden verimliliğin arttırılması için hedeflenen programlara, planlar oluşturulmalıdır.

Yönetim ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda yöneticilerin, mühendislerin, müdürlerin, operatörlerin, şeflerin, vardiya amirlerinin, müdürlerin açısından her birinin ayrı ayrı verimli olması birleşiminden farklı olarak işletmeye yansması beklenen ve olağan bir durumdur.

Verimliliği arttırmak ve bu artışı kalıcı hale getirmek yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri olup, yüksek randımanlı performans için zemin oluşturulması verimlilik yönetiminin temelini oluşturmaktadır(Akal, 2011).

Çalışanların amaçları işletmenin amaçları doğrultusunda bütünlük arz etmesi işletmenin geleceği açısından önemlidir. İşletmeler verimliliği arttırmak için yeni teknoloji, kaliteli ucuz hammadde de uygun makine seçimi, kalite açısından ana ve ara maddeler, kimyasallar, kalifiye eleman gibi önemli etkenleri sağlayarak düzgün bir çalışma ortamını sağlanması, işletmenin büyümesine, işletmenin ayakta durmasına, dışarıya açılmasına imkan sağlar.

### **2.2.3 Verimliliğin Yöneticiler Açısından Önemi**

Verimliliği işletmede yöneticiler değişik yöntemlerle uygulamaktadır. Yönetici her şeyden önce kendisinin de bir çalışan olduğunu unutmamalıdır. Kendi bölümünde yer alan çalışanlarla bir takım olduğunu diğer çalışanlara hissettirmeli ve kendi biriminde bulunan kişilere işletmenin sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürümesini sağlayabilmesi için liderlik yapmalıdır. Lider olan yöneticiler takımını motive ederek başarıya ulaştırabilir.



Kişilerin yani çalışanların iş hayatındaki performansı işletme içerisindeki ortam ilişkisi, düzey, makine parkuru, düzgün hammadde vs. ile doğru orantılı olmaktadır. Bu akış ne kadar düzgün yönetilirse verimlilik o kadar olumlu olur.

Yöneticilerin örgütteki canlılığı, başarıyı sağlayabilmesi adına çalışanlarda sorumluluk ve görev anlayışını, verimlilik anlayışını, işletme içerisinde uygulamalı yapmalıdır. Vasıflı ve vasıfsız çalışanları çalışma yönünden başarılı bir şekilde sevk ve idare edebilmelidir.

Yöneticilerin kendilerinin de çalışan olduğunu asla ama asla unutmamalıdır. Yöneten ve yönetilen arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Motivasyonu üst seviyede olan yöneticilerin işgörenlere ve işletmeye karşı daha duyarlı ve başarı odaklı plan ve program oluştururlar.

Başta işçi sağlığı ve iş güvenliği başta olmak üzere, işyerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işin özelliklerine uygun çalışanların seçilmesi ve işyerinin insanlarla olan uyumun sağlanması yani yöneticilerin, verimliliği artırmada bu etkenleri uygulaması çok önemlidir.

Yöneticiler çalışanlara işletmenin kendilerininmiş gibi işletmeye sahip çıkmalarını sağlamalı, işi sevmelerini sağlamalı bunun sonucunda elde edilen başarı verimlilikteki başarı ile aynı doğrultuda olacaktır(Özdemir, 1991).

İşletme içerisinde başarıyı yakalayabilmek için yöneticilerin birçok aşama ve metot uygulama yöntemleri bulunmaktadır. İşletme de sevk ve idarenin düzgün bir yapıya kavuşması, emir komuta zincirinin aksaksız bir şekilde yürümesi, çalışanlara işe sahip çıkmalarını sağlayacak motivasyon ve işi sevme tekniklerini uygulaması, istenilen hedeflere ulaşabilme adına işletme içi ve işletme dışı etkenleri göz önünde bulundurarak gerekli önlemleri alması verimlilik açısından olmazsa olmazlardandır.

Eskiden beri süre gelen yönetici- işletme, yönetici-çevre, yönetici-çalışan yönetici-üretim dengelerini oluşturmak adına yöneticilerin kısa, orta ve uzun plan ve programları oluşturması, hayata geçirmesi ve başarılı bir şekilde yürütmesi gerekmektedir.

Yöneticinin vizyonu, kararları, insani ilişkileri, iş takibi gibi birçok özelliği işletmenin başarısında büyük önem taşır. Yönetici davranışları başında bulunduğu birimin değerini, kültürünü iş gücü verimliliğini etkilemekte iş

ortamının huzurlu ve verimli olmasını sağlamaktadır. Yöneticinin iş ortamında istenilen hedeflere ulaşabilmesi için yetki, güç, etkileme, ikna etme, liderlik gibi birçok özellikleri taşıması gerekmektedir.

Yönetimde verimsizliğin baş göstermesi işletmeyi olumsuz yönde etkilemekte ve başarısızlıklara neden olmaktadır. İşletmelerin sorunlarının birçoğu yöneticiden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerden kaynaklanan olumsuz durum, konuşulmayan ya da dile getirilemeyen bir durumdur(Akal, 2011).

İşletmelerde olumsuz bir tabloyla karşılaşmamak, istenilen hedeflerde sapmaların olmaması için yöneticilerin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden uzak durmak gerekmektedir. Yöneticilerin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında yönetici verimsizliği gelmektedir.

İşletmelerin başarılı olması, yöneticilerin çalışanları diğer rakip firmalardan farklı olarak işletmeye çekebilmesi ve onların gayretlerini, çabalarını işletmenin amacına uygun düzenlemiş ve denetleyebilmiş olmalarına bağlıdır.

Yöneticilerin kurum, örgüt ya da işletmelerde çeşitli yönetim tarzı söz konusu olmakla birlikte yöneticinin tek bir tarz içinde değerlendirme yapması ve ona göre hareket yapması mümkün değildir. Örgütün çalışma ortamı, yetki devri, çalışanların görev ve sorumluluk bilinci, eğitim seviyesi ve yeterlilikler gibi özellikler ile birlikte değerlendirme yapması buna göre denetim mekanizmasını oluşturması daha doğru yaklaşımdır.

#### **2.2.4 Verimliliğin Çalışanlar Açısından Önemi**

Verimlilik, beden ve ruh gücünden seviyede yararlanmayı elde edilen randıman başarısını sürekli ve kalıcı olarak hedeflemiştir. Optimum seviyedeki başarının ve verimliliğin fiziksel el becerileri ve yetenekleri hangi bölümde verimli hale geliyor ise bu imkanı sağlamak işletmenin ana hedef ve amaçlarıyla bütün hale getirmek ve bu yönde çalışma düzeni kurmak verimliliğin sürekliliği açısından önemli bir yer teşkil eder.

Çalışan verimliliği, beden ve ruh gücünü, yetenek ve kabiliyetlerini etkili kullanarak işletme üretiminde verimliliği artırılması olarak tanımlanabilir. Çalışanların verimliliği, üretimde kaynakları doğru kullanarak, hatasız ve doğru ürün elde etmek, fireleri olabildiğince az vermek, maliyetleri düşürerek

çalışmak, kaynak israfını önlemek, kârlığı sağlayarak çalışmak olarak tanımlanabilir.

İşletmelerde iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde çalışanlar üretim alanında en önemli ve değerli varlığıdır(Yumuşak, 2008).

İşletmelerde insanların psikolojik, sosyal ve karmaşık yapılarına bakıldığında en zor olan kısmı çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerden işletmedeki etkileri ve etkilerinin ölçülen bölümü ve etkileyen yönlerinin ayrı ayrı belirlenmesidir(Yumuşak, 2008).

İşletmede önemli olan değerlerin başında çalışanlara yönelik bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Önemli olan işletmede çalışanlarla alakalı kişisel özelliklerini analiz edip, onların verimli olacağı iş ortamını yaratabilmek, işletmenin uzun vadede sağlam temeller üzerinde başarılı, istenilen hedef ve normlara uygun bir yapının varlığı söz konusu olur. Verimli çalışan kişiler hem işinden zevk alacağı gibi işletme içerisinde işletmeye, çalışma arkadaşlarına ve çevreye faydalı olmasından son derece mutluluk duyarlar.

### **2.3 Verimlilik Türleri**

Verimlilik alanında çalışanlar, verimliliğin birçok yönünü ifade etmiştir. Verimliliğin türlerini şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

#### **2.3.1 Çok Faktörlü Verimlilik**

İşgücü, sermaye, hammadde, enerji, malzeme vb. ele alınarak ürün ile oranlanması sonucunda ortaya çıkan değer olarak açıklanabilir. Elde edilen bu değer yeni girdilerin yükünü hesaplanarak ortaya çıkan verimlilik kısmi verimliliğe göre daha sağlıklı ve gerçekçi bir yöntemdir. Bu yöntem ile üretim elde edilirken, kullanılan işgücü, sermaye, enerji, malzeme, kimyasal, hammadde hepsinin hesaplanması, tek tek verimliliğin ölçülmesine göre daha doğru ölçüm tekniği olarak görülmektedir.

İşletmelerde üretim yapılırken doğru olan uygulama veya yöntem üretimde kullanılan hammadde, kimyasallar, enerji makine teçhizat, işgücü gibi bütün girdilerin hesaplanması verimlilik açısından doğru olanıdır(Uzay, 2005).

İşletmelerde kaliteli, minimum maliyetli ve pazara hakim vs. gibi önemli faktörler göz önünde bulundurulurken üretimdeki amaçlanan veya istenen hedeflere ulaşmak için yeni teknoloji, bilginin yeniliği, hammadde, diğer girdiler, enerji, işgücü gibi tüm faktörleri de önemli bir şekilde üzerinde durmak gerekmektedir.

Üretim yapılırken bütün faktörler göz önünde bulundurulurken üretim aşama öncesinde hammaddelerin tedarik zamanı ve stoku kalitenin devamlılığı açısından çok önemlidir. Çünkü hammadde kalitesi üretimin kaliteli olmasıyla doğru orantılıdır. Hammaddeyi mahsul zamanı alındığında hem fiyat olarak hem de kalite olarak alma durumu söz konusudur. Toplam faktör verimliliğinde başlangıç olarak hammaddeden başlamaktadır.

### **2.3.2 Kısmi Verimlilik**

Kısmi verimlilik oranları işletme içerisinde ürün elde ederken ürünün kullanılan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla kısmi verimlilik hesaplanmaktadır. Verimliliğe konu olan girdilerin işgücü, kullanılan malzeme ve sermaye olmasına göre hesaplanan verimlilik işgücü verimliliği, kullanılan malzeme verimliliği ve sermaye verimliliği olarak değerlendirilmektedir(Tuna, 1993).

Kısmi verimlilik türlerini şu başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

**Ürün/ İşgücü:** Bu verimlilik hesaplanması, üretilen ürünün dönemsel işgücü sayısı ile oranlanması olarak yorumlanmaktadır. İşletmelerde çalışanların verimliliğini ölçmek adına uygulanan bir metottur.

**Ürün/ Kullanılan malzeme:** Bu verimliliğin hesaplanması üretim sonucunda elde edilen ürünün dönemsel olarak kullanılan malzemeye oranı olarak yorumlanmaktadır. Malzemenin verimlilik esasına dayanan metottur. Üretimde kullanılan malzemelerin diğer üretim kalemlerinden ayrı olarak hesaplanarak ürünün malzemeye oranlanması, malzemenin verimliliğini hangi ölçüde olduğunun ölçümüdür.

**Ürün/ Sermaye:** Bu verimliliğin hesaplanması, üretim sonucunda elde edilen dönemsel olarak ürünün sermayeye oranlanması olarak yorumlanmaktadır. Bu yöntemdeki esas sermayenin diğer kalemler hariç tutularak işletme içerisindeki

ürüne oranlanması, sermayenin hangi ölçüde faydalı olduğunu anlamak için yapılan ölçümdür.

Kısmi verimlilik, net veya brüt olarak ele alınırken üretim faktörü ile ilişkilendirildiği gibi ortalama ve marjinal olarak hesaplanabilir(Tuna, 1993).

Kısmi verimlilikte üretim değerlendirilmesinde zamanla elde edilen ürünün miktarı başına belli girdiler kullanılmak üzere yapılan tasarruflar hesaplanmaktadır. Ayrıca ürün elde edilirken toplam ürün miktarı net veya brüt olarak ele alınır.

### **2.3.3 Toplam Faktör Verimliliği**

Toplam faktör verimliliği üretim sonucunda elde edilen ürünün diğer üretim kalemlerine oranı olarak yorumlanmaktadır.

İşletme olarak üretimde kullanılmış kalemlerin işletme içerisindeki randıman, verimlilik, etkinlik durumlarını gösterir(Öney, 1968).

Üretim yaparken girdilerin maliyetleri ve hangi kalemin hangi oranda kullanılacağı ile ilgili plan ve programların hazırlanmış ona uygun üretim modeli oluşturulmalıdır. Bunlar yapılırken işletmenin başarılı olabilmesi adına bölümler arasında üretim değerleri, maliyetleri, randımanı hesaplanması ayrı ayrı veri olarak dosya oluşturulması gerekmektedir.

Buradaki ince ayrıntı üretim aşamasında kullanılan girdilerin üretime geçtikten sonraki aşamada toplam faktör verimliliğinin ilgi alanına girmiş olur. Kısaca elde edilmesi istenilen ürünün üretim kalemlerine olan oranı bize toplam faktör verimliliğini verir.

### **2.4 Verimliliği Etkileyen Faktörler**

İşletmelerde verimliliği etkileyen ana unsurların başında çalışanlar gelmektedir. Verimliliği etkileyen diğer unsurlar ne kadar doğru olursa olsun çalışan diğer unsurların etkisini, faydasını, verimliliğini işletme içerisinde kullanmıyorsa, verimlilik arzı sıkıntılı olur. Dolayısıyla çalışanın işletme içerisindeki rolü aynıdır.

Çalışanları harekete geçiren, işletme odaklı çalışmasını sağlayan insan kaynakları birimidir. Verimlilik tüm unsurlar ve etkenler birleşince ortaya çıkar.

İnsan kaynaklarının işletme içerisinde çalışanlarına verimini, randımanını, düzgün kaliteli ürün üretilmesini, hatalı mamul üretiminin işletmeye verdiği zararlarını gibi önemli değerleri bilmesi açısından eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır.

İşletmedeki bölümler arasında etkinliği arttırmak, randımanda optimum seviyeyi yakalamak için çalışanların bilgi, beceri, yetenekleri, vücut yapısı hangi bölüme yatkınsa o iş koluna yönlendirilerek ve eğitimini vererek işe başlatmak en doğru yol ve seçenektir.

Çalışanların işletmedeki verimliliğini arttırmak adına kişinin aidiyet duygusunu geliştirmek çok önemlidir. Bir insan kendisini bir yere ait hissetmiyorsa orada ne gelişme olur ne de sağlıklı süreçlerden ve aidiyet duygusuna sahip kişiler buldukları işletmeyi sırtlanan kişilerdir. Kendisini bir yere ait hissediyorsa bireysel kazanç beklentisi düşüktür, ait olduğu işletmenin başarısından mutlu olur ve gururlanır. Bu duygu düşünceye sahip çalışanlara işletmenin sahip çıkması onları hak ettikleri ödülleri vermesi işletme başarısının uzun süreli olmasında olmazsa olmazlardandır.

Verimliliği etkileyen faktörleri iki ana başlık altında toplayabiliriz; verimliliği etkileyen iç faktörler, verimliliği etkileyen dış faktörler. Verimliliği etkileyen iç faktörler ve dış faktörler yaşanan ve değişen şartlara ve yeniliklere göre kendi içlerinde gruplara ayrılmaktadır.

Verimliliği etkileyen faktörleri işletme içi ve işletme dışı faktörler olarak iki grupta ele alıp açıklayacağız.

#### **2.4.1 Verimliliği Etkileyen İşletme İçi Faktörler**

Verimliliği etkileyen işletme içi faktörlere işletme dışı faktörlere nazaran dikkat edilmesi, daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Üretimin ana kaynağı hammadde, yeni teknoloji, işinde kalifiye olmuş çalışanlardır. Önemli olan yöneticilerin bileşenlerin uyumunu sağlayıp kaliteli, verimli ve başarılı üretim yapılması için gerekli olan plan ve programları oluşturması gerekmektedir.

İşletme içi faktörlerin diğer faktörlere nazaran kendi içerisinde bazı değişkenlik durumlara rastlanabilir. Buradan hareketle işletme içi verimlilik faktörlerini kolay değiştirilmeyen katı faktörler ile kolay değiştirilebilen esnek faktörler

olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar aşağıda başlıklar halinde ele alınacaktır(Prokopenko, 1998).

Üretimde verimliliği etkileyen işletme içi faktörlerden değiştirilebilen faktörler üretim öncesi aşama olduğu için atılacak adımların çok dikkatli ve seçici olması gerekmektedir. Örgüt yapısı belirlenmeli, uygulamanın detayları incelenmeli ona uygun projeler gerçekleştirilmelidir.

Ulaşılması istenen amaç ve hedefler belirlenmeli ve bu amaç ve hedeflere uygun çalışmaların yapılması gerekmektedir. Örgütün yapısının durumu, bu örgüt yapısının içindeki bölümlerin detaylandırılarak bölümlerin şekli, çalışma koşulları gibi önemli etkenleri amaç ve hedeflere uyumlu bir şekilde düzenlemenin yapılması gerekmektedir.

#### **2.4.1.1 Örgüt Yapısı ve Sistemi**

İşletmeler açısından örgüt yapısı ve sistemini oluşturmak uygulamak verimlilik tarafında önemli bir yer teşkil etmektedir.

İşletmelerde verimliliğin artırılabilmesi için üretim yapısına uygun görev dağılımların belirlenmesi, çalışanlardaki sorumluluk seviyesinin kendilerine uygun biçimde belirlenmesi ve uygulanması, işletmenin amacına ulaşmak için denetim yapısının etkin bir şekilde oluşturulması ve uygulanması gerekliliği vardır(Efil, 2004).

İşletmelerde örgüt yapısı içinde bölümlerin oluşturulması amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu amaç ve hedefler doğrultusunda görev ve sorumlulukların işi üstlenebilecek ve başarılı olabilecek kişilere verilmesi ve işin yapılması sırasında takip edilmesi, işin sonunda verilen görev sorumlulukların ne ölçüde yerine getirdiğine dair denetim mekanizmasının varlığı ve etkinliği verimliliği arttıran önemli unsurlardandır. Örgüt yapısının merkezci veya merkezkaç olacağı ile ilgili düzgün bir sistemin oluşması verimlilik üzerinde doğrudan bir etki yapar.

Merkezcil yönetim yaklaşımı bir işletmede eylem ve faaliyetler tek düze ise, merkez yöneticilerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılmak isteniliyorsa zaman ve emekten tasarruf edilmek isteniyorsa benimseniyor demektir.

Bir işletmede eylem ve faaliyetler çok çeşitli ise, özel bilgi ve yeteneği gerektiriyorsa, merkez yöneticilerin dışında kalan personelin yaratıcı niteliklerinden yararlanmak isteniyorsa merkezkaç yönetim yaklaşımı benimsenmektedir.

İşletmelerin işletme durumunu kontrol ederken bir yandan da çalışanlarla alakalı verimlilik tablosu düzenlenmelidir. Bu çalışanların işe olan sevgileri, işinde başarılı olma istekleri, genel anlamda işletmeye olan katkıları göz önünde bulundurularak işletme içerisinde yetenekli kişiler seçilerek üst kademede görevlendirilmeleri onların işe olan bağlılığını daha fazla arttıracaktır.

#### **2.4.1.2 Fabrika Makine Teçhizat**

Verimliliği etkileyen önemli unsurlardan makinelerin kalitesi, kaç yaşında olduğu, bakımının periyodik olarak yapılıp yapılmadığı, eski makinelerin üreteceği kalite ve randımanı düşük seviyede olacağından yeni makine ile modernizasyonun yapılması önem arz etmektedir.

Makine ve teçhizatı, çalışanlara başarı, kişisel gelişim, tanınma olanağı sağlamakla beraber çalışanların üslendiği sorumluluk ve görev bilincin daha üst seviyelere taşınması ve bunun sonucunda işler daha anlamlı, işi severek ve isteyerek yapılması haline gelir(Şimşek, Öge, 2004).

Makineyi kullanacak çalışanların prosedürüne ve çalışmasına uygun bir şekilde çalışması, yatırımın zamanı ve yeri dikkate alınarak yapılması, maliyet hesabının yapılıp kaliteden ödün vermeden maliyeti düşünebilmek için çalışma yapılması, kapasite kullanımıyla alakalı kapasiteyi yükseltmek için işletme içi ve dışı veriler alınarak çalışanlara hedef verilerek çalışma yapılması, planlama ekibinin stok, üretim, satış potansiyellerini göz önünde bulundurmamak olmazsa olmazlardandır.

#### **2.4.2 Verimliliği Etkileyen İşletme Dışı Faktörler**

Verimliliği etkileyen dış faktörler siyasi çevre, doğal çevre, yasal çevre, coğrafi çevre, uluslararası çevre gibi unsurlar işletmenin faaliyetlerini etkileyen değişkenlerdir. İşletmelerde insanlar gibi yaşam çevresinin oluşturduğu bir ortamda ve bu ortamın koşullarına bağımlı olarak yaşamlarını sürdürürler.



Verimliliği etkileyen dış faktörlerden birinin veya birkaçının değişimi işletmenin yaşam koşullarının farklılaşmasına neden olur. İşletmenin yaşam koşullarının farklılaşması da onlara birtakım fırsatlar sunabileceği gibi gelecekleri içinde bir tehdit oluşturabilir.

Günümüzde rekabet koşulları ile birlikte işletmelerin çalışanları eğitime ve geliştirme alanlarında hassasiyetle durularak gerekli adımlar atılmaktadır. Bunun sonucunda eğitime olan bakış ve ilgi artarken bireye dayalı programlar oluşturulmakta ve çalışmalar yapılmaktadır. Örgüt içinde yükselme işgörenler açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bunun en önemli gerçekleşme nedeni taktir edilme, saygı görmeğe kendini ispat etme ihtiyacının bir sonucudur. Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerilerini geliştirme sürecidir(Özçelik, 1998).

İşletmelerde yöneticiler verimliliği etkileyen olumsuz koşulları belirleyip işletmeye zarar vermeden onlarla yok etmek için çalışma yapılmalıdır. Burada yöneticiler için önemli bir etken çalışanlarla işbirliği içinde işletme için huzur ve güveni sağlama adına etkin rol oynamalıdır.

Çalışanların kişisel beceri, el yatkınlığı, bilgisi kişinin hangi işte daha verimli olacağı ile ilgili o bölümde istihdamı, kişinin bireysel fiziki yapısı iç yapısına uygun bölümlerde çalıştırılması her zaman işletmenin faydasına olmuştur. Bu düşünce yapısındaki işletmeler verimliliğe daha kolay ulaşmış oldukları gözlenmektedir. Burada önemli bir detay kişilerin bilgi becerileri yönlerindeki bazı ufak tefek işletmenin aleyhine olan noksanlıkları işletme içi eğitim verilerek bertaraf edilebilir. Eğitimin içeriği zamanı işletme açısından çalışmayı aksatmayacak ölçüde olması ayarlanabilir.

İşletme içerisinde çalışmalarda zaman kaybına uğratmayacak ve üretim yapılırken negatif bir durumun yaşanmaması için tedbirler alınarak plan ve programların uygulanması verimlilik noksanlıklarını minimum seviyeye indirecektir(Eren, 2003).

Çalışanlar kendilerine insani değerlerle yaklaşıldığını algıladıklarında ve işletmenin kendilerine aitmiş gibi bir aile ortamı oluşturduğunu gözlemlediklerinde işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri yakalamak için motive bir şekilde morali üst seviyede bir yaklaşımla çalışacaklardır. Bu

çalışma ortamı hem başarıyı hem de işletme içi huzuru sağlayacaktır. İşte burada hem verim hem randıman hem de üretim sağlanmış olur.

İnsan işletmelerde kaliteli, üretim, verimlilik söz konusu olduğunda teknolojik yatırımların yanı sıra insan faktörü de çok önemlidir. Üretimin artışı, randımanların yükselmesi, verimlilik ve kalite anlayışının geliştirilmesi insan faktörünün işini severek yapması, işinden hoşlanması ve zevk alması, sorumluluk sahibi olması ve belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışma gayreti içinde olmasıyla mümkündür. Bu yüzden işletmelerde insan kaynaklarına önem verilmeli, çalışanlara başarılarında ödül verilmelidir.

Kalitenin oluşturulması, buna uygun projelerin hayata geçirilmesi ve kalitenin geliştirilmesi için önerilen fikirlerin ortaya çıkarılmasında insan önemli bir faktördür(Prokopenko, 1998).

Yöneticilerin çalışanlara insani değerlere önem vererek insani değerlerle yaklaşması, çalışanları motive ederek üretimde amaç ve hedefleri yakalamak için çalışma yapması şüphesiz insanları olumlu yönde etkileyerek, verimlilik artışının olması için önemli değerlerdir.

Verimliliği etkileyen işletme dışı faktörleri şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

#### **2.4.2.1 Malzeme ve Enerji**

Verimliliği etkileyen faktörlerden malzeme ve enerjiyi, kimyasallar, yağlar, yedek parçalar, yakıtlar, makine, ambalaj malzemeleri ve işgücü olarak sıralayabiliriz.

Malzeme ve enerji çalışma sonucu kullanılan diğer girdilerle arasında uyumlu bir bağlantısı olması gereken verimlilik göstergesidir. Verimlilik göstergesinin eksiklikleri etkinlik oranları ile tamamlanmaktadır(Akal, 2011).

Makine yedek parça temini yapılırken ucuz yan sanayi düşük kaliteli malzeme kullanılması maliyeti olarak düşük olması yarar gibi görünürken aslında verim düşüşü, kalitenin bozulması, üretimin düşmesi gibi zara vermektedir. İşletme için buna çok önem vermesi gerekmektedir. Orijinal parçaların alımı ve temini makinenin daha verimli çalışmasına kalite anlayışının devamlılığına fayda

verecektir. Kalite ve verimin düşmesi üretimi sonrasında satışı etkilerden pazar kaybının oluşmasına neden olacaktır.

#### **2.4.2.2 İş Yöntemleri**

İşletmelerde amaç ve hedefler belirlenirken bu amaç ve hedefleri yakalamak için oluşturulan iş yöntemleri işletme içerisinde olumlu ve olumsuz olarak etkilenmesine etki etmektedir. Dolayısıyla iş yöntemleri tercih edilirken verimlilik ve üretimin pozitif yönde etkilenecek adımların atılması ona uygun çalışmaların yapılması gerekmektedir. Her işletmede yapılan iş ve faaliyetler farklılıklar göstermektedir.

#### **2.4.2.3 Yönetim Yaklaşımı**

Verimliliği etkileyen faktörlerden yöneticilik yaklaşımı çalışanlara karşı işletme içerisindeki çalışmalarına bağlı olarak alınan kararlar ve benimsenen ve uygulanan davranış yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. Çalışana değer verip vermemesi muhatap alıp almama, katı ve otoriter bir yaklaşım esnek sabırlı ve hoş gönüllü bir yaklaşım çalışanlar üzerinde pozitif veya negatif yönde tesirler bırakır ki bu da işletme içerisindeki kalite, randıman ve verimliliği doğrudan etkiler.

Yönetim, insan kaynaklarına değer vermeli, başarıyı ödüllendirmeli, hataların önüne geçmek için çalışmalara katkı verecek olumlu cezaların verilmesi verimliliği arttırıcı olumlu yaklaşımlar göstermesi gereklidir(Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Yöneticilerin, işletme içerisinde mevcut durum, hizmet ve üretim modeli üzerinden çalışmalar yapmalıdır. Yöneticiler merkezci ve merkezkaç bir yaklaşımı benimseyebilirler. Hangi yönetim yaklaşımı işletme içerisinde hem çalışanlar hem de üretim tarafında olumlu etkiler yaratıyorsa o yaklaşım tercih edilmeli ve hayata geçirilmelidir.

#### **2.4.2.4 Teknoloji**

Teknoloji sanayi dalıyla ilgili üretim yöntemlerini kullanan araç gereç ve aletleri kapsayan bilgidir. Teknolojinin Latince karşılığı ‘Technoslogos’ dur. ‘Techne’ yapmak, ‘logos’ bilmek anlamına gelmektedir.

Teknoloji işletmelerin yapması gereken iş sürecinde kullanılan bilgi ve süreçlerdir(Dinçer, 1992).

İşletmelerin rekabet ortamında yurtiçi ve yurtdışı rakiplerine karşı ayakta kalabilmek adına teknolojik yatırımlara önem verilmesi gerekmektedir. Teknolojik değişimlerin uygulanması işletmelere büyük maliyetli üretim yapıp pazara hakim olma avantajını vermektedir. Teknolojik yenilik işletme içerisinde verimlilik artışında önemli bir faktördür.

Yurt içi ve yurt dışı teknoloji kalitesinin artması sebebiyle rekabet edebilmek işletme içerisindeki teknoloji değişim hızı dikkate alınmalıdır(Dinçer, 1992).

Verimliliği etkileyen unsurlar, niteliksel ve niceliksel unsurlar olarak ikiye ayrılır. Niceliksel faktörler genelde çalışma saatleri, katma değer, çalışanların durumu, üretim, hammadde gibi faktörler olduğu gibi niteliksel faktörler, örgüt yapısı, işletmenin yaşam koşulları, yönetimin işletme içerisindeki başarısı gibi ölçülmesi zor olan faktörlerdir.

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir bileşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdırlar, verimlilik ya da başarıya yalnızca insan unsuruyla birlikte olduklarında ulaşabilirler(Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998).

İşletmelerde yeni teknoloji ile birlikte hizmet ve ürün miktarındaki artışı, kalite anlayışının maksimumlarda olduğu, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda yüksek oranda söz sahibi olduğu, maliyetlerdeki düşüşün etkisiyle kaliteli ve uygun modelin oluştuğunu görülerek verimli bir üretim anlayışıyla fırsatları avantaja dönüştürebilmenin yararlarını bünyesinde barındırmaktadır.

### **3 VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ, VERİMLİLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR VE VERİMLİLİĞİN DÜŞÜK OLMA NEDENLERİ**

#### **3.1 Organizasyonlarda Verimliliği Artırma Yöntemleri**

Performans yönetim sisteminin kullanılmasının işin kapasitesini büyütme, geliştirme, işi genişletme ve zenginleştirme alanında da birçok faydaları görülmektedir. İşin büyümesi ve gelişmesi, ürün zenginleştirme işletmenin önünü açacak yönetim sisteminin birer parçaları olmakla beraber bu önemli kriterler verimlilikle doğru orantılıdır.

Verimliliği arttırma konusunda öne sürülen yöntemleri şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız.

##### **3.1.1 İş Büyütme Geliştirme**

İş büyüme geliştirme işin teknik, kapasite ve çalışan olarak büyümeyi öngören bir faaliyettir. Yeni teknoloji, farklı model gibi üretim farklılığının olumlu yansımaları olduğu gibi çalışanlarda bu büyümeye paralel olarak kendisinin geliştirme, yeni teknolojiye ayak uydurması ve kendisinin de ekonomik olarak değişikliğe uğraması gibi faydaları bulunmaktadır. Bir çalışanın tek bir görev ve sorumluluğun ötesinde birçok üretim modelini öğrenmesi kendisini geliştirmesi hem işletmenin hem de kendisinin üzerinde olumlu bir bakışla işletmenin de büyümesi gelişmesi üzerinde etkileri olmaktadır.

Bütün sektörlerde verimlilik bilgi ve bilgiye dayalı anlayışın arttırılması, buna göre yapılanmanın planlaması, verimliliği arttırmak için projelerin genişletilmesi, altyapının yeni teknolojiye uygun hale getirilmesi, işletme, yönetici ve çalışanların anlayışının verimlilik odaklı olması ve buna uygun çalışması verimliliğe dayalı büyümenin temel etkenlerinden birisidir(Prokopenko, 2011).

İşletmeyi büyütme ve geliştirme adına işletmenin ve çalışma koşullarının lokasyon olarak uygun yerin belirlenmesi, yeni teknoloji makinelerin ve altyapının buna uygun geliştirilmesi ve çalışanların verimlilik anlayışının belirlenmesi gibi önemli süreçlerin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

### **3.1.2 İş Genişletme**

İş genişletme işin genişletilmesini öngören bir faaliyettir. Bunun uygulanması iş çeşitliliğini artırır. Tek tip üretim modeli çalışanın alışık olduğu halihazırda alışık olduğu işine yabancılaşması iş genişletme ile önlenir. Burada ana hedef çalışanın iş kolunu zenginleştirerek içten sıkılmasının önüne geçmek, işine ayrıca anot ivel olup kendisinin geliştirmesini daha randımanlı çalışmasını sağlamaktadır.

İş genişletme, çalışanların yerine getirdiği görevin ve sorumluluklarının artırılması ve işletme içindeki tek görev yerine aynı işletmenin faaliyetine ait farklı görevleri de başarılı bir şekilde yapmasını ifade eder(Şimşek, Öge, 2004).

Mesela kalite kontrol elemanının üretilen malların kalitesini kontrol ettiği gibi kullanılan ana ve ara maddelerin kalitede etkisini rapor halinde vardiyalı amirlerine vermesi örneği verilebilir. Aynı işletmeye ait farklı bölümlerde yapılan görevi bilinmesi çalışanlar açısından yatırımlarda aranan durumdur.

### **3.1.3 İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirmenin özünde çalışanın işini severek yapmasını motive olup işi üstlenmesini her geçen gün kendi kendine üretimde daha nasıl faydalı olabileceğinin hesabı yaparak işini gereğini yapmasını sağlamaktadır. İş zenginleştirme faaliyet alanının dikey yönde genişlemesini sağlayan bir tekniktir.

İşin detayları, çalışanlardaki başarıyı, işe olan alışkanlığı ve sağladığı gelişimi, almış oldukları görev ve sorumluluğun artması ve yapılan işlerin daha anlamlı ve sevilerek yapılmasını sağlamaktadır(Şimşek, Öge, 2004).

Bu sayede işletme içerisindeki farklı farklı ünitelerdeki faaliyeti bir bütünlük sağlayarak o iş kolunun akıcılığını arttırdığı gibi yetki kaygısını ortadan kaldırır. İşletme müdürü işin tüm yetkisini üstlenerek işin koluna uygun plan

program yaparak diğler Őef ve amirlerine gerekli talimatlar vererek iŐin daha dűzgűn, hatasız, kaliteli, verimli bir űrűn elde edilmesini űngűrmektedir.

### **3.1.4 İŐ Etűdű**

İŐ etűdű, iŐletmenin plana programı yapılarak kısa, orta, uzun vadeli iŐin randımanını, verimliliğini arttırmak iŐin kullanılan űnemli bir tekniktir. İŐ etűdű iŐin kaŐ saat verimli ŐalıŐıldığını, verimsiz ŐalıŐılan saatlerdeki verimsizliğı ortadan kaldırmaya yűnelik dinamizmi ortaya Őıkarmak, ŐalıŐanların iŐ iŐerisinde iŐi benimsemelerini sağlamak ve ŐalıŐanların verimliliğini arttırmak iŐin kullanılan metottur.

İŐletmelerde alt, orta ve űst kademelerde uygulanan eėitim yűntemi sayesinde yapılması gereken iŐin ve gűrevin daha baŐarılı bir Őekilde yapılabilmesi adına bilgi, tecrűbe ve deneyime ihtiyaŐ duyulmaktadır (Can, 2002).

Rakiplere karŐı rekabet koŐullarında iŐletmenin iŐletme iŐi ve iŐletme dıŐı faktűrleri gűz űnűnde bulundurarak maliyetlerini dűŐűnebilme teknikleri kullanmalı ve dıŐarıdan gelecek tehditlere karŐı űnlem mekanizmasını harekete geŐirmelidir. Zamanın daha verimli daha aktif ve yerinde kullanılmasını ona gűre űretim modelleri geliŐtirerek pratik programlı verime dayalı olanakları harekete geŐirecek teknik alt yapısıdır.

### **3.1.5 Deėer Analiz Yűntemi**

Deėer analiz yűntemi teknik olarak űlŐűm sisteminin zor olduėu basit olmayan bir olgu olarak gűrűlmekte ve o Őekilde deėerlendirilmektedir. Deėer analizi iŐin makine deėerlerinden katma deėerlerine kadar aktif ve pasif űretim yapıldığını inceleyen analizdir.

űretilen űrűnűn piyasa koŐullarında nasıl bir ivme oluŐturduėunu incelemek ona gűre iŐletmenin esas amacına yűnelik iyileŐtirmeleri yűntemleri uygulayarak daha ucuz maliyetli ama daha kaliteli bir űrűn yaklaŐımını oluŐturan bir deėer yűntemdir. Bu yűntemlerin deėer űlŐűtleri, ekonomi boyutu ve kullanım boyutudur(Peker, 1994).

İŐletmelerde geŐerliliėi olan ve űnemle űzerinde durulan baŐarıyı kalıcı hale getirmenin yanı sıra űretilen űrűnlerin kaliteli olması, enerji, hammadde, makine ve iŐgűcű gibi giderlerin maliyetini minimumda tutulması yani maliyetin dűŐűk olması

sonucunda elde edilen üretimin işletmeye kazandırdığı değer ve ekonomik yapı o işletmenin sağlam bir yapıda sahip olmasını sağlayacaktır.

### **3.1.6 İş Basitleştirme**

İşletme içi dinamizmi yakalayabilme adına çalışanların işi biriktirmemeleri, ekip çalışması yapılarak iş bölümü yapılması, işin etkinliğini arttırabilme adına sorumluluğundaki işlerin daha basit ve yapılabilir bir hale gelmesi sağlanmalıdır. İş basitleştirmenin amacı ekip ruhunu geliştirmek işlerin hızlı bir şekilde zamanı, emeği, maliyeti maksimum verimlilikte kullanmaktır.

İşletmelerde karmaşık olan işlerin düzeltilmesi ve basit hale getirilmesi ile çalışanların görev ve vazifelerini severek ve motive olarak yaptıkları öngörülmektedir(Pekel, 2001).

Çalışanların becerisini arttıran veya ortaya çıkaran yöntemler kullanılması işin daha kolay daha basit, daha kaliteli bir yaklaşımla zamanı emeği verimliliği kaliteli kullanılması sonucunda istenen, arzu edilen sonuç elde edilmiş olur.

### **3.1.7 Sıfır Bazlı Bütçe Yöntemi**

Sıfır bazlı bütçe yönetimi işletmelerin haftalık aylık ve yıllık iş planlaması yapılması bununla beraber bütçe maliyetleri hesabının yapılması bütçede öngörülen üretim aşamalarının maliyetleri, harcanacak olan hammadde, enerji, kimyasal, katkı, ana ve ara madde ödemelerinin düzgün mantıklı planlanması, işletmenin önünü açacak kârlılığı, pazarlama stratejisi gibi önemli görev ve sorumlulukların düzgün yürütülmesi faaliyetlerin(al-üret, gel-sat) mantığıyla ince alış ve satış politikaları ve ödemeleri dengeleyen önemli bir yöntemdir.

Sıfır bazlı bütçenin amacı işletme masraflarının düşürülmesi, genel masrafların bölümlendirilmesi ve analize tabi tutulması olarak kullanılabilir. Ekonomik şartlarda beklenmeyen ve olağanüstü durumlarda, uzun vadeli hedefler ve programlar kapsamında, kıt kaynakların etkin dağılımını sağlamak ve klasik bütçelemenin noksanlıklarını giderebilmek için geliştirilmiş bir sistemdir(Elizdoğan, 2005).

Etkili bütçe yöntemi, üretimde her bölümün masraflarının ve ödemelerinin takip edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, kaynakların etkili ve yerinde kullanılması ve



giderlerin kontrol altında tutulması gibi işletmelerin etkin döngülerini sağlayan önemli işlevsel değerlerdir.

### **3.1.8 Güç Alan Analiz Yöntemi**

Güç alan analiz sorunların sebeplerini araştırıp o doğrultuda işletmenin çalışmasını öngören bir yöntemdir. İşletmelerde küçüklü büyüklü sorunlar muhakkak olacaktır.

Güç alan analiz yöntemi ile değiştirilmesi gereken bir durumun incelenmesi ve işletme içindeki gerekli görülen değişimin uygulanması kolaylaşır(Prokopenko, 1998).

Önemli olan sorunların istikrarlı bir şekilde çözülmesi ve bu sorunun karşılığında önlemlerin mantıklı düşünülmesi faaliyete karşılığında önlemlerin mantıklı düşünülmesi faaliyete konulması ve aynı sorunun meydana gelmemesi için gerekli teknik önlemlerin yapılmasını sağlayan analiz yöntemidir. İşletmede çalışanların kişisel çalışma potansiyelinin verimlilik ile ilgili ilişkisini güçlendiren çevrenin koşullarına göre değişkenliğinin işletme içerisinde kolaylaştıran önemli bir etkidir.

### **3.1.9 Beyin Fırtınası**

İşletme içerisinde meydana gelmiş veya gelecek sorunların çözümlerini belirleyen nasıl bir metot uygulaması gerektiğini belirten işletmede genellikle yöneticilerini, işletme müdürleri, kısım şeflerin ve vardiya sorumluların istişareleri sonunda ortak akıl ve fikirlerin işletmeye nasıl uygulanacağını belirleme durumu olarak ifade edilebilir.

Grup olarak işletmenin detay çalışmaları dahil tüm konularda her birimin görüşünü paylaşması tartışmaya katılması tekniği, gruplara güç ve güven kazandırır(Prokopenko, 1998).

Beyin fırtınası, tasarlanan düşünülen fikirlerin genel çerçevesini belirleyen gerektiğinde işletme yararına bu fikirlerin açık bir şekilde ortaya konulması ve tartışması olarak ifade edilebilir.

Grup halinde fikirlerin açık ve net ortaya konulması ve tartışması işletmenin geleceğini sağlam, dinamik bir şekilde ayakları yere sağlam basan güçlü ve güvenli yapıda olmasını sağlar.

### **3.1.10 Nominal Gruplama Yöntemi**

İşletme içerisinde üretim yapılırken otoritenin, gücün, yetkinin kimlerde nasıl ve hangi pozisyonlarda olacağı işletme içi huzurun olması ve amacına ulaşması için olmazsa olmazlardandır.

Nominal gruplama, önemli noktaların tespiti fikir üretme ve gelişmelerin değerlendirilmesi amacıyla katılımı öngören bir tekniktir(Prokopenko, 1998).

İşletmede verilen yetki, otoritenin etkin kullanılması işletme içerisinde oluşabilecek olası sorun ve problemlere karşı nelerin yapılması, çözümlerin sağlanması zamanın önemli büyük ve en kısa seyrini, zamanda tekrar üretim akışının normal seyrini sağlar. Sorunların birebir üzerinde durulması, çözümün sağlanması ve bu sorunların önüne geçilmesi, bu konuyla alakalı çözümlerin oluşturulması işletme içerisinde çalışan bütün personelin işletmenin durmasıyla sebep olacak sorunlara karşı gayretli çalışkan bir şekilde mücadele etmelerini beraberinde getirir.

## **3.2 Verimlilikle İlişkili Olan Kavramlar**

Verimlilikle ilişkili birçok kavram vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

### **3.2.1 Verimlilik ve İş Tatmini**

Çalışan kişilerin yaptığı işten zevk alması, üstlendiği görevi isteyerek yapması ve memnuniyeti iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işine sadakati, işini severek yapması verimliliği arttırdığı gibi işletme içerisinde görev yaptığı zamanı olumlu geçirmesi sosyal, psikolojik olarak işletmeye katkı sağlamasına neden olur. Bunun sonucunda çevresi ve işletmesi bu davranışlarda bulunan çalışanları takdir eder.

İsteksiz ya da mutlu olmadan çalışması işine yabancı olması yanı sıra verimsiz çalışması, çevresine olumsuz izlenimler yayarak sorunların büyümesine etki eder(Akıncı, 2002) .

Kişinin çalıştığı işletmenin fiziksel yapısı ve iç yapısı çerçevesinde gördüğü değer bunun dışında sosyal ve kültürel faktörlerin önemsenmesi sonucunda iş tatmini verimlilik olarak yansıyacaktır(Genç, 2004).

İş tatmini olan işini severek yapan işletmeye katkısı olan çalışanların davranışlarının olumlu olarak sergilenmesi, işletme ilkesine çevresine mutluluk vermesi görülmektedir. Verimliliği yüksek olan yeni iş tatmini olan insanların işletme içerisinde maddi ve manevi olarak karşılığını alması bakış açısının daha olumlu olmasına katkı verecektir.

Çalışan kişilerin işinden memnun olma durumunu önemsemesi verimlilikle ilgili bakış açısında aynı perspektifte olumlu yansımaların olması işletme açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmeye faydalı olan birey ile işini sevmeyen işinden hoşlanmaya birey arasında bakış açısı verimlilik üretim, kalite bakımından büyük farklılıklar yaşanmaktadır. Üretim yerlerinin işini severek yapan işinden hoşlanan ve zevk alan çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu tarz insanların işletmede çalışıyor olması istenen hedef ve amaçlara ulaşması mümkündür.

### **3.2.2 Verimlilik ve İş Tatminsizliği**

İş tatminsizliği, çalışanların işinden hoşlanmaması, işini sevmeyerek, istemeyerek yapması ve her geçen gün işine olan verimliliğin yok denecek seviyeye gelmesi ve sorumluluktan kaçması durumunu ifade eder. Çalışanların işletme içerisindeki olumlu çalışma koşullarının bulunması, işin fiziki koşulları işin yapılmasına uygun yapıda olması, ücret (işini düzgün ve eksiksiz yapan personele ödül verilmesi gibi) çalışanlar arasındaki olumlu davranış ve diyalogun ekip havası içerisinde yapılması bu işin tatminini sağlayan unsurlardır.

Personelin tatminini sağlayan dış unsurlar takdir, çalışma arkadaşları, üst ile ilişkiler ilerleme durumu çalışma şartları olarak sıralanabilir(Akıncı, 2002).

Ayrıca çalışanların çalışma koşullarının uygun olmaması, kişinin işine bakış açısının olumsuzluğu çevre faktörlerinin işin işleyişine uygun olmaması sorumluluk almaması sorumsuzluktan kaçması çalışanların tatmin olmama durumunu hızlandırmaktadır. Bu tarz düşünce ve davranış içinde olan çalışanlar

işletmeye karlılık bir tarafa, zarar vermenin boyutunu büyütmede verimliliğin giderek azalmasına neden olmaktadır.

Rekabet koşullarında diğer rakiplere karşı üstünlük sağlanabilmesi üretim maliyetlerinin daha düşük ve daha kaliteli bir ürünün elde edilmesi mantığında geçtiğini unutmamak gerekmektedir.

### **3.2.3 Verimlilik ve Kârlılık**

Kâr, bir mal ve hizmet üretiminde elde edilen gelirin maliyetten yüksek olma durumudur. Kâr, daha basit bir şekilde gelirlerin giderlere olan farkıdır. İşletmenin temel amacı kâr elde etmektir. Bunun elde edilmesi için işletme içerisinde her bölümde, her aşamada üretimin aksaksız, randımanlı, hatanın az olduğu verimliliğin yüksek olduğu, maliyetlerin daha düşük elde edilmesi ürünü kaliteli olması kârlılığın oranının ne kadar olduğunu göstermektedir.

İşletmeler teknolojik bir yatırımın, kaliteli hammadde tedarikinin ve maliyeti düşük kaliteli hammadde tedarikinin ve maliyeti düşük kaliteli ürün elde edilebilmenin rekabet üstünlüğü sağlayacağı unutulmamalıdır. Bu anlayış ve çalışmayla kârlılık ve verimlilik yüksek olacaktır.

Verimlilik işletmede üretilen ürünün ürünü elde etmek için kullanılan girdilere olan oranı olduğu halde karlılık belli bir dönem içerisinde yapılan karın üretimi yapmak için kullanılan sermayeye oranıdır(Oluç, 1963).

İşletmelerin hedefi kâr elde etmektir. Kâr elde ederken verimliliği göz ardı etmemek gerekmektedir. Kâr elde edebilmek amacıyla verimlilik ikinci planda tutuluyorsa işletmenin orta ve uzun vadede amaç ve hedefleri doğrultusunda sapmalar yaşanabilir. Dolayısıyla verimliliğin boyutu kârlılığın boyutunu etkilemektedir.

### **3.2.4 Verimlilik ve Etkinlik**

Etkinlik işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda bu amaç ve hedeflere hangi ölçüde ulaştığını gösteren çalışma boyutunu ifade eder. İşletme politikasında üretim alternatifleri üzerinde durularak daha etkili ve düşük maliyetli yaklaşımlar geliştirerek etkinliği sağlamak hedeflenmektedir.

Yönetici, diğer insanlarla beraber aynı örgütsel ortamda yaşayan, çalışan ve onlar aracılığıyla belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya gayret gösteren kişidir(Kaya, 2011).

Yönetici, insanları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmasını sağlayan kişidir. Yönetim örgütsel etkinliği sağlayıp önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefi doğrultusunda verimli, etkili faaliyetlerin bütünüdür. Bu doğrultuda yöneticiler için şartlar ve koşullar çerçevesinde etkililik ölçütü oluşturmak önemli bir stratejidir.

Kreitner ve Kinickinin etkinlik ölçütleri dört aşama olarak göstermek mümkündür(Yükçü, 2009).

- Hedefler önceden belirlenmeli ve hedeflere ulaşılacak istenilen sonuca ulaşılması,
- Öz kaynağa sahip olma, üretim girdilerinin geniş perspektifte uygulanmaya sokulması,
- İç-süreçler ve sağlıklı örgütsel sistemleri kurma
- Stratejik oluşumların ortaya çıkması.

Etkinlik kavramına geniş bir düşünce tarzı ile baktığımızda işletme önceden amaç ve hedefleri belirleyecek ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışılması ayrıca bu amaç ve hedeflere ulaşmak için işletme içi ve işletme dışı etkenlerini düşünerek uygun çalışma ortamı sağlanması ve istenilen sonuçların elde edilmesidir.

Etkinlik, genel anlamda bir faaliyet, hareket ve davranışın olanaklı olduğu kadar yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir.

İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde belirlenen ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Diğer bir deyişle fiili (gerçekten) performans önceden saptanan olması gereken performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Kısaca etkinlik şu formülle açıklanabilir.

Etkinlik = Standart performans/Gerçekleşen performans

Buradan görüleceği gibi etkinlik ne derece yüksek oluşan verimliliği o ölçekte artırır. Etkinliğin artırılması işletme çıktılarının olanaklı olan tüm yollarda en yüksek düzeye çıkarılmasını amaçlar. Çıktılarının ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek düzeye ulaştırılması etkinlik kadar verimliliği de artırır.

Etkinlik kavramı aşağıdaki gibi ifade edilebilir(Celep, 2010).

Etkinlik = Çıktının değeri / Fiziksel çıktı

Etkinlikle verimlilik performans göstergeleri ile ulaşılmak istenen sonuca ne ölçüde yaklaşıldığını anlayabiliriz. Faaliyetlerin, üretim faktörlerinin, çalışanların performans ölçümünde kullanılmaktadır(Yükçü, 2009).

Çalışanların uzun süre çalışmaları bazı işletmeler açısından tazminat yükü hesap edilerek işten çıkarılmaları söz konusu olmaktadır. İşin aslı uzun süre görev alan çalışanların işletmeye daha verimli oldukları, işlerini severek yaptıkları, daha fazla sorumluluk aldıklarını görebiliriz. İşe yeni giren kişi veya kişilerin işe adaptasyonu, işe alışmaları, işi ve çevreyi öğrenmeleri zaman alacağı gibi ilk yılda işletmeye pek verimli olamayacaklardır. Dolayısıyla tazminat hesabı yapıp verimsizleştirmeye götürmek doğru bir yaklaşım tarzı değildir.

### **3.2.5 Verimlilik ve Ekonomiklik**

Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran miktarların oranı olduğu halde, ekonomiklik iktisadi içerisinde şu formülle hesaplanarak bulunabilir.

$$\text{Ekonomiklik} = \text{Verimlilik} \times \text{Ürün fiyatı} / \text{faktör fiyatı}$$

Verimlilik artışının ekonomiklik artışına dönüşebilmesi için üretilen mamullerin satılması ve satış fiyatlarının düşmemesi gerekir. Verimlilik oranı yüksek olmasına rağmen satış miktarı düşer bunun sonucunda yapılan üretim için ekonomiklik oranı düşecektir. Burada görüldüğü gibi verimlilik işletmenin başarı ölçüsü ifade eden etkinlik, ekonomiklik ile yakından ilişkilidir.

Yatırım için uygun zaman kaynağa ihtiyaç duyulduğu zaman yatırım için uygun yer, ihtiyaç duyulan yerde kurulması uygun maliyet kullanımındaki en düşük maliyet anlamına gelir(Barutçugil, 1988).

Öz kaynak hesaplamasında üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarına bağlı kalmadan öz sermayenin işletme içerisindeki kullanılan süreye uygun maliyetlerin hesaplanması, ürün fiyatlarının maliyeti ve fiyat faktör fiyatlarında maliyetlere eklenerek hesaplanması gerekmektedir.

### **3.3 Organizasyonlarda Verimliliğin Düşük Olmasının Nedenleri**

Organizasyonlarda verimliliğin düşük olmasının birçok nedeni vardır. Bu nedenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

#### **3.3.1 Sağlıksız ve Güvenliksiz Çalışma Ortamı**

Çalışanların işini sevmeleri, hem işe olumlu bakmalarını hem de verimliliği ve motivasyonu sağlayan iş ortamı oluşmasını sağlar. Olumlu çalışma koşulları işletme açısından çok önemli yer teşkil eder. Üretime göre işletmelerin iç çalışma koşulları birbirinden farklılık göstermektedir. Kimi işletmelerde üretimin akışı açısından, sağlıklı bir üretim elde etmek için işletme içerisinde belli bir sıcaklık, belirli bir rutubet aralığında çalışması gerekmektedir.

Çalışanların iş yerlerini havalandırma, temizlik, sıcaklık, rutubet, aydınlatma bakımından uygun bir ortam olmalıdır(Karaman, 2010).

İşletme içerisinde olumsuz hava şartlarında çalışmak, üretim yaparken çalışanların belirli aralıklarla yani 5-6 saatte bir yoğurt tüketmeleri vücut dengesinin bozulmamasını sağlarken daha verimi olmalarına da faydası olmaktadır. Çalışma koşullarının çalışanlar açısından uygun olması, yöneticilerin bu konuya önem vermeleri gerekirken bir yandan da çalışma saatlerine de hassasiyet göstermeleri gerekir.

İşyerlerinde kaliteli, verimli bir üretim alabilmek için çalışma ortamının şartları ve koşulları ise uygun olması gerekmektedir. İşletme içerisinde havalandırmaların belirli bir periyotlarla yapılması, aydınlatmaların üretim içerisinde yeterli olması, temizliğe hassasiyet gösterilmesi çalışanlar açısından önemli detaylar olup onları mutlu ve motive edecek dolayısıyla istenen amaç ve hedefler doğrultusunda önemli adımlar atılmış olacaktır. Bu koşullar işletmelerin sağlıklı bir üretim elde edilmesi açısından olmazsa olmazlardandır.

### 3.3.2 Yöneticilerle Olan Olumsuz İlişkiler

Yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir. İnsanları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan yöneticidir.

Yönetici ise bu faaliyetleri sağlayan çalışanları o amaç ve hedefe yönelten kişidir(Aytürk, 2007).

Yönetici, kâr ve riski çalışanlarına ait olmak kaydıyla mal ve hizmet üretimi için onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişidir(Mucuk, 1989).

Örgütlerde amaç ve hedefleri yakalayabilme adına çalışanların işbirliği içerisinde birbirlerini tamamlamalarını sağlamalı, disiplinli bir şekilde çalışmalarını teşvik etmeli ve çalışanlara işlerinde başarılı olmalarını sağlamak için sevk ve idaresinin düzgün yapılması, çalışanları iyi bir şekilde motive ederek kalite odaklı çalışarak vazife ve görevlerini aksaksız yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bir ekip havası içerisinde hatasız randımanlı bir şekilde çalışmalarını sağlamak kalite kontrol ekibinin bağımsız bir şekilde üretilen mal ve hizmetlerin kaliteli bir şekilde üretimine yardımcı olmasını sağlamak, işletme içerisinde her bölümün sorunlarını belirleyip plan ve programlarını oluşturup üretimini sağlamak, çalışanlara insani değerlerle yaklaşmak ve davranmak yöneticilerin üzerinde bulundukları önemli sorumluluklardandır.

Yönetici, insani değerlerle yaklaşmıyorsa, katı bir tavır ve davranış sergiliyorsa, çalışanlar üzerinde olumsuz duyguların oluşmasına işini severek yapmamalarına, sorumluluk almamalarına sebep vererek verimsiz bir çalışma ortamının oluşmasına yol açarak işletmeye zarar verecektir. Yöneticinin insani değerlerle çalışanlara yaklaşması, onlara değer vermesi uyumlu bir çalışma sistemini uygulaması hem çalışana hem yöneticiye hem de işyerlerine fayda getirecektir.



### 3.3.3 Çalışma Arkadaşları İle Olumsuz İlişkiler

Çalışanlar çalışma koşullarının kendilerine uygun bir şekilde oluşturulması ile birlikte çalışanların uyumlu bir şekilde çalışması birbirlerini tamamlayıcı çalışmalarda bulunması yani arkadaşlarının eksiklerini gidermelerine yardımcı olmaları sonucunda işteki arzu dolu ve huzurlu çalışmalarını sağlayacaktır.

Sosyal olmak hem toplum açısından hem de iş çevresi bakımından olumlu bir düşünce tarzıdır. Çalışanların çalıştığı işletmede arkadaşları ile olumlu ilişkileri ve motivasyonu sağlayarak çalışma isteğinin artmasına işyerinde olumlu davranışlara yol açacaktır. Aksi bir durum yani olumsuz ilişkiler, sosyallikten uzak bir düşünce yapısı çalışma isteğinin azalmasına, motivasyonun düşmesine dolayısıyla verimsiz bir işletme yapısının meydana gelmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda işletmenin zarar görmesine sebep vererek kalitesiz, randımsız bir çalışma ortamının oluşması ve neticesinde üretilen ürünlerin Pazar paylarının azalmasına satışların düşmesini beraberinde getirecektir.

Çalışma arkadaşları arasında ekip, çalışmalarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çalışan personel arasındaki pozitif iletişim işletmedeki başarıyı sağlamadaki katkısı büyük ölçüde olacaktır. Aksi durum işletmenin başarısızlığına ve işletmenin büyük ölçüde zarar etmesine ve aynı zamanda işletmenin kapanmasına yol açacaktır.

Çalışanların çalıştığı kurumda çalışma veya mesai arkadaşları ile olumlu ilişkiler içerisinde olması çalışanların menfaatine, kurumun menfaatine, üretilen malın doğru, kaliteli ve verimli olmasına katkı sağlayacağı gibi çevrenin ve toplumunda bu birlik ve beraberlik anlayışından mutlu dayanışmalı ve refah içerisinde bir yaşamın olumlu yanlarına katkı sağlamaktadır. Aksi bir durum olumsuzlukların oluşmasına neden olur.

Çalışanın arkadaşları ile olumsuz ilişkiler içerisinde olması mutsuz bir ortamın oluşmasıdır ki bundan hem çalışanlar hem de kurum zarar görür. Bu durumun çevreye ve topluma yansması da paralel bir etkidir.

Olumsuz ilişkiler motivasyonu düşürecektir. Bunun akabinde sorumsuz davranışlar, isteksiz çalışmaları sorumluluk almaktan uzak bir anlayış ve işinden hiç hoşlanmayan gibi durumların oluşmasını sağlar. Bu durum işletmenin zarar görmesine, üretilen malın kalite anlayışından uzak olacağı için pazarın

kaybedilmesine kadar etki yapacaktır. Bu duruma müdahale edilmediği takdirde çalışanlarda zarar görecektir. Dolayısıyla işletme yada kurumun kapanmasına kadar olumsuz koşulların yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

İnsanların karşılıklı yardımlaşması, dayanışması, birlik beraberlik içerisinde olması arzu edilmiş, olması istenmiş olarak gözlemlenmiş bir durumdur. Günümüzde bilginin zamanın insanın değerli olduğu herkes tarafından kabullenen bir durumdur. Ekip olarak çalışma, birlikte karar verip plan ve program çerçevesinde çalışma ve bunun sonucunda istenilen amaç ve hedeflere ulaşmada üstün bir nitelik olarak göze çarpmaktadır.

Atalarımızın belirttiği gibi “bir elin nesi var, iki elin sesi var” yani çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkilerin olması verimliliğin artmasına yüksek performansların oluşmasına mevcut imkânları etkin kullanarak istenilen sonucun elde edilmesine, randımanın artmasına, kalitenin bir malın üretilmesine, pazar hâkimiyetinin oluşmasına kadar çok önemli sonuçları beraberinde getirecektir.

Olumlu ilişkiler içerisinde olması olumsuz ilişkiler içinde olması ile mukayese edilmemelidir. Olumsuzluk bir düzenin düzensizliğine yol açacaktır. Mutsuz bir tablonun oluşmasını görmek istemiyorsak olumlu ilişkilerin, dayanışmanın, birlik ve beraberliğin oluşmasına katkı vermek gerekmektedir.

### **3.3.4 Düşük Motivasyon**

Çalışanları çalıştığı kurumların çalışma koşulları istediği gibi olmaması durumunda, çalışıp belirli bir zaman sonra hak ettiği terfiyi alamadığında çalıştığı bölümünde göstermiş olduğu çabanın ve hizmetin aldığı ücretle aynı doğrultuda olmadığını hissettiği veya anladığı zaman işe bakış acısında değişmelerin olacağı verimsiz bir tempoda işini yapacağı motivasyonun düşeceği ücreti alabilmeleri belli bir zaman çalıştıktan sonra terfi etmesi işini severek yapması, motivasyonun verimli bir çalışma ortamının oluşması sağlanır.

Motivasyonun düşük olması işletmedeki performansını olumsuz bir şekilde etkileyeceği gibi sorumluluğu yerine getirmede isteksizliği ön plana çıkaracaktır(Kaya, 2011).

Verimsiz çalışma ortamı sonucunda istenmeyen çalışma şartlarının oluşması demektir ki bu da gerek çalışan, gerek kurum gerek sosyal çevre ve toplum olumsuz etkilenecektir. Düşük bir performans göstermesi işin verimsizliğini daha da arttıracaktır. İşletme içerisinde görev alan yöneticilerin çalışanların işletme içerisine uyum sağlayarak çalışması, işini severek yapması, motivasyonunun yükseltilerek verimli çalışmasına katkı verebilme adına plan programlar oluşturularak yeni metotlar geliştirilmelidir.

Çalışanlara insancıl yaklaşımları, onları önemsemeleri işletme adına olumlu adımlardır. Bu adımların sonucunda işletme adına da istenen sonuçların elde edilmesi sağlanır. Düşük motivasyon işletmelerde istemem amaç ve hedeflerin sapması, işletmenin başarısız olması hatta işletmenin için daha kötü olan işletmenin kapatılmasına kadar etki yaratacak önemli etkenlerden birisidir.

### **3.3.5 Düşük Ücret**

Ücret, bir emeğe, bir hizmete karşılıklı olarak verilen ya da alınan para olarak genel anlamda tanımlanmaktadır. Çalışanların çalıştığı işletmelerde memnun olma seviyesinin maksimum olabilmesi adına aldığı ücret çok önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanlar her zaman çalıştığıının karşılığını almayı arzu eder. Vermiş olduğu emeğin karşılığı olan ücreti aldığı takdirde mutlu olur. Mutluluğun karşılığında işletmeye verimli şekilde çalışması, motivasyonun maksimum şekilde işini severek yapması, sorumluluk alması, işinden hoşlanması gibi işletme için önemli olan etkenlerin yaşanmasına katkı verecektir. Bunun sonucunda işletmenin büyümesi gelişmesi sağlanmış olur. Aldığı ücret yaptığı işin karşılığı değilse çalışanın motivasyonunun düşmesine ve verimliliğinin azalmasına sebep olur.

Yöneticiler çalışanlarının ödemelerini periyodik ve düzenli bir şekilde yapması, emeğinin karşılığı olan ücreti ödemesi istenilen sonuçların elde edilmesini beraberinde getireceği aşikârdır. Çalışanlarına karşı sorumluluk anlayışının belirtilmesi, yapılması gereken yükümlülüklerin gösterilmesi, onların mutlu olması adına çalışmalara yapılması karşılığında hak ettiğinin verilmesi üretilen hizmet veya ürünlerin kaliteli ve verimli olmasını sağlar.

Çalışanlara hak ettikleri ücreti vermeyip düşük ücretin verilmesi motivasyonun kaybolmasını ve verimsizliğin oluşmasını saplayacaktır(Keser, 2006).

Düşük ücret işletmenin olumsuz bir ortamın oluşmasına, istenilen hizmet veya ürünü kalitesiz olmasına, pazarın kaybına etki eder. Bu da işletmenin zarar etmesine, küçülmesine hatta kapanmasına kadar etki edecektir. Toplum açısından istenmeyen bir durumun oluşması demektir.

### **3.3.6 Kişi- İş Uyumsuzluğu**

Çalışan bireylerin yapısı, fiziksel özelliklerine uygun işlerde çalıştırılması yani bireye uygun işin seçilmesi, işletmenin gelişmesine, ilerlemesine hatta bireylerin gelişmesine, başarılı olarak verimli bir tablonun oluşmasını sağlayacaktır. İşçi kendisinin başarılı olacağı, seveceği iste çalışması kendisinin ve iş uyumu adına önemli bir olgudur.

İşe uygun çalışan seçilerek doğru adımın atılması gerekmektedir. Aksi bir durum yani yanlış eleman seçimin yapılması işletme içerisindeki görev ve sorumluluk bilincinin kaybolması, işinden hoşlanmaması, işini sevmeyerek yapması demektir ki işletmenin genel çalışma şartlarına aykırı bir durumun oluşması gözlenecektir.

İşe uygun işin üstesinden gelecek bireylerin seçilmesi ve niteliklerinin göz önünde bulundurularak bölüm belirlenmesi doğru adımların atıldığı gelecek adına istenilen başarının elde edilmesinin startı verilmiş akabinde aruz edilen sonuçların oluşması sağlanmış olacaktır.

Değer olarak insanlar ilgilendikleri işlere yönelmek isterler. Holland'a göre bireyin değerleri, ihtiyaçları, motivasyonunu içeren kişiliği iş seçiminde önemli etkindir(Dessler, 1999).

Yöneticiler geleceğe yönelik olumsuzlukların yaşanmaması adına önlemleri almaları gerekmektedir. Başarılı bir iş ortamının sağlanması, işletmedeki verimliliğin artırılması, amaç ve hedeflere uygun plana program yapılması, o istikamette çalışmasının sağlanması, kaliteli hizmet ya da ürünün elde edilmesi adına işe alınan kişilerdeki kriterler iyice gözden geçirilmesi ve işe uyan özellikteki kişilerle çalışma ekibi sağlanması yani kısaca kişi - iş uyumuna dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çalışanların kişiliğine uygun işi üstlenmesi iş yerinde huzursuz olacağı, sıkıntı yaşayacağı, hatta bunalıma girebileceği söylenebilir. Dolayısıyla işletme adına bu istenmeyen durumların oluşmaması için kişi ya da işlerin özelliklerine, el becerilerine ve yeteneklerine uygun bir istihdamın oluşması gerekmektedir. İşletmede kişinin yapısına göre iş belirlenmişse o zaman başarı sağlanacaktır, motivasyon artacaktır ve verimli bir çalışmanın karşılığında istenilen sonuçlar elde edilecektir. Bu da işletmenin büyümesi, işletmenin gelişmesi ve başarılı olması demektir.





## **4 MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

İşletmelerde verimliliğin arttırılması işletmenin kendisi açısından çok önemli olmakla beraber, bu husus işgücü ülke ekonomisi açısından da oldukça önem arz etmektedir. Fakat uygulamaya gelindiğinde verimliliğin arttırılması oldukça tartışmalı bir durumdur. Bazı işletmeler verimliliğin arttırılması için işçileri daha çok çalıştırmayı ve ücretleri düşürmeyi bir yöntem olarak denemiş fakat bunun sonucunda iş devir hızının düştüğünü ve iş kazalarının arttığını görmüştür. Bu nedenden işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi çok önemlidir. Motivasyon faktör ve araçlarının devreye alınması çalışma koşullarının iyileştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

### **4.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı**

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler en düşük maliyetle, en kaliteli ve en az maliyetle ürün elde edebilmeleri ve bu maliyetler içerisinde yer alan insan gücünden maksimum verim alabilmeleri için motivasyon kavramı ile yakından ilgilenmek zorundadırlar.

Motivasyon kavramı latin kökenli bir kelime olup "movere" kelimesinden türetilmiştir(Strees, Porter, 1975).

Türkçe de güdülendirme, isteklendirme anlamı taşıyan bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. Hareketi ortaya koyan, harekete ait, hareket kuvveti anlamına gelen güdü ve saik kelimeleri motivasyon ile aynı anlamı taşımaktadır(Eroğlu, 1984).

Motivasyon hareket boyutuyla incelendiğinde bireylerin yeteneklerini ve gelişime açık yönlerini ele alacak şekilde, bu bireylerin her yönden tercihlerini tatmin ederek yeteneklerini daha üst düzeyde ortaya koymaları üzere teşvik edilmesidir. Birey ortaya konulan bir amaç için kendi arzu ve istekleri ile bir davranış ortaya koyar(Yüksel, 2000).

Kişinin belirlenen amaç ve hedefler yapılacak eylemler için etkilenmesi ve isteklendirilmesi, kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak elde edilmesi, motivasyon kavramı için başka bir tanım olarak ortaya atılabilir(Dicle, Dicle, 1981).

Motivasyon ayrıca toplumun bireyleri arasındaki ilişkiler üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Faaliyet konusu fark etmeksizin bütün işletmelerin amaçlarına ulaşmaktaki en büyük faktör insan çabası olduğu için bireylerin motivasyon düzeylerinin en üst düzeyde olmasını gerektirmektedir. Bunun gerçekleşmesi de bireyin istekli olmasına ve işi gerçekten benimsemesine bağlıdır. Motivasyon süreci bir bakıma bireylerin örgüt içindeki verimli çalışmalarının kişisel ihtiyaçlarını karşılamaları arasında doğru orantının olduğuna inandırılma sürecidir(Yüksel, 2000).

Örgütlerdeki hiyerarşik düzende tüm yöneticilerin başarısı çalışanların verimliliğine ve performansına bağlıdır. Yöneticilerin bunu sağlamak için çalışanların üzerinde uyguladığı en önemli yöntem motivasyondur. Burada yöneticinin amaçlar doğrultusunda çalışanların nasıl motive edeceği en önemli problemlerden birisidir. Bu durumda örgüt içinde motivasyondan bahsedilmesi; bireylerin belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere davranması ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcamasına bağlıdır.

Örgütlerde emir komuta zinciri çerçevesinde yönetici kendisine düşen görev ve sorumluluğu yerine getirirken bir taraftan yönetilenlerin görev ve sorumluluğunu takip etmek durumunda olduklarından plan ve program çerçevesinde çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler kendilerinin de çalışan olduğunu unutmamalıdır. Çalışanlara karşı insani değerler çerçevesinde davranarak kendilerinin işletme içerisinde önemli değer olduklarını hissettirmek gerekmektedir.

## **4.2 Motivasyonun Önemi**

Küresel ekonomi içerisinde ülkelerin, toplumların, işletmelerin, ailelerin ve bireylerin verimliliği yükseltmek için motivasyonun rolü ve önemi önemli yer teşkil etmektedir. İnsan ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık gösterir. Yöneticinin



ne büyük görevlerinden birisi ise; çalışanların ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra onların hal ve hareketlerini şirket menfaatleri doğrultusunda yönlendirmektir.

İhtiyaç, tutku, his ve güdü kelimeleriyle de anılan motivasyon kelimesi başarıya iten bir güç olarak anlaşılır. Bunun en büyük amacı ise kişiyi bir hedef doğrultusunda motive edip harekete geçirmesidir(Adair, 2003).

Motivasyonun önemi işgören ve kurumlar açısından farklı anlam taşısa bile önemi küçümsenemeyecek kadar büyüktür. Bunların temel faydalarını sayacak olursak(Gökçe, Atabey, 2001):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra, toplumsal ihtiyaçlarında karşılanmasına olanak sağlar.
- İşgörenlerin kendisini tanımasına, güvenmesine buna bağlı olarak kişisel ego tatminine fayda sağlar.
- İşgörenlerin farklı özelliklerinin olduğunun anlaşılmasına ve bu özelliklerin örgüt için nasıl ve ne şekilde kullanabileceğini ortaya çıkarır.
- Tüm bu faydaların doğal sonucu olarak ta bireylerin toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine yönelik bir rekabet ortamı oluşturur

Günümüzde işgörenlerin işletmelerinin temel taşı olduğu ve işgörenin durumunun işletmenin durumu ile olumlu ve olumsuz yönde doğru orantılı olduğu tamamen anlaşılmıştır. Bu sebeple işletme içersindeki tüm yöneticilerin başarısı işgören verimliliğine ve şirket amaçları doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. İşgörenlerin yetenek ve güçlerini ortaya çıkarmak için yöneticilerin en büyük silahı motivasyondur.

Eğer çalışan bir amaç çizgisinde sonuca varmak için hareket ediyor ve bu amaç uğruna tüm yetenek ve becerilerini ortaya koyarak çalışıyor ise burada motivasyondan bahsedilebilir.

#### **4.2.1 Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi**

İş görenler işe başlarken kendilerine vaat edilen şartları elde edebilmek için örgüt içersinde mal ve hizmet üretiminde kendi üstlerine düşen görevleri yerine getirmeye çalışırlar. İşverenler onların mal ve hizmet üretimindeki eylemlerinde verimli olmalarını beklediği gibi işgörenler de esas olarak çalışmaların

karşılığında yeterli bir ücret almayı ve güvenli bir çalışma ortamında bulunmak isterler.

Çalışanlar çalıştığı işletmelerde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken hassasiyet göstermek gerekmektedir. Çalıştığı kurum ve çalıştığı bölüm içerisinde hal ve hareketleri işe bakışı işyeri kendisine aitmiş gibi olmasına özen gösterdiği takdirde verilen sorumluluk ve görevler başarılı bir şekilde yerine geldiği, işten zevk almaya başladığı, işletmenin başarılı bir üretim yaptığı görülür. Bu durum sonucunda işletme verimliliği, motivasyonu yüksek bir çalışma ortamı yakalanmış olur ki işletmelerin arzu ettiği ve hedeflediği çalışma sistemi gerçekleşmiş olur.

Özellikler son yüzyılda refah düzeyinin artmasıyla yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmış, bu ihtiyaçları karşılamak için insanlar daha fazla harcama yapmak zorunda kalmakla beraber, bu harcamaları yapmak için de daha fazla aktif ve verimli çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu sebep dolayısıyla motivasyonun çalışma hayatındaki önemi bugün hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır(Şimşek, 1989).

Motivasyonun temel dayanağı insan psikolojisidir. Birey mutlu ve doyuma ulaştığı zamanlarda daha aktif ve verimli çalışır. Aksi durumda ise bireyin performansı sürekli düşer ve verimli olamaz. Bu noktada amaçların net ortaya konulması, bu amaca yönelik yapılacak çalışmaların tanımlı ve anlaşılabilir olması işe başlama noktasında bireyin işi yapabilme güveni sağlaması açısından oldukça önemlidir. Oluşturulacak olan yol haritasında işgörenler de daha fazla çalışma istek ve arzusunu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunları uygulamak aslında motivasyonun temel araçlarından birisidir(Tosun, 1990).

İnsanların neyin motive ettiğini anlamak için insanları, çevreyi, insan hareket ve davranışlarını iyi gözlemlemek ve anlamak gerekir. İşgörenlerin çevresini iyi tanımasıyla başlayan süreç gerek iş arkadaşlarıyla gerekse yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilir. Ortak payda noktasında, aynı hedef ve faydalar doğrultusunda kenetlenmiş bir örgüt yapısı motivasyonun en üst düzeyde olduğu bir örgüt yapısıdır. Kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inanıldığı zaman çalışanları isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamı oluşturmak oldukça kolay bir hal alacaktır(Yüksel, 1997).

İş dünyasındaki artan rekabet örgütleri kullandıkları her faktörde en verimli sonuçları alabilmek için en doğru yöntemleri kullanmaya itmiştir. Buna bağlı olarak bu faktörlerin içinde en önemli olan insan faktörü, örgütlerin fark yaratma noktasındaki en büyük silahı olmuştur. Çalışanın beklenti ve endişelerini giderme noktasında motivasyon çok önemlidir. Değişen dünya, artan ve farklılaşan ihtiyaçların karşılanma oranı çalışanların en önemli motive kaynağıdır.

Küresel ekonomik yapıda ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek için öncelikle ülkelerdeki üretim yapan işletmelerin başarılı olabilmeleri gerekmektedir. Bu başarıyı yakalayabilmek adına işletmelerin kaliteli, maliyeti uygun üretim yapmaları ve kaliteli ve maliyeti uygun üretimi yapabilmek için çalışanların verimliliğinin yüksek olması olmazsa olmazlardandır. Çalışma ortamının istediği koşullarda çalışmak çalışanların performansını artıracak gibi işletmedeki çalışmalarından verimliliği de artıracaktır. Dolayısıyla bu faktörler işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **4.2.2 Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi**

İşletmenin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerin içerisinde şüphesiz yöneticilerin önemi büyüktür. İşletmedeki verimliliği artırmada kullanılacak motivasyon tekniklerini uygulamak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, işletmenin belirlemiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirmek için kısa ve uzun vadeli plan ve programları belirlemek, kaliteli üretim yapmak için gerekli hammadde tedariklerini sağlamak gibi işletmenin başarılı olması için çok önemli görevleri bulunmaktadır.

Yöneticiler çalışanları vasıtasıyla iş yaptıklarından dolayı, motivasyonun önemini anlamanın, konulan hedefler ancak çalışanlar ile birlikte ulaşılabileceğini bilmelidir(Genç, 2004).

Motivasyon işverenlerin ve yöneticilerin, işgörenlerden daha fazla ilgi duymaları gereken bir konudur(Altınöz, 2000).

Motivasyon yönetimde aktif olarak kullanıldığında çalışanların tüm enerjisini belirlenen hedeflere ulaşmasında ve istenilen başarıların elde edilmesinde en önemli faktördür(Peker, Aytürk, 1998).

İş dünyasında motivasyonun sadece işçileri ilgilendiren bir konu olduğu noktasında yanlış bir kanı vardır. Aslında çalışanlar gibi yöneticilerinde mutlu ve huzurlu olmaları onların iyi motive olmalarına bağlıdır. Örgütsel başarı için çalışanlar ile birlikte yöneticilerinde motive edilmeleri oldukça önemlidir(Erdoğan, 1999).

Yönetimin etkinliği ortaya çıkarmak, çalışanların işini severek yapması için teşvik etmek üstlendiği görev ve sorumluluklardan birisidir(Hicks, 1975).

Çalışanların görevlerindeki verimliliği arttırmak için gerekli etkenleri oluşturmak gerekmektedir. Bu etkenler içerisindeki en önemli etken çalışanların verimliliğini arttırmadaki motivasyon unsurlarını öne çıkarmaktır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma adına çalışanların verimliliğini arttıracak unsurların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir(Aytek, 1974).

Yöneticilerin işletme içerisindeki başarıya ulaşma ile motivasyon arasındaki bağlantının ürüne büyük bir etkisi vardır(Sabuncuoğlu, 1984).

Clarence Francis isimli düşünür motivasyon ile ilgili şöyle söylemektedir. Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz, hatta belirli ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetleri de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz, ama bir kişinin inisiyatifini satın alamazsınız. Kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamaz fakat kazanılabilirler(Baykal, 1974).

Bu gibi özellikleri satın alınamayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin, yönetilenlerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğinin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyon ile mümkündür.

#### **4.2.3 Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi**

İşletmelerin hangi sektörde olursa olsun amacı kâr elde etmektir. İşletmenin ihtiyacı doğrultusunda gerekli adımları atması gerekmektedir. İşletmenin amacı doğrultusunda gerekli sermayesi, işletmenin üretimde kullanacağı öz kaynağı, enerji ve hammaddenin tedariki, ana ve yardımcı kimyasalların tedariki gibi

üretimde kullanılan malzemelerin belirlenmesi ve üretime hazır hale getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde finansal ve finans kaynakları ile insan kaynaklarını doğru yer ve yöntemlerle bir araya getirebilerseniz başarıyı sağlarsınız. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansız oldukları için verimlilik, randımanlı çalışma ve başarının elde edilmesinin yegane unsuru insandır(Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998).

İşletmede görev yapan işgörenlerden en ileri derecede verim alabilmek için maddi, manevi, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motive edilmiş çalışanlar işletmede en başarılı verimli olan çalışanlardır.Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan güç, çalışanlara ancak motivasyon yolu ile verilir. Yalnız bu motivasyon süreci belirli bir zaman aralığı için değil, yaşam boyu sürdürülebilir bir sistem haline getirilmelidir(Genç, 2004).

İşletmelerde hedef ve amaçlarına uygun motivasyon sistemi şu faydaları doğuracaktır(Genç; 2004).

- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlar.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri "esnek motivasyon" sistemlerinin kabulüne zorlar.

Her işletme kar amaçlı kurulmuş olup birçok faktörü bir araya getirerek bunu gerçekleştirmek amacı ile hareket ederler. İşgörenler bu amacı gerçekleştirecek olan yegane unsurdur. Motivasyon ise işgörenlerin doğru, verimli ve amaca yönelik çalışmasında büyük rol oynar. Doğru teknik ve yöntemlerle uygulanan motivasyon şirket karlılığına da direkt etki eder.

### **4.3 Motivasyon Süreci**

Motivasyon, davranışların yönlendirildiği, belirtildiği ve etkisini gösterdiği yöntem şeklidir(Strees, Porter, 1975).

Genel olarak motivasyonun etkenleri gereksinimlerden, hedeflerden, ilişkilerden ve beklentilerden meydana gelmektedir. Motivasyon sayılan unsurların birbirleriyle olan yönlendirilmelerinden meydana gelen süreçtir.Bu süreç kişilerin farklılık ve değişiklik gösteren gereklilik, istek ve temennilerin

hedeflerine dayanan süreçtir. İnsanların içerisinde bulunan gücü keşfetmek ve ortaya çıkarabilmek gerekli olan unsurları uygulayarak onların bu gücünü istedikleri ve verimli oldukları yönde ortaya çıkarmak motivasyon ile mümkündür.

Motivasyonun oluşma şeklini ve etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eroğlu, 1995):

- Motivasyon çalışanı harekete geçirerek daha önceden saptanan hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlar.
- Motivasyon koordinasyonu kolaylaştırır.
- Motivasyon çalışanı amaç doğrultusunda yöneltir ve mevcut yönetimin bir düzen içinde faaliyet göstermesine yardımcı olur.
- Motivasyon çalışanın kavrama yeteneğini artırır ve zihni çabaların gelişimini sağlar.

Başka bir görüşe göre motivasyon sürecini kapsayan unsurları şu şekilde sıralayabiliriz(Baykal, 1978):

- Her insanın yapısında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici değişik güçler vardır.
- Motive edilen insan tutum ve davranışları sonucunda bireyin bilinçli yaptığı hareketler ortaya çıkar.
- Her bireyin ihtiyaçları kişilere göre değişik ve farklı önem seviyelerindedir.
- Esas amaç ihtiyaçlara cevap vermektir. yada motivasyon ile elde edilmiş davranışların bir neticesidir.
- Hedef farkına varıldığı anda istenilen hale geldiği görülür.
- Belli başlı teşvik etkisine ilgi, alaka ve gereksinim gerekir.
- İstenilen, bilinen ve neticesinden uygulanan çalışmalar yönlendirmenin ve teşvik etmenin sonucunda oluşur.
- İstenilen, bilinen ve neticesinde uygulanan faaliyet hedefe ulaşma çalışmalarıyla meydana gelir.

Motivasyon sürecinde motive edilmek istenilen varlığın insan olduğu gerçeğinin asla unutulmaması gerekir. Çünkü toplum içinde yaşayan ve diğer bireylerden yaşam içerisinde etkilenen insan, gerek yaşamsal ihtiyaçlarını gerekse toplumun

üzerinde baskıladığı bazı ihtiyaçları karşılamak için çalışır. Sebep ve sonuç ilişkisinde ele alınabilecek olan bu durum sonuçları itibarı ile çalışan üzerinde bir tatmin oluşturmak zorundadır.

Çünkü bu tatmin seviyesi onun motivasyon düzeyini direk etkileyecek olup tatmin düzeyi motivasyon düzeyi ile doğru orantılıdır.

Bu nedenle motivasyon sürecinde her bir bireyi farklı ele alıp genel bir tatmin düzeyi oluşturacak şekilde politikalar belirlemek motivasyon sürecinin temel adımlarıdır. Bu adımların doğru atılması süreci direk etkileyecek olup kısa ve uzun vade de şirket veya organizasyonların başarısı buna bağlı olacaktır.

#### **4.4 Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar**

Motivasyon, her yönüyle ele alınıp incelenmesi gereken bir konudur. Bu nedenle motivasyon kavramının yanı sıra ilişkili olduğu kavramlar da çok önem taşımaktadır. Bu kavramlardan bazılarını açıklamaya çalışacağız.

##### **4.4.1 İhtiyaç**

İhtiyaçlar bir insanın hem fiziksel hem de psikolojik arzularıdır(Hitt, Middlemist, Mathis, 1989).

İhtiyaçlar zaman ve yaşanılan yere göre farklılık gösterebilir. Toplum refahının artması ve teknolojinin getirdiği kolaylıklar insan ihtiyaçlarının zamanla değişmesine yol açmıştır. İhtiyaçlarının karşılanmadığı zaman bireyde acı ve üzüntü duyguları belirir. Fakat tam aksine karşılandığında ise birey zevk ve haz duyar(Genç, Demirören, 2000).

Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç gerilime yol açar ve bu durum dengesizliği ifade eder. Dengenin tekrar sağlanabilmesi için ihtiyacı karşılayacak bir hedef ortaya koyulur ve hedefe ulaşmasına yön verecek bir davranış yolu seçilir. Bütün davranışların temelinde ihtiyaçlar yatar(Armstrong, 1984).

Yukarıda da belirtildiği üzere bu ihtiyaçlar kişiye, yaşanılan yere ve zamana göre değişiklik gösterebilmektedir.

İnsanlar yaşamını idame ettirebilmek ve sağlıklarını koruyabilmek için çeşitli ihtiyaçlar duyar. Bunlar fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılır. Birincisinde insanlar sağlıklarını korumak ve sağlıklı yaşayabilmek için

gereken şartlar ifade edilirken, diğesinde ise zihinsel ve ruhsal sağlık için gerekli şartları ifade eder(Sadullah, 1998).

Çalışma ortamındaki işğörenlerin ihtiyaçları yer- sektör ve şartlar anlamında farklılıklar gösterse de temel bazı ihtiyaçlar aşağıda sıralanmıştır(Locke,1976).

- Başarı ihtiyacı
- Geri besleme
- Özerklik
- İstikrar ve tutarlılık
- Adalet
- Tanınma, kabul edilme ve statü
- Dürüstlük
- Sorumluluk ve anlamlılık
- Öz saygı
- Maddi rahatlık
- İş güvenliği ve güvencesi
- Rahat ve konforlu ortam.

Daha önceki konularda da belirtildiği üzere, işğörenler işletmenin amacına ilerlemesindeki en büyük faktör olup, bu faktörün verimliliği motivasyona bağlıdır. İşğörenleri motive edici en büyük faktör ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu ihtiyaçlar karşılanırken birey ilk başta zaruri ihtiyaçlarını göz önüne alır. Bu karşılandıktan sonra ise toplum içinde iletişimde olduğu bireylerin davranış ve edimlerini onun üzerinde bir baskı oluşturur ve bunu bir ihtiyaç olarak görmeye başlayıp bunu da karşılamaya yönelik çaba sarfeder.

Ne türlü olursa olsun gerek maddi ve gerekse manevi ihtiyaçların karşılanması sonucunda birey bir haz duyar. Toplum içindeki statüsü değişir. ve birey elde ettiği bu hazzı ve statüyü kaybetmemek adına daha fazla efor sarf etmek için gerekli motivasyonu hisseder.



#### 4.4.2 Dürtü

Motive, bilinçli ve bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni bireylerin bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak ifade edilebilir.

Motivasyon çoğunlukla hedefe ulaşmak için yapılan, ortaya konulan tepkilerle bağlantılı bir süreçtir. Başka bir deyişle; bir hedefe odaklanması ve o hedefe ulaşmak için harekete geçilmesi anlamına gelir. Herkesin kişiden kişiye farklılık gösterse de tatmin etmeye çalıştığı farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaç bir konuda bir eksikliğin doyurulmasıdır. Bu eksikliğini ortadan kaldırmak için organizma da bir güç oluşmasına dürtü; organizmanın bu ihtiyacını gidermek için bir hedefe yönelik hareket etmesi eğilimine de güdü denilmektedir. Güdüler de insanlarda bir takım davranışlara yol açmaktadır(Batmaz, 2002).

Her varlık hayata başladığı andan itibaren yaşama tutunmaya ve varlığını devam ettirebilmek için ihtiyaçlarını elde etmeye programlıdır. Yaşadığı ortamda bunu elde edebilmek için bazen bilinçli, bazen ise bilinçsiz bir şekilde bazı hareket planları yapar. İşte dürtüler tam olarak bu noktada devreye girer ve bireyin ihtiyaçlarını ne şekilde karşılayacağına dair içinde bir güç oluşturur.

#### 4.4.3 Güdüler

Çalışanların işletmeye ve işlerine bağlılığını sağlayabilmenin en etkili yolu ve yöntemi onlara işverene bağlı yöneticilerin, çalışanlarını iyi gözlemleyip tanımalarına ve onların hangi çeşit güdülerin etkisiyle hareket ettiklerini bilmelerine bağlıdır(Gürgen, 1997).

Her kişinin hayatta duyduğu ihtiyaçlara göre öncelikleri farklıdır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalara motive olurlar. Bunları saptamak ve buna göre çalışanlara yol haritası çizmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Bunu sağlamak için yöneticilerin işgörenlerin yanında olması, onları iyi gözlemleyip önceliklerini saptaması gerekmektedir. Motivasyon kişiseldir. Bir bireyi motive eden bir faktör genelleme ile tüm bireyler üzerinde uygulanamaz. Bu nedenden ötürü her çalışan farklı bir bireydir ve yöneticiler bunun bilincinde olarak her kişinin nelerden etkilendiğini ve nasıl motive olduğunu bulmalıdırlar.

#### 4.4.3.1 Başarı GÜdüsü

Başarı güdüsü, bireyin yapılması gereken bir işi veya davranışı istenilen ölçülerde ya da daha iyi bir şekilde yapmak istemesi şeklinde kendisini gösterir. Bu motiv, genelde çocukluk yıllarında bağımsız çalışmaya alıştırmış, sürekli başarılı olmaya teşvik edilmiş, yetişkinlik döneminde de kendisine sürekli başarıyı hedef almış kişilerde ortaya çıkar(Güney, 2011).

Başarı güdüsünün kişileri ve toplumu etki altında bıraktığı birçok fikir adamı tarafından savunulan bir fikirdir. Kişiler bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tüm çabalar sonucunda başarısı olmayı istediği gibi aynı zamanda başarısız olmaktan da büyük endişe duymaktadır. Bu endişe kişileri başarıya götüren çabaları yapmasına engel olur(Eren, 2003).

Başarı güdüsünü inceleyen araştırmacılar başarıya ulaşmış kişilerin ortak özelliklerini şöyle sıralamıştır(Dereli, 1997):

- Başarı sonucu elde edilen tatmin aslında başarının sağladığı ödülün ziyade başaramamak eyleminin kendisinden doğmaktadır.
- Başarılı olmak isteyen birey karşılaştığı sorunlarda sorumluluk alır ve bundan mutluluk duyar.
- Başarılı olmak isteyen birey kendisi için orta derecede güç olan başarıyı hedefler, kolay işlerden kaçınır, çünkü bu onu mutlu etmeye yetmez.
- Gerçekleştirilmesi çok zor olan hedeflere de yönelmekten kaçınır. Çünkü bu hedeflere ulaşma olasılığını zayıf olarak hesaplar.

Yukarıda anlatılan özelliklere sahip olan kişi hedefe ne ölçüde varmış olduğunu gösterecek bir kontrol sürecine, maddi veya manevi ödüllere, başka bir tanımla somut bir geri besleme mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır(Dereli, 1997).

Çalışan kişilerin sahip olduğu ihtiyaçlar tespit edilirse; çalışanın işe alım süreci ve çalışma şekli geliştirilebilir. Bu yüzden işinde başarılı olmak isteyen bir çalışan bunu karşılayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Motivasyon olarak tüm şartlara sahip olan işgören sahip olduğu tüm enerji ve yeteneklerini ortaya koyacaktır(Koçel, 2010).

İşgörenlerin başarıma isteği sadece sonuca ulaştıktan sonra elde edeceği maddi getiriler ile sınırlı değildir. Birey zaruri ihtiyaçları karşılandıktan sonra başarı

ile de haz duymaya başlar. Kaybetmek korkusu bir anlamda bu güdüyü tetikleyen en büyük faktördür. Belli bir süre sonra bu başarıya isteği bir yaşam tarzına dönüşür ve birey sürekli olarak kendisine bir hedef belirler. Bu hedefe ulaşmak için sürekli doğru çabaları göstermeye kanalize olur ve bu onun en büyük motivasyon kaynağıdır.

#### **4.4.3.2 Bağlanma Güdüsü**

Bu motiv, daha çok insanların dostluğuna önem veren, arkadaşlarına sürekli yardım etmek isteyen bireylerde görülür. Anılmak, övülmek ve saygı görmek isterler(Güney, 2011).

İşletmelerde devamlılık her zaman en önemli konulardan birisidir. Bu nedenle yöneticiler işletmelerde çalışanların devamlılığını arttırmak ve devir hızını düşürmek için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Etkin ve verimli bir şekilde işletmeyi en yüksek karlılığa götürmek isteyen yöneticiler beşeri unsurun önemini kavrayarak gerekli personel yönetimi tedbirleri ile çalışanları işletmeye bağlamalıdır(Luthans, 1995).

Çalışanın işletmenin elde edeceği başarıdan kendisinin de istifade edeceğini bilmesi, daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlar. Çalışanların kara ortak olmasının başlıca faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Luthans, 1995):

- İşgören ve işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- İşgören güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- Başarılı çalışmalarını nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetleri arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Bu sonuçlarında gösterdiği üzere işgörenlerin işletmeye bağlılığı hem işgören açısından hem de işletme açısından büyük faydalar içermektedir. Bunu sağlamak için yöneticiler gerekli şart ve koşulları sağlamalıdır. Böylece işletme giderlerinde azalma ile birlikte üretim hızı ve kalitesi artacaktır.

#### **4.4.3.3 Yarışma Güdüsü**

Bu bireyler genelde çocukluk yıllarında devamlı yarışmalara yönlendirilmiştir. Bu şekilde yetişen birey yetişkinlik çağında da sürekli yarışmaya ihtiyaç duyar ve mutluluğu yarışmalar da bulur(Güney, 2011).

Yarışma güdüsü, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanan psikolojik güdülerdendir. Bu güdü doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdülerdendir. Psikolojik güdüler olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşır ve bu yüzden karmaşık bir yapıya sahiptir ve analizini yapmak oldukça zordur(Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Her birey ihtiyaçları doğrultusunda kendilerine bazı hedefler koyar. Bu hedeflere ulaşmak için harcadığı efor, uygulanan teknikler ve yapılan bütün çabalar sonucunda hedefe ulaştığında büyük bir haz duyar.

Fakat rekabet ortamı oluşturulmuş bir işletmede işgörenler arasında hedefe ulaşmak her zaman tatmin için yeterli olmayabilir. Çünkü hedefler gerçekleştiğinde kişiler arasında bazı kriterler farklılık gösterebilir. Örnek verecek olursak hedefe ulaşma zamanı, hedeflenen ürün kalitesi, uygulanan teknikler gibi bazı kriterlerin işgörenler arasında bir yarış ortamı oluşturur. Bireylerin diğer bireyler ile rekabete girişmesi yarışma güdüsünün bir sonucu olup işletmenin etkin yönetimi ve verimliliği üzerinde etkin bir rol oynar.

#### **4.4.3.4 Güç Güdüsü**

Bu motivin öne çıktığı bireyler, çevresindeki diğer bireylerin davranışlarını sürekli denetlemek isterler. Buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği duyarlar. Baskıcı ve otoriter çevrede yetişen bu kişiler, bu özelliklerini kişiliğinde geliştirerek baskıya ve otoriteye eğimli olurlar. Bu tarz bireylerde güç baskın motividir(Güney, 2011).

Bu bağlamda üyesi olmak istediği bir örgüte katılan bir birey, orada sürekli kalabilmek için güçlü olması gerektiğini bilir ve bu güç güdüsü onun kendisini sürekli geliştirmesi için gereken en iyi motivasyon şeklidir. Bulunduğu yerde olmak isteyen farklı bireylerin olduğunun bilincinde olan birey fark yaratmak için çok çalışacak, bunun içinde sürekli güçlü olacağını bilecektir.

Örgütsel güç, bireylerin güçlü olmasına etki eden bir faktördür. Örgüt gücü zayıf olan bu işletmedeki çalışanlar, bu durumdan memnun olmadıkları için, faaliyetlerinde daha iyi olmak adına hiçbir çaba göstermeyeceği gibi bu da şirket karlılığını direkt etkileyecektir.





## **5 ÇALIŞMA YAŞAMINDA İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİKLERİNİ ARTTIRMA KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE KURAMLARI**

### **5.1 Çalışma Yaşamında İşgörenlerin Verimliliklerini Arttırma Konusunda Geliştirilen Motivasyon Teknikleri**

Temelde psikolojik bir süreç olan motivasyon çalışma amaçları ile işletme amaçlarının aynı paralel duruma getirilmesiyle bir anlamda birleştirici rolü oynaması ve çalışanların performansını artırmasından dolayı yönetim alanında sürekli kullanılmıştır.

Bu sebeple motivasyon ve motivasyon teknikleri aracılığı ile ulaşmak istenen performans arasında ki ilişkinin gerçekleşme biçimleri, bu ilişkiye etki eden bireysel ve örgütsel faktörler gibi noktalar önem kazanmaktadır.

Yöneticiler çalışanlarına uygun motivasyon tekniklerini bulmak için ilk başta çalışanlarını iyi tanımalı ve gözlemlemelidir. Çünkü çalışanların gerek ihtiyaçlarına gerekse karakterlerine uygun olmayan motivasyon teknikleri uygulandığında çalışanın belirlenen hedeflere ulaşması pek mümkün değildir.

Çalışma yaşamında işgörenlerin verimliliklerini arttırma konusunda geliştirilen ve öngörülen motivasyon tekniklerini şu ana başlıklar altında ele alıp açıklamak mümkündür (Güney; 2011):

#### **5.1.1 Gözdağı**

Sorumluluklarını istenilen standartlarda yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi "Gözdağı" olarak tanımlanır. Burada işgören sürekli denetim altındadır ve her zaman hatası aranır. Bu yöntem bazen etkili olur fakat zararları faydasından daha fazladır. Bu yöntemin sakıncalarını şöyle açıklayabiliriz:

- İnsanları olduğundan farklı davranışlara itmesi.
- Kaygı ve stres yaratması.

- Yöntemin olumsuz etkilerinin diğer çalışanlara da yansması.
- Yöntemi uygulayanlara karşı insanlara düşman olması.
- Çalışma ortamında cezalandırıcı bir iklim oluşturulması olarak sıralanabilir.

Tüm çalışanların huzurlu bir ortamda çalışma isteği ayrı bir motivasyon kaynağı olup bireyi yıldırma kötü sonuçlarla tehdit etme yöntemi bu motivasyon kaynağını ortadan kaldıracaktır. Şiddetinin ayarlanmasının zor oluşu ve işgörenin bunu kişisel bir mesele olarak düşünme ihtimali bu yöntemin yarardan çok zara getireceği bellidir.

### **5.1.2 Ceza ve Ödül**

Ceza ve ödül yöntemi gözdağı ve tehditlere göre örgütlerde kullanılan daha faydalı bir yöntemdir. Yalnız bu yöntemin uyulması gereken hassas noktaları vardır. . İşletmelerde ödül istenilen davranışın tekrarlanmasını sağlanmalı, ceza ise hataların tekrarlanmasını önlemelidir.

Ceza işgörene işletme kurallarına uymadığı zaman verilmelidir. Yöneticinin otorite sağlaması amacıyla verilmemelidir. Bu yöntem öyle hassastır ki ceza alan kişi cezayı hak ettiğine inandığı taktirde kötü sonuçlar doğurabilir.

Örgütlerde ödül sistemi açık olmalı, çalışanların beklentilerini tatmin etmelidir. Ödül sistemi yetersiz ve beklenenden az olursa bireyler çalışma hakkında olumsuz duygu ve fikirler geliştirebilirler. Örneğin, çalışmasının karşılığını yeterinde alamayan bireyler çok çalışmaya fazla sıcak bakmazlar. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli personele ödülleri örgütteki tüm çalışanlar, yöneticiler hatta personelin yakınları ve özel davetliler önünde verilmelidir.

Ceza ve ödül sistemi oldukça faydalı bir yöntem olup buradaki en hassas nokta uygulamanın adaletli bir şekilde yapılmasıdır. Cezalandırılan kişi cezayı hak ettiğine inanıyor ise bu kendisinde geçmişte yaptığı hataları düzeltme yoluna iter. Aksi taktirde kötü sonuçlar doğurabilir. Ödül sisteminde ise ödülün mahiyeti ve miktarı, hak eden çalışanın başarısının büyüklüğüne göre değişkenlik göstermesi gerekir.



### **5.1.3 Yarışma ve Rekabet**

Sonunda bir ödül almak için verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapmak çabasına girmeye ve bu çabayı sürdürmeye yarışma denir. Bu motivasyon yöntemi tarih boyunca insanlığın gelişiminin motor gücü olmuştur. İşletmelerde yarışma ve rekabet ortamı kendiliğinden olduğu gibi yöneticiler tarafından da sağlanabilir. Bireysel, kurumsal, hatta toplumsal kalkınma için son derece faydalı olan bu yöntem işgörenlerin, yöneticilerin işletmeleriyle bütünleşmesini sağlar. Yarışmalar bireysel olmamalı daha çok gruplar arası olmalıdır. Böylece dayanışma ve arkadaşlık ilişkileri gelişebilir.

Yarışmalarda yöneticiler tarafsız olmaya özen göstermelidirler. Aksi halde bireyler arasında düşmanlıklar doğabilir.

Yarışmaların faydaları örgüt ve çalışanlar için çok yönlüdür. Bu sayede verimlilik artar ve işgörenler arasındaki sosyal iletişim daha da güçlenir. Her motivasyon tekniğinde olduğu gibi burada da uygulanmasında özen gösterilmesi gereken hassas noktalar vardır. Bunların içinde ki en önemlisi yarışma esnasında yöneticilerin adil davranmasıdır.

### **5.1.4 Ayrıcalıklar Tanıma**

İş görenlere üst kademelere geldikçe bir takım sorumluluklar verilmesinin kişilik gelişimine olumlu katkıları olur. Bu sayede işgörenler grup içinde nasıl davranacaklarını, empati yoluyla idareci ve yöneticilerin zor bir görev üstlendiklerini gerçekçi bir şekilde anlamış olurlar. Kısacası, yetkilendirme yoluyla yöneticiler işgörenlerini, işgörenler de kendilerini tanımış olurlar.

### **5.1.5 Meslek ve Kurumu İle Özdeşleşme**

Örgütlerde yönetici davranışları çalışanlara mesleklerinin ve iş gördükleri kurumun sevdirecek nitelikte olmalıdır. Bunun içinde yöneticiler başında buldukları kurumda olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalıdır. Böylece çalışanlar kurumunu ve mesleğini severek örgütsel hedefler doğrultusunda daha büyük bir istekle çalışırlar. Bu sayede işgörenler kurumları ve meslekleri ile özdeşleşirler.

Bahsettiğimiz amaçlara ulaşmada çeşitli yarışmalar düzenlenmesi bireyin örgüte olan bağlılığını artırır ve bütünleşmeyi sağlar.

## **5.2 Çalışanların Verimliliklerini Arttırmak İçin Yöneticilerin Yararlandığı Motivasyon Kuramları**

Bu kuramlar, işletmelerde yöneticilerin işgörenleri motive etme konusunda faydalanmaları için geliştirilmiştir. Bu kuramların ortak amaçları işgören için en uygun motivasyon aracını tespit etmek ve motivasyon tekniklerin uygulamaktır. Motivasyon konusunda ortaya atılan başlıca kuramlar şunlardır:

### **5.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Motivasyon kuramları içerisindeki en ünlü motivasyon kuramı Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır(Tınar, 1999).

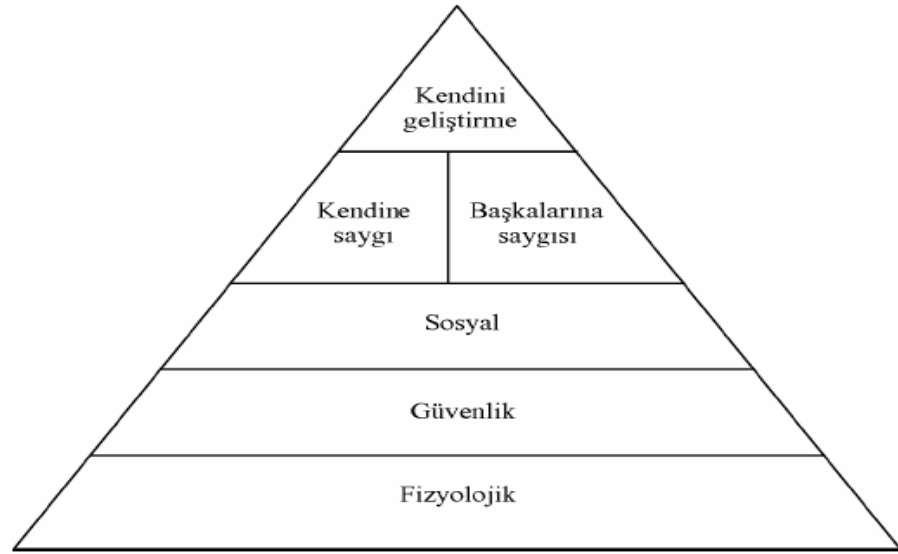
Bu kurama göre, insanların ortaya koyduğu her davranışın belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu (ihtiyaçların davranışı belirleyen en önemli faktör olduğu) ve ihtiyaçların insanlar açısından bir önem sırasında olduğu varsayımına dayanmaktadır(Güney, 2011).

Maslow'a göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, diğer kademelerde bulunan ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların bir bireyin davranışlarına etki etmesi, ihtiyaçların giderilme oranına bağlıdır. Maslow'a göre tatmin derecesine ulaşmış bir ihtiyacın birey üzerinde motive etme gücü azalır. Bu aşamadan sonra bireyin davranışlarına üst kademelerde bulunan ihtiyaçlar etki eder(Güney, 2012).

Kurama göre bireylerin ihtiyaçları beş kademeli hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır Maslow kuramında insanlar sürekli ister . Çünkü her zaman daha iyi yaşamak ve kendisine yeni ihtiyaçlar yaratıp bunu karşılamak için çaba gösterir. Maslow bu ihtiyaçları şöyle sıralamıştır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyaçları,
- Sosyal ihtiyaçları
- Saygı gösterme ihtiyacı,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

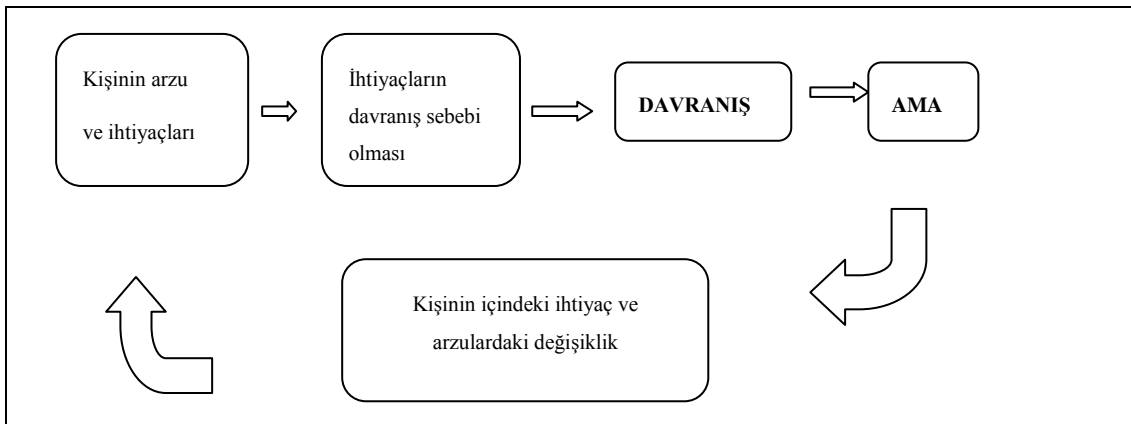
Bu teoriye göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi tablosu Őyledir (Yüksel, 2000):



**Şekil 5.1:**Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tablosu

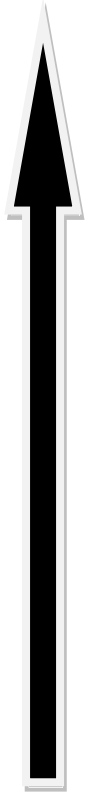
Bu teori yöneticiler açısından oldukça önem taşımaktadır. Buradaki en önemli husus yöneticinin personelin hangi ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlayabilmesidir. Eğer yönetici bunu başarabilirse, personeli ihtiyaçlarının karşılanacağı bir ortam hazırlayıp, işgörenleri örgüt amaçları konusunda davranmalarını sağlayabilir(Güney, 2012)

Bu teoriye göre motivasyon süreci Şöyle işlemektedir(Güney, 2012):



**Şekil 5.2:** Motivasyon Süreci

Maslow insanların ihtiyacını beş grupta toplamıştır. O'na göre bu ihtiyaçlar en alt basamaktan başlayarak giderilmeye çalışılır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve bu ihtiyaçları giderici bazı önlemleri Şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012):



	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5	<b>KENDİNİ GELİŞTİRME VE DOYUM</b> Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları
4	<b>SAYGI VE STATÜ</b> Başarı, tanınma, statü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar, yapılan işin beğenilmesi.
3	<b>AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR</b> Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
2	<b>GÜVENLİK İHTİYAÇLARI</b> Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
1	<b>TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR</b> Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki şartları.

**Şekil 5.3:**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un kuramında insan ihtiyaçları sürekli artış gösteren her zaman bir üst basamağa geçen bir sistem gibidir. Ve bu sistemde ihtiyaç ne kadar aşağıda ise o kadar acil ve önemlidir.

### 5.2.2 Alderfer'in Erg Kuramı

ERG kuramı, Maslow'un ortaya koyduğu kurama destek olmak ve bir bakıma onu tamamlamak amacıyla Alderfer tarafından geliştirilmiştir(Kirel, 1999).

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla üç temel gruba ayırmıştır(Baysal, Tekarslan, 1987).

Bunlar var olma (existence) ihtiyacı, İlişki (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacıdır (Ataman, 2001).

İhtiyaçların İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden oluşan kuramın orijinal ismi ERG'dir. Türk literatüründe ise Türkçe karşılığının baş harfleri olan VİG kavramı da kullanılmaktadır.

ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, ilişki ve gelişme olmak üzere üç gruba ayırır. Maslow un ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemek amacı ile ortaya atılmış olsa da Maslow modelinin çalışma dnyasına uyarlanmasının mümkün olmayacağını ileri sürerek yeni bir model ortaya koymuştur. Burada ilke aynı olmakla beraber ihtiyaç sıralaması daha basit olup amaç ilk önce alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması, daha sonra ise üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanması için çaba sarf edilmesidir(Yüksel, 2000).

Alderfer ve Maslow'un kuramlarının karşılaştırılması şematik olarak şöyle gösterebiliriz (Can, 2002):

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Geliştirme

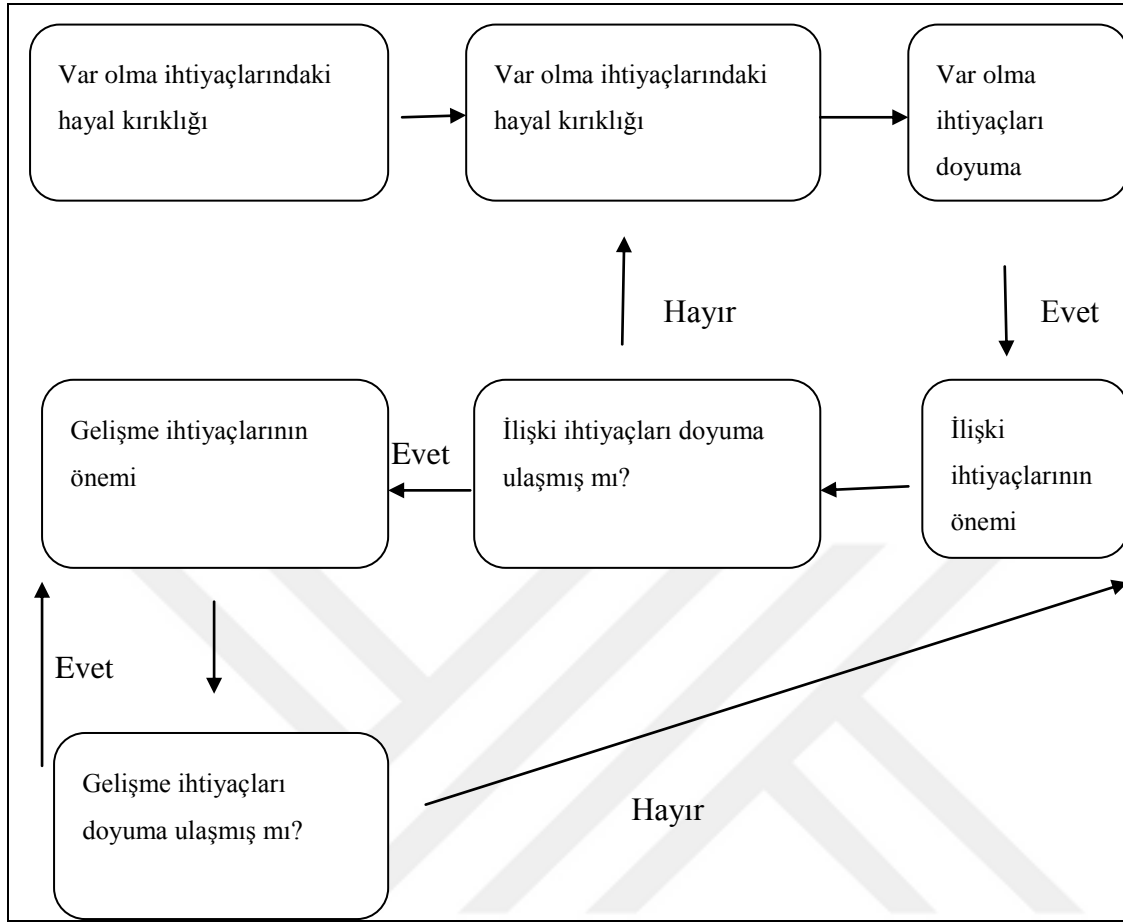
**Şekil 5.4:** Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

Alderfer'in kuramına adını veren, üç temel ihtiyaç şu şekilde ifade edilebilir (Kırel, 1999):

- **Var Olma İhtiyacı:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İnsanların maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını ifade etmektedir.
- **İlişki İhtiyacı:** Bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik basamağına rast gelen ihtiyaçtır. İnsanların birbirleriyle ilişkileri bir grubun üyesi olmasının sonucu olarak geliştiğinden bu ihtiyaçlar Maslow'un güvenlik ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Sevgi ihtiyacı ve sosyal ilişkiler kurma da bu ihtiyaç grubunda sayılabilir.
- **Gelişme İhtiyacı:** Maslow'un saygı ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içerir.

ERG teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda işgörenler üzerinde güdeleyici bir etki yaratabilir. Örnek verecek olursak işgören hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda duyabilir(Güney, 2011).

Alderfer'in ERG teorisini şematik olarak şöyle gösterebiliriz (Güney, 2011):



Şekil 5.5:Alderfer'in ERG Teorisi

### 5.2.3 Herzberg' in Çift Elementler Kuramı

İhtiyaçların karşılanması esasını hedef alan motivasyon kuramlarından bir tanesi de Frederick Herzberg'in, bir araştırmanın verilerinin çözümlenmesi sırasında geliştirdiği çift faktör kuramıdır(Gökçe, Atabey, 2001).

Herzberg de Maslow gibi, güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Ancak Herzberg, güdüleyici gereksinimleri sıralamak yerine, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur. 1966'da yayınlanan "Workandthe Nature of Man" adlı çalışmasında, yaptığı araştırmalardan hareketle insanların işten elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri sıralamıştır(Onaran, 1978).

İçsel ve hijyen etkenler denilen dışsal etkenler çalışan üzerinde bilinçli veya bilinçsiz davranışlar doğuran, davranışların sürekli olmasını sağlayan ve onlara

yön vermesini etkileyen iki tür etken Herzberg'in yapmış olduğu ve geliştirdiği kuramda belirtilmiştir(Yüksel, 2000).

Bu kuramdaki esas konu çalışanların tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg'in belirtmiş olduğu görüşe göre motivasyon bakımından iki önemli etken vardır. Herzberg 20. yy. ortalarında Amerika'da 200 yönetici üzerinde yaptığı araştırmalardan çalıştıkları bölümde hislerinin çok iyi ve kötü olduğu durumları hatırlamalarını istemiş ve alınan cevaplara göre kuram oluşturulmuştur.

Herzberg cevapları incelendiğinde insanların mutlu ve mutsuz olduğu durumların farklı olduğunu görmüş ve buna göre iş tatminine veya iş tatminsizliğine yola açan durumlarında farklı olduğuna kanaat getirmiştir. Buna göre iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak barışı getirebilir fakat gerekli motivasyonu sağlaması için yeterli olmaz.

Herzberg'in araştırmalarının temeli, örgütsel yaşamda bireylerin örgütü terk etmesine sebep olan hijyenik faktörler ile özendirici veya tatmin edici faktörlerin birbirlerinden ayrılmasının gerekliliğidir. Hijyenik faktörler, örgütsel yaşamda yoklukları çalışanları tatminsizliğe iten fakat varlıkları durumunda tek başlarına tatmini sağlayamayan faktörlerdir. Herzberg'in bakış açısından önce, tatmin, tek boyutlu olarak ele alınmakta iken, çift faktör kuramıyla artık, tatmin olma, iki boyutla incelenmektedir. Birinci boyutta tatminden tatminin olmadığı duruma, ikincisinde ise, tatminsizlikten tatminsizliğin olmadığı duruma doğru bir sıralama yer almaktadır.

Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanların tatmin eden faktörleri, "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de, "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır. (Türko, 1988).

Motive edici faktörler ve hijyen faktörleri şematik olarak şöyle göstermek mümkündür (Güney, 2011):

**Motive Edici Faktörler****Hijyen Faktörler**

Başarı	Kurumun Politika ve Yönetimi
Takdir	Teknik Bilgi ve Gözetim
İlerleme	İnsanlar Arası İlişkiler
İşin Kendisi	Astlarla Yöneticiler Arasındaki İlişkiler
Gelişme İmkânı	İş Güvenliği
Sorumluluk	Ücret
	Fiziksel Koşullar
	Kişisel Yaşama Saygı

**Şekil 5.6:** Motive Edici ve Hijyen Faktörler Tablosu

Bu kurama göre işgörenlerin işletmeyi bırakmasına sebep olan hijyenik ve özendirici faktörler birbirinden ayrıldığı takdirde uygulanacak yöntemlerinde birbirinden ayrılacağı ve daha etkin bir motivasyon sağlanacağı öngörülmüştür. Ayrıca insanları nasıl güdülemek yerine ne zaman güdülemek fikri önem kazanmıştır.

#### **5.2.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" da denilmektedir. Çünkü kuram bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir. McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır.

Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonunda insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. McClelland teorisinde birlikte olma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacı üzerinde durmuştur(Güney, 2011).

İnsanlar genel olarak çeşitli alanlarda birbirleriyle ilişki içinde olmayı arzu ederler. İnsanlar bunun yanında güçlü olmayı ve gücün tüm unsurlarını üzerlerinde taşımak isterler. Bu güç unsurları ekonomik, mevki açılarından



çeşitlilik gösterebilir. İnsan yaptığı işte başarılı olmayı isteyen ve bundan zevk alan bir varlıktır.

McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, başarıyı üzerinde zaruri olarak gören işgörenler, bu duygu ve düşünce içerisinde olmayan işgörelere göre daha uzun çalışırlar ve daha fazla gayretli olurlar. Buna göre gereklilikler kişiden kişiye değişen bir sistem içerisinde bulunurlar(Miner, 1992).

McClelland başarılı olma isteği yüksek olanların bazı özelliklere sahip olduğunu belirlemiştir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır(Güney, 2011):

- Sorumlu olmak isterler ve istedikleri işleri kabul ederler,
- Şanstan ziyade kendi güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler,
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler.
- Zor sorunları kendileri çözmek isterler.
- Riskli işleri kabul ederler.

Başarılı olmak isteyen insan davranışlarının incelenmesi sonucunda, insanların başarıdan zevk alma ve acıdan kaçınma gibi sonuçların elde edildiği görülmektedir. Buna göre başarılı olmak isteği ve başarısız olma korkusunun bileşimi toplam başarı olgusunu meydana getirmektedir. İnsanların en fazla başarı konusu üzerinde durduğu gözlemlenmektedir.

Bu insanlara göre zor şeyleri başarmak, çevresindeki nesnelere, insanlara ve düşünelere hakim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek çok önemlidir. Bu kişiler kendilerini bile bir sınır olarak görüp kendilerini aşmak isterler. Aynı zamanda engelleri aşmak, başkalarıyla yarışıp onları geçmek bir yaşam tarzı olmuştur. Bu kişiler yeteneklerini başarıyla kullanarak öz saygılarını arttıırırlar.

### **5.2.5 Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili sosyal karşılaştırma kuramları arasında en popüler olanıdır(Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998).

Bu teorinin ana fikri, işgörelenin çalışma ortamında kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma işgöreleni çalışma hayatında motive eden önemli faktörlerden birisidir(Güney, 2011).

Bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri personelin

iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.

Kuram, girdi ve çıktılarının dengesi varsayımı üzerine kuruludur. Çalışanlar, tahsis edilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüstçe muamele edilmesini beklerler(Tınar, 1999).

Çalışanlar bir iş durumunda elde ettiklerini, o işe kattıklarıyla ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğerk kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki "çıkıtı", ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. "Girdi" ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Eşitlik kuramında karşılaştırma ölçütü olarak alınan girdi-çıkıtı oranı bireyin mensubu bulunduğu çalışma grubuna dâhil başka birinin girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırılabileceği gibi algılanan yâda gözlenen başka bir grubun ortalaması ile de karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar neticesinde tarafların girdi-çıkıtı oranlarının birbirlerine eşit veya eşite yakın bulunması durumunda adalet veya denkliğin sağlandığı sonucuna varılır(Şimşek; 1999).

Eşitlik kuramı insan davranışlarını tümüyle değil daha çok iki varsayıma göre hareket eder. Kişiler toplumda hayatlarını idame ettirirken diyalog içinde olduğu kişilerle olan ilişkilerini piyasalarda ekonomik anlamda kullanılan süreçleri kullanırlar. Diğerk yandan ilişkiler arasında dengeyi sağlayabilmek için sürekli kendilerini toplumun diğerk bireyleri ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda birey gösterdiği gayret oranının sonuçlarını diğerk bireyin kazançları ile kıyasladığında ortaya eşitlik çıkarsa burada bir güdüleme gerçekleşecektir. Aksi taktirde demotivasyon ortaya çıkacaktır.

Bireyin kendisiyle diğerk işgörenleri karşılaştırması süreci üç aşamada gerçekleşir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(Kirel, 1999).

- Öncelikle bireyin kendisini değerlendirmesi,
- Başkalarını değerlendirmesi,
- Kendisini başkalarıyla kıyaslaması

İşgören çalışma ortamında bir eşitsizlik olduğu kanaatine vardığı zaman bunu gidermek için çeşitli davranışlar sergilemeye başlarlar. Bu davranışların

mahiyeti, şiddeti eşitsizlik derecesine, işgörenin imkânlarına ve göstereceği davranışın kolaylığına göre farklılık gösterir. İşgörenler bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için şu şekilde davranırlar(Güney, 2011).

- Daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İmkanları ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar, İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Denge her konuda olduğu gibi işletmelerde personel yönetiminde oldukça önemli bir faktördür. İşletme sahibinin işletmeye verdiği ile çıktı arasında sürekli analiz yapması gibi işgören de verdiği emek ve bilginin çıktısını sürekli gözetir. Ayrıca bu çıktıyı diğer işgörenler ile sürekli kıyaslar. Bunun sonucunda bir eşitsizlik veya kendince haksızlığa uğradığını hissettiğinde yukarıda da belirtildiği gibi bazı davranış değişikliğine başvurur ve genelde bu işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurur.

Bunun önlenmesi ve personelin verdiği emek doğrultusunda tatmin olması işletmeler için çok önemlidir. Buradaki en önemli görev yöneticilerin bu konuda ki çabalarıdır. Oluşturulacak sistem ile dengeli fiyat politikaları oluşturularak, çalışanların verdiği emeğin karşılığını aldıklarına inanmaları oldukça iyi sonuçlar doğuracaktır.

#### **5.2.6 Lawler- Porter' in Beklenti Kuramı**

Bu kuram genelde Vroom'un Beklenti kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998).

Kurama eklenen bir diğer kavramda "algılanan rol"dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır(Yüksel, 2000).

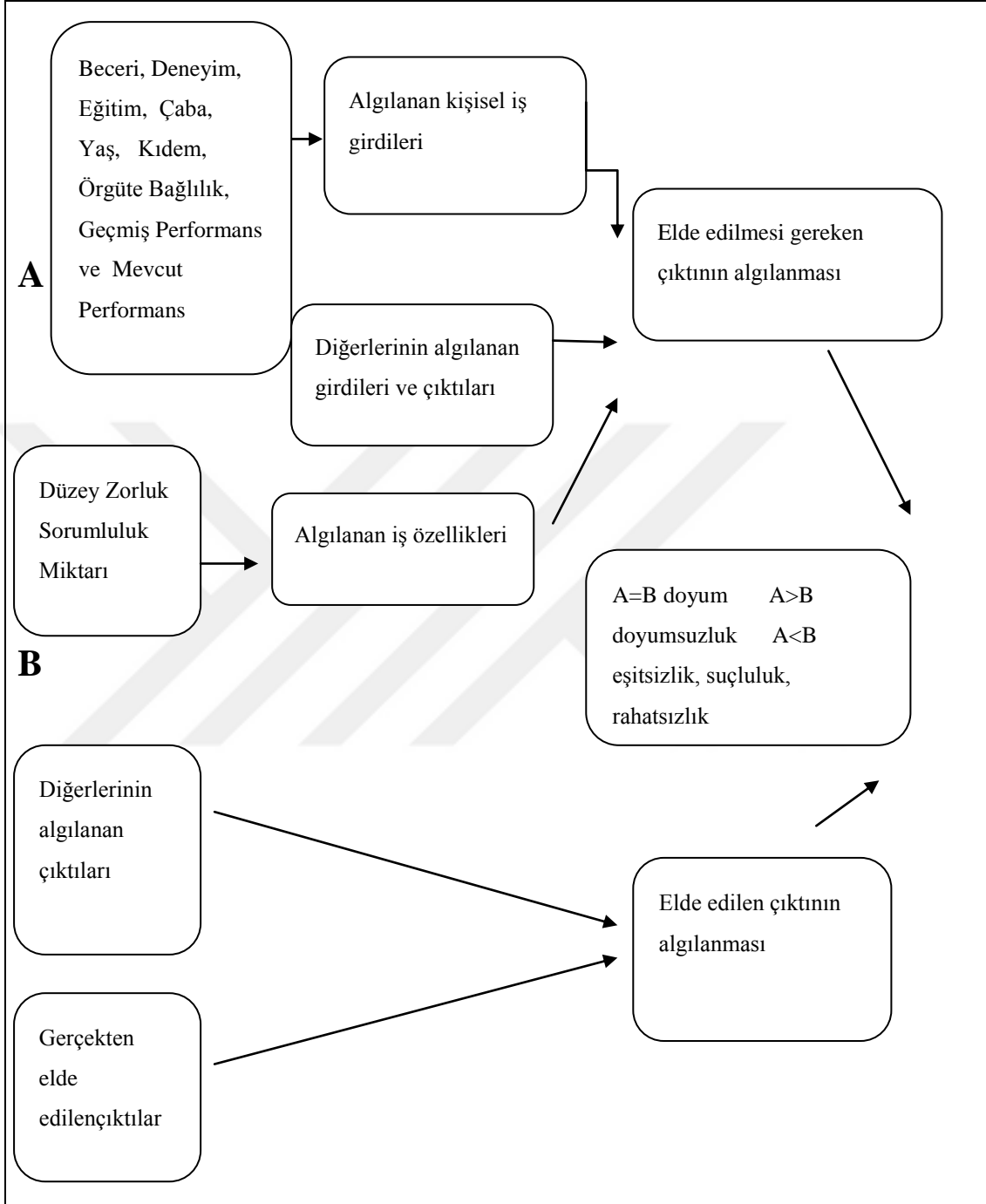
Porter ve Lawler, güdülemenin, tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımından hareket ederek güdülenme, tatmin ve performansın üç ayrı değişken olduğunu ileri sürmektedir(İncir, 1985).

Porter ve Lawler'in geliştirdiği motivasyon modeli, ödüllerin doyuma yol açtığı ve performans bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır. Bu nedenle Porter ve Lawler tatmin ile performansın bir başka değişken ile yani ödüller ile bağlantılı olduğunu varsaymaktadır(Gökçe, Atabey, 2001).

Bu teoriden faydalanarak işgörenleri motive etmek isteyen yöneticilerin şu noktalara dikkat etmesi oldukça önemlidir(Güney, 2011):

- İşgörenler işlerine uygun biçimde eğitim almalıdır.
- Rol çatışmalarını minimuma indirmek için iş ve görev tanımlamalarının yapılması gerekmektedir.
- İşgörelere verilen ödüller iç ve dış etkenlere göre belirlenmelidir. .
- İşgörelere verilecek ödüllerin boyutu işletme içersindeki tüm çalışanlara göre belirlenmelidir.
- İşgörelerin çalışmalarındaki başarının büyüklüğü, birbirleri arasındaki ilişkileri, almış oldukları ödüllerin üzerindeki etkileri sürekli takip edilmeli, mevcut oluşan durumlara göre çalışma yapılmalıdır.

Yukarıda yapılmış olan açıklamaları şematik olarak şu şekilde göstermek mümkündür (Güney, 2012):



**Şekil 5.7:**Lawler - Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler- Porter modelinin başlangıç felsefesi Vroom' un beklenti modeli ile aynı olsa da bu modele göre, çaba ile başarı doğru orantılı değildir. Çaba başarıya ulaşma da bir faktör olsa bile tek başına yeterli değildir. Başarı için çabanın yanı sıra bilgi, yetenek ve eğitim ile desteklenmesi gerekir.

Modeldeki dikkat çeken başka bir konu ise başarıdan sonra gelişen olaylardır. Bu modele göre başarıdan sonra elde edilen içsel ve dışsal ödüller tatmini belirler. İçsel ödüller kişinin kendisine verdiği ödüller olup dışsal ödüller organizasyonlar tarafından verilir.

### **5.2.7 Edwin Locke'un Amaç Kuramı**

Edwin Locke tarafından oluşturulan bu kuramda, işgörenlerin saptadığı hedefler, onlara ait motivasyon etkisini gösterecektir. Kendisine yüksek ve büyük hedefler belirleyen kişiler, daha kolay ve basit hedefler belirleyen kişilere göre daha fazla gayret ederek, daha fazla çalışmalar içerisinde bulunarak yüksek verim gösterecek ve kendisini bu hedeflere ulaşmak için motive edecektir. Buradaki ana unsur kişilerin kendilerine belirledikleri hedeflerin gerçekleşme göstergesidir(Koçel, 2010).

Locke, işgörenlerin işteki başarılarını belirleyici olarak, onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılamaları süreçlerine bağlı olmaktadır(Aşıkoğlu, 1996).

Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bir kişi, bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Örgüt açısından bakıldığında ise, amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. Örgüt, belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı seviyesine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilir(Yüksel, 1997).

Amaçların, iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler şöyle sıralanır(Eroğlu, 1995):

- Amaçlar, ne denli açık ve belirgin olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır.
- Amaçların, boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarısını yükseltmektedir.

- Amaçların, katımlı tespitinden sonraki iş başarısı, yöneticiler tarafından tespit edilen iş başarısından yüksek olmaktadır.
- Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair, bireylere bilgi verilmesi (feedback)“dir. Teoriye göre feedback başlı başına bir özendiricidir.

Bu teoriden faydalanmak isteyen yöneticiler, şu hususlara önem vermelidirler(Güney, 2012):

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti arttırmalıdır.
- Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine dikkat edilmelidir.
- Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

Amaç teorisi, diğer teorilerine nazaran uygulamaya çok daha fazla elverişli olan ve tercih edilen bir kuramdır. Somut ve net olan hedefleri bilmenin bir zorunluluk olduğu kabul edilecek olursa, bu kuram ile içerik kuramları arasında bir bağlantı kurulabilir. Bu şekilde amaçların belirtilmesi ve bu amaçlara giden yolların açılması, motivasyonu sağlayabilir. Öte yandan, amaç kuramı, beklenti kuramı ile de yakın ilişki içerisindedir. Hedeflerin ulaşılabilir olması, bunlara değer katmaktadır. Zor olsa bile hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, performans sonuç beklentisinin gelişmesine yol açmaktadır.

### **5.2.8 Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı**

Bu teoriye göre kişinin kendisi için belirlediği amaçlar onun yaşamına yön verir. Bu kuramda bireyin davranışlarını etkileyen dış sebepler önemli bir yer tutar. Davranış, sonuçların bir fonksiyonudur(Can, Aşan, Aydın, 2006).

Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerindeki yaptığı test sonuçlarına göre eğer bir varlık bir tutumdan memnun ise o durumun tekrarlandığı, aynı varlık bir tutumdan dolayı acı çekmiş ise o durumun tekrarlanmadığı yönündedir. Bir aktiviteye bağlı olarak ceza ve ödüllendirme gerçekleşmektedir. Bu durumda varlık memnun olduğu durumu tekrar etmek isteyecek, her tekrar ettiğinde ise bu konudaki bilgisi ve kabiliyeti daha da güçlenecektir.

Klasik ve edimsel şartlandırma olarak iki tur koşullandırma şekli vardır. Pavlov'un yapmış olduğu deneyde, köpeğe yemek verilirken yapılan uyarı zili bir zamandan sonra kopeğin davranışlarını şartlandırmakta ve sadece yapılan uyarı zili sonucunda köpeğin ağzının sulanması ve etrafta yiyecek olup olmadığına bakması sağlanmıştır. Köpeğe yapılan uyarılar, kopeğin hareketlerini değiştirip etkilenmesini sağlamıştır.

Uyarının yapılması ve köpeğin ağzında oluşan salyalar örneğinde koşullu uyarılar davranıştan yapılmakta ve davranışı başlatmaktadır. Davranışlarımızın çoğu sonradan öğrenilmiş, işlemsel davranışlar olduğu halde Skinner bu davranışların daha çok reflekslerle ilişkili olduğu kanaatine varmıştır(Onaran, 1978).

Davranış düzeltimi, davranışların sonuçlarına göre bireyleri motive etme düşüncesini savunmaktadır. Burada davranıştan sonra ortaya çıkan neticeye bakılarak bireyin davranışları düzeltilmeye çalışılır. Belirli bir davranışın sonuçları arzulanır derecede ise davranış güçlenir. Sonuçlar istenilen nitelikte değil ise davranış zayıflar. Bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler (Güney, 2011):

- Her işgörene uygun ve standart bir ödül olmadığı için, ödül sisteminin ortaya konulmadan önce işgörenlerin ihtiyaçları ve arzuları noktasında araştırma yapmak önemli faydalar sağlar.
- İnsanların ihtiyaçları zamana ve şartlara göre sürekli değiştiğinden dolayı ilk başta ihtiyaçlar üzerinde araştırma yapıp buna göre insanların ödüllendirilmesi gerekir.

İşlemsel şartlanmada yaptığı davranıştan sonra elde ettiği sonuçtan memnun olmayan varlık bu davranışı terk edebilir yada aksi durumda tekrarlayabilir. Klasik şartlanma da ise varlık üzerine uygulanan yöntemler ve bunu akabinde şartlanmış hale gelip tek yanlı tepki verecektir. Sonuç olarak davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması klasik ve edimsel şartların farkını ortaya koymaktadır.



### 5.2.9 Wroom'un Beklenti Kuramı

Wrom tarafından ortaya konulmuş ve geliştirilmiş olan beklenti kuramı, işgöreni motive eden faktörlerden ziyade, motivasyonun kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır.

Kuram, işgörenin davranış seçimlerini nasıl yaptığı, diğer bir deyişle hedefleri ve çalışırken ortaya koydukları davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır(Can, 2002)

Bu teoriye göre işgörenin başarısı, onların ihtiyaçlarının karşılanması olarak görülmezken, başarının işgörenin ödüllendirilmiş davranışlarının bir sonucu olarak kabul edilmektedir.

Bu kuramda işgörenin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere ulaşma ihtimaline ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu kuramı şu şekilde formüle edebiliriz(Güney, 2011)

Motivasyon= Arzulama Derecesi x Bekleyiş

İşgören, iş hayatında geçmişte elde ettiği başarılar sonucu elde ettiği ödüllerin, henüz gerçekleşmemiş hedeflere ulaşmasındaki gerekli performans için en önemli motive aracı olarak görmektedir. Elde ettiği ödüller ışığında hareket eden işgöreni motive etmek, diğer işgörelere göre daha kolaydır.

Bu teoriden faydalanarak işgöreleri motive etmek isteyen yöneticilerin şu hususları göz önünde bulundurmaları oldukça önemlidir(Güney, 2012);

- İşgörelerin hangi ödüle ilgi duydukları belirlenmelidir.
- Örgüt hedefleri doğrultusunda hangi davranış ve başarının beklendiği belirlenmelidir.
- Performans ile ödül ilişkilendirilmelidir.
- Başarı için gerekli eğitim programları uygulanmalıdır.

- Örgüt içerisinde işgörenlerin başarılı olmasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır.
- İşgörenlerin kendilerine olan özgüvenleri arttırılmalıdır.
- Ödül sistemi adil ve eşit bir şekilde düzenlenmelidir.



## **6 ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI**

### **6.1 Çalışanları Motive Edici Faktörler**

Motivasyonun amacı çalışanların severek ve isteyerek verimli çalışmasını sağlamaktır. Bunun birçok yöntemi olmasına karşın elde edilmek istenilen çoğu zaman gerçekleşmemiştir. Motivasyon teknikleri zaman ve mekana göre farklılaşır. Bir işgören üzerinde olumlu etki yaratan bir motivasyon tekniği başkası üzerinde aynı etkiyi gösteremeyebilir(Karaman; 2010).

Bireylerin motive şekilleri yaşantısındaki ihtiyaçlara göre değişkenlik gösterir. Bunun yaşanan yer ve çevre faktörleri ile doğrudan ilgisi vardır. Bunun yanı sıra yöneticilerin işgören üzerinde uyguladığı teknikler motivasyon faktörlerinin diğer bir tarafını oluşturur.

#### **6.1.1 Ücret ve Ücret Artışı**

Bireyler bedeni ve fikri emeklerinden dolayı belli zaman diliminde aldıkları bedele ücret denir. Ücretler emek sahibine işletmelerin amaçlarının gerçekleşeceği yönde harekete geçirmek için etkin bir araçtır. İş görenler arasında kıdem ve buna bağlı olarak ücret arttıkça, bu bireylerin elde ettiği statü ve geliri korumak amacıyla işletme içinde daha etkin rol oynadıkları ve üst motivasyon düzeyinde çalıştıkları görülür. Aynı şekilde yetenekleri ile ön plana çıkan işgörenleri de sürekli olarak istihdam edebilmenin yolu ücret tatminidir.

Ücret artışının önemli olmasının sebepleri şöyle sıralanabilir(Hageman, 1995):

- Ücret, hayat idamesi için gerekli en önemli araçtır.
- Çalışanın konumu ile ücret miktarı doğru orantılıdır.
- İşgörenin işlerindeki başarısının onaylanması ücret artışı olarak yansıtılır.

İşgörenler bir örgütte çalıştığı süre boyunca bilgi ve kabiliyetlerine göre değişim ve gelişim gösterirler. Bu gelişimlerine bağlı olarak artan ücret, işgören

için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu süreçte ayrıca kazanılan statüyü ve geliri korumak işgöreni eskisine nazaran daha fazla verimli olmaya sevk eder.

### **6.1.2 Teşvik Primi**

Çalışanları işe karşı heveslendirme ve organizasyona bağlamak adına, yüksek performans sergileyen çalışanlara verile ekonomik açıdan değerli olan ödüllerdir. Bu ödüllerin işletmeye sağladığı bazı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz(Hageman, 1995):

- Sürekli üretim artışı,
- Yüksek kalite,
- İşe devamlı gelme,
- Makine ve araçları iyi kullanma.

Ekonomik ödüller verilirken zamanlama ve miktar çok önemlidir. Belirlenen hedeflere ulaşmanın hemen akabinde verilmesi ve ortaya konulan başarı ile ödülün orantılı olması dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır. Ekonomik ödüller bu konuda işgörenleri daha çok çalışmaya iten, yeni fikirler üretmesini sağlayan etkin bir motivasyon yöntemidir.

### **6.1.3 Ödüller**

İş görenlerin belirlenen hedeflere ulaşmada üstlendikleri rol ve başarılarına göre belirlenen ödüller ekonomik ve saygınlık ödülleri olarak iki grupta incelenir(Hageman, 1995).

- Ekonomik Ödül

Ekonomik araçlar içersinde et etkili ve yaygın olanı ücrettir. Ücret, işgörenin işletmeye iş başvurusunda bulunması ve orada sürekli kalmasında en etkili araçlardan birisidir. Ücret, işgören açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve kendisine belirlediği amaç ve hedefler ulaşma aracı olarak gördüğünden çok önemli bir araçtır(Akat, Budak, 1994).

Para işgörenleri çalışmaya sevk eden en önemli unsurlardan birisidir. İnsanların hayatlarını devam ettirmeleri için gereksinim duyduğu şeyleri satın alma gücüne sahip yegane araçtır. Aynı zamanda insanlara statü kazandıran para, insanların

çalışmaya başlamasında, devam etmesinde ve başarılı olmasında en büyük etkendir(Vroom, 1996).

İşgörenler aldıkları maaşın yanı sıra daha fazla ve daha verimli çalıştırılmak için prim adı altında sabit ücretlerini dışında bir para alırlar. İşgören kendisine verilmiş olan işi belirlenen süreden daha kısa sürede gerçekleştirmişse veya planlanan miktarın daha üstüne çıkmışsa işgören tarafından belirlenmiş, belli oranlarda olan primleri almaya hak kazanır. Buda işgören için ayrı bir motive edici faktördür(Şimşek, 2003).

Motive edici başka bir ekonomik araç ise çalışanların kâra katılma yöntemidir. Bu sayede çalışanın işletmeye olan bağlılığı artar. Bu yöntemle çalışanı işletme karını arttırma yolunda daha fazla çaba göstermesine özendirmek ve çalışanın mali durumuna katkıda bulunmak gibi amaçlar gerçekleşir(Yüksel, 1998).

Ekonomik araçlar çalışanı işletmeye yönlendiren en önemli faktördür. Yaşamını idame ettirmek isteyen her varlık gibi insan da ihtiyaçlarını çalışma sonucunda elde ettiği ücret ile sağlar. Günün değişen şartlarına göre farklılık gösteren ihtiyaçların karşılanması çalışanı motive eden en önemli faktördür. İhtiyaçlarını karşıladığı sürece bir çalışan bunu korumak ve daha üst bir statüye kavuşmak için sürekli çalışmak isteyen işgöreni motive edici en büyük unsur ekonomik araçlardır.

- Saygınlık Ödülleri

İşgörenler, sadece işletmeye katılmakla ihtiyaçlarını karşımanın yanı sıra işletme içinde beğenilme, üstleri tarafından taktir edilme, değer verilme gibi ihtiyaçlarda duyarlar. İşletme yöneticilerinin yanında çalıştırdığı işgörenlerin görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, işgörenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir(Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Çalışanın göstermiş olduğu üstün çaba ve bunun sonucunda gelen başarı sonucunda, işletme içinde üstleri tarafından yazılı ve sözlü olarak metih edilmesi, tebrik ve taktir edilmesi oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu taktirin sadece üstlerinden değil, akranlarından, astlarından, patronlardan ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi çalışanı önemi bir şekilde motive etmesini sağlamakla beraber, diğer çalışanlara da bir örnek olur(Peker, Aytürk, 1998).

Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendisine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleri olup işletme açısından da çok önemlidir(Bentley, 1999).

Çalışanların yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu başarı sonucunda elde ettikleri başarının maddi olarak ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Ekonomik ödüller çalışanların genelde motive olmasını sağlamakla beraber tek başına yeterli değildir. İşgörenler yaptıkları sonucunda bir fark yarattıklarını ve bunun yönetim tarafından fark edilip takdir edilmesini beklerler. Bazı durumlarda yapılan işe ve çalışma ortamına duyulan ilgi ve sevgi, motivasyonun oluşmasında ekonomik araçlardan daha belirleyici olmaktadır.

## **6.2 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları**

Bir işgöreni işe bağlayan ve onu yaptığı işi gerçekleştirme de pozitif yönde motive eden yalnızca ekonomik ve psiko-sosyal kökenli faktörler değildir. Bunun yanı sıra çalışanları motive etmede etkili olan yönetici tutum ve davranışları vardır. Bu araçları doğru zamanda ve doğru bir şekilde kullandığınız takdirde işgörenlerin motive olması noktasında oldukça işe yararlar(Sapancalı, 1993).

İşletmeler belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan birer araçtır. Bu gerçekte, hedeflere ulaşmak için yöneticiler tarafından kullanılan insan faktörüne bakış açısı oldukça önemlidir. Burada örgütsel başarı için amaçlanan insanı sömürmek değil kazanmak olmalıdır. Yöneticilerin uzun vade de başarılı olmaları için bu politikayı yürütmeleri oldukça önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören hedeflerini bilerek onunla iletişim kurmak ve işletme hedeflerini de işgörelere benimsetmektir(Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Örgüt amaçları ile işgören amaçlarını aynı paralel de tutmak her zaman olası değildir. İşgören amaçları ile örgüt amaçları arasında oluşan farklar nedeniyle, örgüt içinde çatışmaların yaşanması beklenen bir sonuçtur. Bu noktada ki en önemli husus çatışmayı ortadan kaldıracak etkin önlemlerin oluşturulması ve işgören amaçları ile örgüt amaçlarını birbirine yaklaştırabilmektir. Amaç

birliğinin sağlanması sonucunda işletme başarılı olacak ve amaçlarına ulaşan işğörenler olumlu yönde motive olacaklardır(Aşıkoğlu, 1996).

Yetki ve sorumluluk devri de yöneticilerin işğörenler üzerinde uyguladığı farklı bir motivasyon tekniğidir. Burada amaçlanan yöneticilere ait olan bazı görev ve sorumlulukların işğörenlere devredilmesidir. Bu gerçekteşiği takdirde işğören örgüt tarafından kendisine güvenildiğini, değer verildiğini düşünerek işi yapma konusunda daha istekli ve azimli davranır. İşletme içinde işğörenin bir üst yöneticiye bağlanması, yönetimdeki kargaşayı önler ve çalışan sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer(Aşıkoğlu, 1996).

İşğörenler genelde tepeden inme emirlere ve emri vakilere tepki gösterirler. Buradaki en büyük sıkıntı işğörenin kendisinin adam yerine konulmamasını düşünmesidir. Fakat kendilerine danışıldıktan sonra alınan karar ve verilen talimatlara sıkıca sarılıp işi en iyi şeklide icra ederler. Çünkü işi fiilen yapan işğörenler pratikte işi yöneticilerden daha çok iyi bilirler. Bu nedenle yöneticiler atacakları adımlarda oluşturulacak olan işi programında işğören fikirlerini alarak birlikte karar vermeli, böylece işğörenlerin kararlara katılımı sağlanmalıdır(Peker, Aytürk, 1998).

İşğörenleri motive etmek için yöneticilerin insanlara yakışır tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekir. Bu uygun davranışlardan bazılarını maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz(Güney,2011):

- İşğörenlerin fikirlerini belirtme ve bilgi paylaşımı imkanı vermek,
- İşğörenlerin söylediklerini dikkat ederek dinlemek,
- İşğörenlere samimi yaklaşmak ve onlara içten tebessüm etmek,
- İşğörenlere karşı vücut dilini kullanarak saygı anlamında mesajlar iletme,
- İşğörenleri içten gelerek övmek,
- İşğörenlerin fikirlerine ve değer verdiği şeylere saygı duymak,
- İşğörenlerin fikirlerini aldıktan sonra olumlu katkıda bulunmak için öneriler sunmak,
- İşğörenlerin talepleri ve istekleri karşısında anlayışlı olmak,
- İşğörenler arasında eşit ve adaletli bir tutum sergilemek,
- Sabırlı olmak,
- İşğörenleri daha iyi anlayabilmek için onların seviyesine inmek,

- İşgören anlattığı konuyu bitirmeden konuyu değiştirmemek,
- İşgörelere sorular sorarken samimi olmak,
- İşgörelerin size karşı duymuş olduğu güveni sarsacak tutum ve davranışlardan kaçınmak,
- İşgörelere söz verirken dikkatli olmak ve bu sözü yerine muhakkak getirmek,
- İşgörelar arasındayken ortamı yumuşatacak ve gerekirse neşelendirecek tavırlar sergilemek.

Bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan örgütler, bu amacı gerçekleştirirken birçok faktörü bünyesinde barındırırlar. Bu faktörlerin en değışmez ve en önemli unsuru insan faktörüdür. Amaçlar doğrultusunda yapılacak işleri gerçekleştiren işgörelerin, amaçlara yönelik yönlendirilmesi, işini doğru yapması, verimli çalışması yöneticilerin uyguladığı doğru motivasyon teknikleri ile doğru orantılıdır.

Yöneticilerin oluşturduğu politikalar örgüt yapısı ve işgören beklentileri ile uyumlu olmak zorundadır. İşletmelerin katma değer üretmeleri noktasında yönetici davranışları işgören üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki yaratabilir. İşgörelerin bir insan olduğu, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları olduğu gerçeği ile yönetilmesi gerekmektedir. İnsan ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz ardı eden bir yönetim anlayışının örgütü başarıya ulaştırması gerçekleşmesi çok zordur.

Bu nedenle modern yönetim anlayışının gerekleri olan tüm faktörler ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Motive edilmiş bir işgören gücü, belirlenen hedeflere muhakkak ulaşacaktır. Burada ki en önemli hadise işgören motivasyonu için gereken şartların yönetici tarafından yerine getirilmesidir.



## **7 İŞ GÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMADA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE UYGULAMA**

### **7.1 Metodoloji**

#### **7.1.1 Araştırma Yöntemi**

Yapılan araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak, çalışanların performansını arttırmada yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. (Ek-1). Anketin ilk bölümünde çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve deneyimleri bakımından dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların motivasyon araçları konusundaki düşüncelerini belirleyecek sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular üç bölümden oluşmakta olup beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

#### **7.1.2 Evren**

Araştırma Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil sektöründe çalışan firmaları kapsamaktadır.

#### **7.1.3 Örneklem**

Evrenin çok büyük olması sebebiyle ve hepsinden bilgi toplamanın mümkün olmayacağından dolayı araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli 3 firmada çalışan 229 kişi anketleri tam olarak doldurmuştur. Araştırma kapsamındaki şirketler orta ölçekli tanımına uyan, 50 kişiden fazla personel çalıştıran şirketler arasından seçilmiştir.

#### **7.1.4 Veri Toplama Teknikleri**

Derlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının ankete verdiği cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur.

#### **7.1.5 Çözümleme Yöntemleri**

İşgörenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi isimli çalışmada yaptığımız analizde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bu program vasıtasıyla geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak ölçeğin ve alt boyutların Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Daha sonra ise ölçekten elde edilen demografik bilgilerin yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Daha sonraki aşamada ise ölçekten ve alt ölçeklerden elde edilen skorların demografik özelliklere göre normal dağılıp dağılmadığı test etmek için Kolmogorov-Smirnov ve ShapiroWilks anlamlılık düzeyine bakarak hiç bir değişken için normal dağılım olmadığına karar verilmiş ve bunun neticesinde ikili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

#### **7.1.6 Takvim ve İnsan Gücü**

Araştırmaya literatür taraması yapılarak başlanmış olup, anket soruları hazırlanmış, firmalarla görüşülerek örneklem oluşturulmuş, anketler uygulanmış, veri tabanı oluşturularak değerlendirilmesi yapılmış ve 2016 Ağustos ayında rapor tamamlanmıştır.

## **7.2 Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar haline getirilmiştir.

## 7.2.1 Demografik Özelliklerine Göre Dağılım

### 7.2.1.1 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımları çizelge '1 de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.1:**Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	63	27,5
Erkek	166	72,5
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 63'ü kadın, 166'sı ise erkektir.

### 7.2.1.2 Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı çizelge 2 de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.2:** Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı

Eğitim Seviyesi	N	%
18-23	48	21
24-29	63	27,5
30-35	48	21
36-40	33	14,4
41+	37	16,2
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 48'i "18-23" yaş grubuna, 63'ü "24-29" yaş grubuna, 48'i "30-35" yaş grubuna, 33'ü "36-40" yaş grubuna, 37'si ise "41+" yaş grubuna dahildir.

### 7.2.1.3 Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı çizelge 3' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.3:** Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim Seviyesi	N	%
İlköğretim	87	38
Lise	74	32,3
Ön Lisans	14	6,1
Lisans	42	18,3
Yüksek Lisans/Doktora	12	5,2
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 87'si İlköğretim, 74'ü Lise, 14'ü Ön Lisans, 42'si Lisans, 12'si Yüksek Lisans/Doktora öğrencilerini temsil etmektedir.

### 7.2.1.4 Ankete Katılanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların görev durumuna göre dağılımları çizelge 4' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.4:** Ankete katılanların görev durumlarına göre dağılımı

Görev	N	%
Yönetici	46	20,1
İşçi	183	79,9
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 46'sı Yönetici, 183'ü ise işçidir.

### 7.2.1.5 Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların gelir durumuna göre dağılımları çizelge 5' de gösterilmiştir.

**Çizelge7.5:** Ankete katılanların gelir durumlarına göre dağılımı

Gelir	N	%
Çok Düşük	31	13,5
Düşük	64	27,9
Orta	118	51,5
Yüksek	16	7,0
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 31'i çok düşük, 64'ü orta, 118'i orta, 16'sı ise yüksek derecede gelire sahiptir.

### 7.2.1.6 Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların hizmet sürelerine göre dağılımı çizelge 6' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.6:** Ankete katılanların hizmet sürelerine göre dağılımı

Hizmet Süresi	N	%
1-3 Yıl	102	44,5
4-7 Yıl	66	28,8
8-10 Yıl	26	11,4
11-13 Yıl	17	7,4
13+ Yıl	18	7,9
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 102'si "1-3 yıl", 66'sı "4-7 yıl", 26'sı "8-10 yıl", 17'si "11-13 yıl" ve 18'i "13+ yıl" süreyle hizmete devam etmektedir.

### 7.2.1.7 Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların medeni durumuna göre dağılımı çizelge 7' de gösterilmiştir.

**Çizelge7.7:** Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	138	60,3
Bekar	86	37,6
Boşanmış	5	2,2
Toplam	229	100

Ankete katılan 229 kişiden 138'i evli, 86'sı bekar ve 5'i boşanmış durumdadır.

### 7.2.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

#### 7.2.2.1 Güvenilirlik İstatistikleri

Anket yöntemi ile elde edilen verilerin güvenilirlik istatistikleri çizelge 8' de gösterilmiştir.

**Çizelge7.8:** Güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	N
0,914	0,921	28

28 sorudan oluşan anketin uygulanması sonucu örneklemden elde edilen verilere göre motivasyon etkisi ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerimiz 0,914 çıkmış olup, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

### 7.2.2.2 Faktörlerin Güvenilirlik Testleri

Güvenilirlik testleri çizelge 9' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.9:** Faktörlerin güvenilirlik testleri

	Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	N
Ekonomik Araçlar	0,716	0,726	5
Psiko-Sosyal	0,83	0,838	13
Örgütsel Ve Yönetmel	0,856	0,87	10

229 Çalışandan elde edilen verilerin motivasyon ölçeğinin üç alt boyuta ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Ekonomik Araçlar 0,719 ölçek güvenilir; Psiko-Sosyal Araçlar 0,83 ölçek oldukça güvenilir; Örgütsel ve Yönetmel Araçlar 0,856 olup ölçek oldukça güvenilir bulunmuştur.

### 7.2.3 Hipotez Testleri

Burada çalışanların verimliliğini arttırmak için kullanılan motivasyon tekniklerinden ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetmel araçların çalışan cinsiyeti üzerindeki farklı etkileri araştırılmıştır.

#### CİNSİYET AÇISINDAN FARKLILIK

$H_1$ =Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

$H_{1A}$ =Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

$H_{1B}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

$H_{1C}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

### 7.2.3.1 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre sınıfları çizelge 10' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.10:** Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı

	Cinsiyet	N	MeanRank	Sum of Ranks
Ekonomik Araçlar	Kadın	63	129,76	8175
	Erkek	166	109,4	18160
	Total	229		
Psiko- Sosyal Araçlar	Kadın	63	129,83	8179
	Erkek	166	109,37	18156
	Total	229		
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Kadın	63	120,91	7617,5
	Erkek	166	112,76	18717,5
	Total	229		

### 7.2.3.2 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre test istatistikleri çizelge 11' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.11:** Çalışanların cinsiyetlerine göre test istatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Mann- Whitney U	4299	4295	4856,5
Wilcoxon W	18160	18156	18717
Z	-2,089	-2,089	-0,835
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,037	0,037	0,404



### 7.2.3.3 Motivasyon Tekniklerinin Cinsiyete Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların cinsiyete göre sonuçları çizelge 12'de gösterilmiştir

**Çizelge 7.12:** Motivasyon tekniklerinin çalışanların cinsiyete göre sonuç çizelgesi

	Cinsiyet	S. Ort.	SS	U	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	Kadın	129,76	8175	4299	0,037	Anlamlı
	Erkek	109,4	18160			
Psiko- Sosyal Araçlar	Kadın	129,83	8179	4295	0,037	Anlamlı
	Erkek	109,37	18156			
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Kadın	120,91	7617,5	4856,5	0,404	Anlamsız
	Erkek	112,76	18717,5			

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre cinsiyete açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Analiz Sonuçlarına göre çalışanların Ekonomik Araçlar, (U=4299; p =0,037<0,05) Psiko- Sosyal Araçlar,(U=4295; p=0,037<0,05) alt boyutları için cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar (U=4856,5; p =0,404>0,05) alt boyutu için ise cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Kadın çalışanların sıra ortalama değerleri hem Ekonomik Araçlar hem de Psiko- Sosyal Araçlar alt boyutuna göre erkeklerinden istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

### YAŞ GRUPLARI AÇISINDAN FARKLILIK

H<sub>2</sub>=Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2A</sub>=Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2B</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2C</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

#### 7.2.3.4 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı çizelge 13' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.13:**Çalışanların yaş gruplarına göre sınıfları

	Yaş	N	MeanRank
Ekonomik Araçlar	18-23	48	126,77
	24-29	63	117,25
	30-35	48	120,51
	36-40	33	99,26
	41+	37	102,8
	Total		229
Psiko- Sosyal Araçlar	18-23	48	119,26
	24-29	63	122,57
	30-35	48	118,79
	36-40	33	105,12
	41+	37	100,47
	Total		229
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	18-23	48	125,55
	24-29	63	122,71
	30-35	48	118,52
	36-40	33	97,67
	41+	37	99,08
	Total		229

#### 7.2.3.5 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre test istatistikleri çizelge 14' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.14:** Çalışanların yaş gruplarına göre test istatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Chi-Square	5,095	3,701	6,645
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	0,278	0,448	0,156

### 7.2.3.6 Motivasyon Tekniklerinin Yaş Gruplarına Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların yaş gruplarına göre sonuçları çizelge 15' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.15:** Motivasyon tekniklerinin yaş gruplarına göre sonuç çizelgesi

	Yaş Grubu	n	Sıra	df	$\chi^2$	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	18-23	48	126,77	4	5,095	0,278	Anlamsız
	24-29	63	117,25				
	30-35	48	120,51				
	36-40	33	99,26				
	41+	37	102,8				
Psiko-Sosyal Araçlar	18-23	48	119,26	4	3,701	0,448	Anlamsız
	24-29	63	122,57				
	30-35	48	118,79				
	36-40	33	105,12				
	41+	37	100,47				
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	18-23	48	125,55	4	6,645	0,156	Anlamsız
	24-29	63	122,71				
	30-35	48	118,52				
	36-40	33	97,67				
	41+	37	99,08				

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre yaş grupları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Yaş grupları için yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışanların Ekonomik Araçlar ( $\chi^2(4)= 5,095$ ;  $p=0,278>0,05$ ), Psiko-Sosyal Araçlar ( $\chi^2(4)= 3,701$ ;  $p=0,448>0,05$ ), Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $\chi^2(4)= 6,645$ ;  $p=0,156>0,05$ ) alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

### EĞİTİM DURUMLARI AÇISINDAN FARKLILIK

$H_3$ =Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3A</sub>=Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3B</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3C</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

### 7.2.3.7 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına göre sınıfları çizelge 16' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.16:** Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı

	Eğitim Durumu	N	MeanRank
Ekonomik Araçlar	İlköğretim	87	113,64
	Lise	74	122,20
	Ön Lisans	14	119,36
	Lisans	42	110,83
	Y.Lisans/Doktora	12	89,96
	Total	229	
Psiko- Sosyal Araçlar	İlköğretim	87	106,80
	Lise	74	124,02
	Ön Lisans	14	127,61
	Lisans	42	111,65
	Y.Lisans/Doktora	12	115,83
	Total	229	
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	İlköğretim	87	112,82
	Lise	74	124,80
	Ön Lisans	14	116,64
	Lisans	42	108,92
	Y.Lisans/Doktora	12	89,79
	Total	229	

### 7.2.3.8 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına göre test istatistikleri çizelge 17' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.17:**Çalışanların eğitim durumlarına göre test istatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Chi-Square	2,883	3,330	3,839
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0,578	0,504	0,428

### 7.2.3.9 Motivasyon Tekniklerinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların eğitim durumlarına göre sonuçları çizelge 18' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.18:** Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Sonuç Çizelgesi

	Eğitim Durumu	n	Sıra	df	$\chi^2$	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	İlköğretim	87	113,64	4	2,883	0,578	Anlamsız
	Lise	74	122,20				
	Ön Lisans	14	119,36				
	Lisans	42	110,83				
	Y.Lisans/Doktora	12	89,96				
Psiko- Sosyal Araçlar	İlköğretim	87	106,80	4	3,330	0,504	Anlamsız
	Lise	74	124,02				
	Ön Lisans	14	127,61				
	Lisans	42	111,65				
	Y.Lisans/Doktora	12	115,83				
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	İlköğretim	87	112,82	4	3,839	0,428	Anlamsız
	Lise	74	124,80				
	Ön Lisans	14	116,64				
	Lisans	42	108,92				
	Y.Lisans/Doktora	12	89,79				

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre eğitim durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Eğitim durumları için yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışanların Ekonomik Araçlar ( $\chi^2(4)= 2,883$ ;  $p=0,578>0,05$ ), Psiko- Sosyal Araçlar ( $\chi^2(4)= 3,330$ ;  $p=0,504>0,05$ ), Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $\chi^2(4)= 3,839$ ;  $p=0,428>0,05$ ) alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

#### **AYLIK GELİR DURUMLARI AÇISINDAN FARKLILIK**

$H_4$ =Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri aylık gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.

$H_{4A}$ =Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri aylık gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.

$H_{4B}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri aylık gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.

$H_{4C}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri aylık gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.

### 7.2.3.10 Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların aylık gelir durumlarına göre sınıfları çizelge 19' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.19:** Çalışanların aylık gelir durumlarına göre dağılımı

	Aylık Gelir	N	MeanRank
Ekonomik Araçlar	Çok Düşük	31	129,1
	Düşük	64	124,76
	Orta	118	109,81
	Yüksek	16	86,97
	Total	229	
Psiko- Sosyal Araçlar	Çok Düşük	31	136,76
	Düşük	64	125,49
	Orta	118	108,02
	Yüksek	16	82,34
	Total	229	
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Çok Düşük	31	139,47
	Düşük	64	123,13
	Orta	118	109,86
	Yüksek	16	72,97
	Total	229	

### 7.2.3.11 Çalışanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların aylık gelir durumlarına göre test istatistikleri çizelge 20' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.20:** Çalışanların aylık gelir durumlarına göre test istatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Chi-Square	6,453	10,172	12,426
df	3	3	3
Asymp. Sig.	0,092	0,017	0,006

### 7.2.3.12 Motivasyon Tekniklerinin ankete katılanların Aylık Gelir Durumlarına Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların aylık gelir durumlarına göre sonuçları çizelge 21'de gösterilmiştir.,

**Çizelge 7.21:** Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların aylık gelir durumlarına göre sonuç çizelgesi

	Aylık Gelir	N	Sıra	df	$\chi^2$	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	Çok Düşük	31	129,1	3	6,453	0,092	Anlamsız
	Düşük	64	124,76				
	Orta	118	109,81				
	Yüksek	16	86,97				
Psiko- Sosyal Araçlar	Çok Düşük	31	136,76	3	10,172	0,017	(G1-G3),(G1-G4),(G2-G4)
	Düşük	64	125,49				
	Orta	118	108,02				
	Yüksek	16	82,34				
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Çok Düşük	31	139,47	3	12,426	0,006	(G1-G3),(G1-G4),(G2-G4),(G3-G4)
	Düşük	64	123,13				
	Orta	118	109,86				
	Yüksek	16	72,97				

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko- Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre aylık gelir durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Aylık gelir durumları için yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışanların Ekonomik Araçlar ( $\chi^2(3)= 6,453$ ;  $p=0,092>0,05$ ) alt boyutu için anlamlı fark bulunmazken, Psiko- Sosyal Araçlar ( $\chi^2(3)= 10,172$ ;  $p=0,017<0,05$ ) ve Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $\chi^2(3)= 12,426$ ;  $p=0,006<0,05$ ) alt boyutları için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla tekrar ikişerli karşılaştırmalar yapılmıştır.

Aylık geliri çok düşük olan kesimin Psiko-Sosyal Araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri orta ve yüksek olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Aylık geliri düşük düzeyde olanların Psiko-Sosyal Araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri yüksek olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür.



Aylık geliri çok düşük olan kesimin Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar, motivasyon düzeyinin aylık geliri orta ve yüksek olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Aylık geliri düşük düzeyde olanların Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri yüksek olanlara göre, Aylık geliri orta düzeyde olanların Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri yüksek olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür.

### ÇALIŞILAN GÖREV AÇISINDAN FARKLILIK

$H_5$ =Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri çalışılan göreve göre farklılaşmaktadır.

$H_{5A}$ =Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri çalışılan göreve göre farklılaşmaktadır.

$H_{5B}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri çalışılan göreve göre farklılaşmaktadır.

$H_{5C}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetimsel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri çalışılan göreve göre farklılaşmaktadır.

### 7.2.3.13 Çalışanların Görevlerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların görevlerine göre sınıfları çizelge 22' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.22:** Çalışanların görevlerine göre dağılımı

	Görev	N	MeanRank	Sum of Ranks
Ekonomik Araçlar	Yönetici	46	102,38	4709,5
	İşgören	183	118,17	21625,5
	Total	229		
Psiko- Sosyal Araçlar	Yönetici	46	103,35	4754
	İşgören	183	117,93	21581
	Total	229		
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Yönetici	46	94,75	4358,5
	İşgören	183	120,09	21976,5
	Total	229		

### 7.2.3.14 Çalışanların Görevlerine Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların görevlerine göre test istatistikleri çizelge 23' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.23:** Çalışanların görevlerine göre test istatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetsel Araçlar
Mann- Whitney U	3628,5	3673	3277,5
Wilcoxon W	4709,5	4754	4358,5
Z	-1,453	-1,336	-2,327
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,146	0,181	0,020

### 7.2.3.15 Motivasyon Tekniklerinin Çalışanların Görevlerine Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların görevlerine göre sonuçları çizelge 24' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.24:** Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların görevlerine göre sonuç çizelgesi.

	Cinsiyet	S. Ort.	SS	U	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	Yönetici	102,38	4709,5	3628,5	0,146	Anlamsız
	İşgören	118,17	21625,5			
Psiko- Sosyal Araçlar	Yönetici	103,35	4754	3673	0,181	Anlamsız
	İşgören	117,93	21581			
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	Yönetici	94,75	4358,5	3277,5	0,020	Anlamlı
	İşgören	120,09	21976,5			

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko- Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar, alt boyutlarına göre çalıştıkları görev açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Analiz Sonuçlarına göre çalışanların Ekonomik Araçlar, ( $U=3628,5$ ;  $p=0,146>0,05$ ) Psiko- Sosyal Araçlar, ( $U=3673$ ;  $p=0,181>0,05$ ) alt boyutları için çalışılan göreve göre anlamlı bir fark bulunmaz iken, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $U=3277,5$ ;  $p=0,020<0,05$ ) alt boyutu için ise çalışılan göreve göre anlamlı bir fark bulunmuştur. İş görenlerin sıra ortalama değerleri Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt boyutuna göre yöneticilerinkinden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

### **HİZMET SÜRESİ AÇISINDAN FARKLILIK**

$H_6$ =Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.

$H_{6A}$ =Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.

$H_{6B}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.

$H_{6C}$ = Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.

#### **7.2.3.15 Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Elde Edilen Verilerin Dağılımları**

Ankete katılan çalışanların hizmet sürelerine göre sınıfları çizelge 25' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.25: Çalışanların hizmet sürelerine göre dağılımları**

	Hizmet Süresi	N	MeanRank
	1-3 Yıl	102	116,22
	4-7 Yıl	66	114,17
	8-10 Yıl	26	113,65
	11-13 Yıl	17	106,94
	13+	18	120,69
Ekonomik Araçlar	Total	229	
	1-3 Yıl	102	117,84
	4-7 Yıl	66	107,19
	8-10 Yıl	26	130,77
	11-13 Yıl	17	125,06
	13+	18	95,25
Psiko- Sosyal Araçlar	Total	229	
	1-3 Yıl	102	122,32
	4-7 Yıl	66	113,82
	8-10 Yıl	26	109,06
	11-13 Yıl	17	117,97
	13+	18	83,61
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Total	229	

### 7.2.3.16 Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların hizmet sürelerine göre test istatistikleri çizelge 26' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.26: Çalışanların hizmet sürelerine göre test istatistikleri**

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Chi-Square	0,445	4,582	5,589
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0,979	0,333	0,232

### 7.2.3.17 Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların hizmet sürelerine göre sonuçları çizelge 27' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.27:**Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Sonuç Çizelgesi

	Hizmet Süresi	n	Sıra	df	$\chi^2$	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	1-3 Yıl	102	116,22	4	0,445	0,979	
	4-7 Yıl	66	114,17				Anlamsız
	8-10 Yıl	26	113,65				
	11-13 Yıl	17	106,94				
	13+	18	120,69				
Psiko- Sosyal Araçlar	1-3 Yıl	102	117,84	4	4,582	0,333	
	4-7 Yıl	66	107,19				Anlamsız
	8-10 Yıl	26	130,77				
	11-13 Yıl	17	125,06				
	13+	18	95,25				
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	1-3 Yıl	102	122,32	4	5,589	0,232	
	4-7 Yıl	66	113,82				Anlamsız
	8-10 Yıl	26	109,06				
	11-13 Yıl	17	117,97				
	13+	18	83,61				

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre hizmet süreleri açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal- Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Hizmet Süreleri için yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışanların Ekonomik Araçlar ( $\chi^2(4)= 0,445$ ;  $p=0,979>0,05$ ), Psiko- Sosyal Araçlar ( $\chi^2(4)= 4,582$ ;  $p=0,333>0,05$ ), Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $\chi^2(4)= 5,589$  ;  $p=0,232>0,05$ ) alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

### MEDENİ DURUM AÇISINDAN FARKLILIK

$H_7$ =Çalışanların Verimliliğini artırmada kullanılan motivasyon teknikleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7A</sub>=Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Ekonomik Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7B</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Psiko- Sosyal Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7C</sub>= Çalışanların verimliliğini artırmada kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Araçlarla ilgili alt motivasyon teknikleri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

### 7.2.3.18 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Elde Edilen Verilerin

#### Dağılımları

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre sınıfları çizelge 28' de gösterilmiştir.

**Çizelge 7.28:** Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları

	Medeni Durum	N	MeanRank
Ekonomik Araçlar	Evli	138	110,46
	Bekar	86	121,78
	Boşanmış	5	123,6
	Total	229	
Psiko- Sosyal Araçlar	Evli	138	108,51
	Bekar	86	125,28
	Boşanmış	5	117,2
	Total	229	
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Evli	138	107,1
	Bekar	86	128,53
	Boşanmış	5	100,4
	Total	229	

### 7.2.3.19 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Test İstatistikleri

Ankete katılan çalışanların medeni duruma göre istatistikleri çizelge 29' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.29:**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Test İstatistikleri

	Ekonomik Araçlar	Psiko- Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Chi-Square	1,650	3,411	5,832
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,438	0,182	0,054

### 7.2.3.20 Motivasyon Tekniklerinin Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Sonuçları

Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların medeni duruma göre sonuçları çizelge 30' da gösterilmiştir.

**Çizelge 7.30:**Motivasyon tekniklerinin ankete katılanların medeni durumlarına göre sonuç çizelgesi

	Medeni Durum	n	Sıra	Df	$\chi^2$	p	P=0,05
Ekonomik Araçlar	Evli	138	110,46	2	1,650	0,438	Anlamsız
	Bekar	86	121,78				
	Boşanmış	5	123,6				
Psiko- Sosyal Araçlar	Evli	138	108,51	2	3,411	0,182	Anlamsız
	Bekar	86	125,28				
	Boşanmış	5	117,2				
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Evli	138	107,1	2	5,832	0,054	Anlamsız
	Bekar	86	128,53				
	Boşanmış	5	100,4				

Çalışanların Ekonomik Araçlar, Psiko- Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, alt boyutlarına göre medeni durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal- Wallis Testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Hizmet Süreleri için yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışanların Ekonomik Araçlar, ( $\chi^2(2)= 1,650$ ;  $p=0,438>0,05$ ), Psiko- Sosyal Araçlar ( $\chi^2(2)= 3,411$ ;  $p=0,182>0,05$ ), Örgütsel ve Yönetmel Araçlar ( $\chi^2(2)= 5,832$ ;  $p=0,054>0,05$ ) alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur

### 7.3 Sonuç ve Öneriler

Verimlilik, sosyo-ekonomik sistemlerin genelinde farklı şekillerde tanımlanan ve ölçülen bir kavram olmakla beraber üretebilme yeteneği veya üretkenliktir. Verimlilik, üretim sürecinde kullanılan girdilerle bu sürecin sonunda elde edilen ürünler arasındaki ilişkiyi ifade ettiği gibi, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek üretim yapmak olarak da ifade edilebilir. Motivasyon, bir işi yapmak için duyulan güçlü isteğin harekete geçmesidir. Ayrıca insanları harekete geçiren güç olarak da ifade edilebilir. Bu süreçte en önemli unsur yöneten ve yönetilendir.

Yöneticilerin işletmede yönetilenlere karşı bakış açıları, uygulamış oldukları motivasyon tekniklerindeki farklılıklar, kişilerin üzerinde oluşturduğu etki bizde ilgi uyandırdığı için bu çalışmayı yapmaya karar verdik.

Bu çalışma, Çerkezköy Organize Bölgesinde bulunan tekstil sektöründe kendini ispatlamış olan, başarılı ve kendi markasıyla üretim yapan fabrikalarda çalışan yöneten ve yönetilen kişiler üzerinde anket uygulanarak yapılmıştır. Amaç üretim yapılan tesislerde iş görenler üzerinde uygulanan yönetici algılamalarını belirlemektir.

Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, alt boyutlarına göre eğitim durumları açısından farklılaşma olup olmadığını- test etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyon algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Çalışanların motivasyon algılamalarında eğitim durumu önemli bir faktördür. Eğitim seviyesi yüksek olanların motivasyon sürecini ve araçlarını eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha bilinçli algıladıkları yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, alt boyutlarına göre aylık gelir durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi aylık durumları testi için yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların ekonomik araçlar alt boyutları için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla tekrar ikişerli karşılaştırmalar yapılmıştır.



Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, alt boyutlarına göre cinsiyet açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney Testi sonuçlarına göre ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar alt boyutları için cinsiyetlere göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutu için cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Kadın çalışanların sıra ortalama değerleri hem ekonomik araçlar hem de psiko- sosyal araçlar alt boyutuna göre erkeklerin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutlarına göre yaş grupları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre çalışanların ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

Aylık geliri düşük olan kesimin psiko-sosyal araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri orta ve yüksek olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür. Benzer şekilde aylık geliri düşük düzeyde olanların psiko-sosyal araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri yüksek olanlara göre, aylık geliri orta düzeyde olanların örgütsel ve yönetsel araçlar motivasyon düzeyinin aylık geliri yüksek olanlar göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür. Aylık geliri düşük olanların yüksek olanlara göre mevcut motivasyon araçlarını ve imkanlarını kabullenmeleri ve motive olmaları daha kolay olur.

Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, alt boyutlarına göre çalışılan görev açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutlarına göre çalıştıkları görev açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, alt boyutları için çalışılan göreve anlamlı bir fark bulunmaz iken örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutu için ise çalışılan göreve anlamlı bir fark bulunmuştur. İş görenlerin sıra ortalama değerleri örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutuna göre yöneticilerinkinden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

Çalışanların Ekonomik Araçlar Psiko-Sosyal Araçlar Yönetmel araçlar alt boyutlarına göre hizmet süreleri açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi hizmet için süreleri sonuçlarına göre çalışanların ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetmel araçlar alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetmel araçlar, alt boyutlarına göre medeni durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis Testi hizmet süreleri için analiz sonuçlarına göre çalışanların ekonomik psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetmel araçlar alt boyutları için anlamlı bir fark yoktur.

#### **7.4.Öneriler**

Araştırma tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu konuyla ilgilenenler ya da çalışmak isteyenler anketi diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere de uygulayabilirler. Farklı sektörlerde yaptıkları uygulama sonuçları ile tekstil sektöründe elde edilen sonuçları karşılaştırıp yönetmelere önerilerde bulunabilirler. Farklı sektörlerde yapılan uygulamalar sonucunda verimliliği artırmada değişik tekniklerin kullanıldığı tespit edilirse, tespit edilen bu teknikler başka işletmelere de önerilip sonuçları araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adair J.**,(2003), Etkili Motivasyon, (Çev: Salih Uyan), 1. Baskı, Babıali KültürYayıncılığı, İstanbul.
- Akal Z.**,(2011), İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, MPM Yayın, , Ankara.
- Akat İ.**, Budak G., (1994), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İstanbul.
- Akıncı Z.**,(2002) "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler", Akdeniz İİBF Dergisi, Antalya.
- Altınöz Y.**, (2000), Motivasyon, Türk Harb-İş, No: 169, Ankara
- Armstrong M.**,(1984), A Handbook of Personel Management,Practice, Second Edition, London.
- Aşıkoğlu M.**, (1996), İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya.
- Aytek B.**,(1974), İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik, A.İ.T.İ.A, Yayın No:77, Ankara.
- Aytürk N.**,(2007), Büro Yönetimi ve Yönetici Sekreterliği, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ataman G.**,(2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar,Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bakan İ.**, (2011), Örgütsel Stratejilerin Temeli. Örgütsel Bağlılık. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Barutçugil G.**,(1988), Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Batmaz Ş.**,(2002), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi",Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi , Erciyes Üni, Yay., Sayı: 491, Kayseri.
- Baykal B.**,(1974), Günümüzde Yönetim Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 21, İstanbul.
- Baykal B.**,(1978), Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No: 438, İstanbul.
- Baysal C.,Tekarşlan E.**,(1987), Davranış Bilimleri I-II, İst. Ün. İşletme Fak. Yay.No: 191, İstanbul.
- Bentley T.**,(1999), İnsanları Motive Etme, (Çev. Onur Yıldırım), Yaratıcılık Yayınevi, İstanbul.
- Can H.**,(2002),Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can H., Asan O., Aydın E.M.**,(2006), Örgütsel Davranış, Siyasal Kitapevi, İstanbul.
- Celep H.**,(2010), "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü", (Yayınlanmamış Mesleki Yeterlilik Tezi), Ankara.
- Daloğlu G.**,(1993),"Hastanelerde Verimlilik ya da Verimsizlik Anlayışı" , Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Ağustos.
- Dereli T.**,(1997), Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, İstanbul.
- Dessler G.**,(1999), Human Resource Management, Prentice-Hall. New Jersey.
- Dicle Ü., Dicle A.**, (1973)"İsteklendirme", Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1 Sayı 1. Erzurum.
- Dinçer Ö.**, (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, İstanbul.
- Efil İ.**, (2004), İşletme Yönetimi, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.

- Elizdoğan N.**,(2005), Kamu Bütçesi, Etkin Kitapevi, Bursa.
- Ergin H., Elmacı O.**,(1999),"Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar II: Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Uygun Stratejinin Seçiminde Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kütahya.
- Erdoğan N.**, (1999),"Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi", Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara.
- Eren E.**,(2003), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu F.**,(1995), Davranış Bilimleri , II. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1995
- Eroğlu F.**,(1984),"Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- Filiz A.**,(2008), Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları., (1. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Genç N., Demirdöğen O.**, (2000), Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul
- Genç N.**, (2004), Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yay. San. ve Tic. A.Ş., 1. Baskı, Ankara.
- Genç N.**,(2007), Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gökçe O. ve Atabey N. A.**,(2001), Davranış Bilimleri Ders Notları, Konya.
- Güney S.**, (2011), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Güney S.**,(2012), Liderlik, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Gürgen, H.**,(1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Nobel Kitapevi, İstanbul.
- Hageman G.**, (1995), Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Hicks Herbert G.**,(1975), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, A.İ.T.İ.A.
- Hitt M. A., Dennis R. M., Robert L. M.**,(1989), Management: Concept and Effective Practice, Third Edition, West Publishing Company, San Francisco.
- İncir G.**,(1985),"Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış", Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No: 1, Ankara.
- Kanaway G.**,(1993), İş Etüdü (Çev. Z. Akal), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Karaman F.**,(2010), İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Kaya Y.**,(2011), Motivasyon Stratejileri, Gerekli Kitap Yayınevi, Ankara.
- Kayar M.**,(2012), Üretim ve Verimlilik, Seçkin Yayıncılık.
- Keser A.**,(2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
- Kirel Ç.**, (1999), Örgütsel Davranış, Anadolu Üni. Yay. Eskişehir.
- Koçel T.**,(2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Locke E A.**, (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago.
- Luthans F.**,(1995), Organizational Behavior, Seventh Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Miner J. B.**, (1992), Industrial Organizational Psychology, McGraw-Hill, New York, USA.
- Mucuk İ.**,(1989), Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul.

- Oluç M.**, (1963), İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Onaran O.**, (1978), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, A.Ü. SBF Yayınları No: 470, Ankara.
- Öney E.**, (1968), Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Örücü E., Kanbur A.**, (2008), "Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- Özçelik O.**, (1998), Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.
- Özdemir M.**, (1991), "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", Verimlilik Dergisi. Ankara.
- Pekel H.N.**, (2001), "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi", SDÜ, SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.
- Peker Ö., Aytürk N.**, (1998), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Peker Ö.**, (1994), "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Ankara.
- Prokopenko J.**, (1998), Verimlilik Yönetimi, (Çev. O.Baykal, A. Nevde, F. Erdemir), Milli Produktivite Merkezi Yayınları. Ankara.
- Prokopenko J.**, (2011), Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Ankara.
- Sabuncuoğlu Z.**, (1984), Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z.**, (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayım. Bursa.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M.**, (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Sadullah Ö.**, (1998), İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım, İstanbul.
- Sapancalı F.**, (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, Ankara.
- Strees R. M., Porter L.W.**, (1975) Motivation and Work Behavior ,McGraw-Hill Series in Management.
- Şimşek L.**, (1985), "İş Tatmini". Verimlilik Dergisi. Ankara.
- Şimşek M. Ş.**, (1999), Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Nobel Yay., Ankara.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A.**, (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek M.Ş.**, (1989), "Örgütsel Etkinliğini Ölçme Sorunları", Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Dergisi, Cilt:7, Erzurum.
- Şimşek M.Ş.**, (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Şimşek M., Öge S.**, (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Talas C.**, (1952), "Verimliliğin Arttırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü", AÜSBF Dergisi, Cilt 7, Sayı 1-4, Ankara.
- Tınar M. Y.**, (1999), "Çalışma Yaşamı ve Kişilik", Mercek Dergisi, MESS, Nisan
- Tosun K.**, (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Ün.. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:125, I. cilt, İstanbul.
- Tuna Y.**, (1993), Üretimde Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Türko M.**, (1988), "Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon", Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Ankara.
- Uslu A., Kutukız D., Çeken H.**, (2013), "Otel işletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi". Verimlilik Dergisi.
- Uzay N.**, (2005), Verimlilik ve Büyüme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Vroom V. H.**, (1996), Work and Motivation, San Francisco.
- Yumuşak S.**, (2008) "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, İsparta.
- Yükçü S.**, (2009), "Etkinlik, Etkinlik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık" İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt23, Sayı 4, Erzurum.
- Yüksel Ö.**, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel Ö.**, (1997), "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", A.İ. Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 2.



## **EKLER**

**Ek-1:**Anket

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**  
**İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMADA**  
**YÖNETİCİLERİN**  
**KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE**  
**BİR UYGULAMA**

*Sayın Bay/ Bayan*

*Bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı öğrencisi Hacı GÜÇLÜ ' nün Yüksek Lisans Tezi için yapılmaktadır. Bu anket çalışması "İşgörenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi" başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır.*

*Araştırma bilimsel nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır.*

*Sorulara objektif samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.*

*Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.*

*Hacı GÜÇLÜ*

## A. KİŞİSEL BİLGİLER

### CinsiyetinizGöreviniz

( ) Kadın

( ) Yönetici

( ) Erkek

( ) İşgören/ İşçi

### Yaşınız Hizmet Süreniz

( ) 18-23

( ) 1-3 Yıl

( ) 24-29

( ) 4-7 Yıl

( ) 30-35

( ) 8-10 Yıl

( ) 36-40

( ) 11-13 Yıl

( ) 41 ve üstü

( ) 13 ve üstü

### Eğitim Durumunuz Medeni Durumunuz

( ) İlköğretim

( ) Evli

( ) Lise

( ) Bekar

( ) Ön lisans

( ) Boşanmış

( ) Lisans

( ) Yüksek lisans/ Doktora

### Aylık Geliriniz

( ) Çok Düşük

( ) Düşük

( ) Orta

( ) Yüksek

( ) Çok Yüksek



## B. MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorulara 1 den 5 e kadar derecelendirilmiş olan boşlukların hizasına gelecek şekilde işaretleyerek kendinize en uygun olan cevabı ( X ) koyarak belirtiniz.

Örneğin;

1 Kesinlikle Katılmıyorum

2 Katılmıyorum

3 Kararsızım ( X )

4 Katılıyorum

5 Tamamen Katılıyorum

<b>B1. EKONOMİK ARAÇLAR İLE İLGİLİ</b>	1	2	3	4	5
1. İşyerinde yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.					
2.Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.					
3.Çalışanların kâra katılımı aidiyet hissini artırır.					
4.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır.					
5.Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.					
<b>B2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR İLE İLGİLİ</b>	1	2	3	4	5
6.İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı çalışanlar için önemlidir.					
7.Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbesti verilmesini arzu ederler.					

8.İşe yeni başlayanlara yardımcı olunup, oryantasyon ( Uyumlama, belli bir konuda yetiştirme, eğitme.) çalışmaları yapılmalıdır.					
9.Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.					
10.İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.					
11.Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.					
12.Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.					
13. Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik v.b.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir.					
14.Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.					
15.Yöneticiler ya da profesyoneller tarafından danışmanlık hizmeti verilmesi faydalıdır.					
16.Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.					
17.Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğilimindedir.					
18.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.					
<b>B3.ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR İLE İLGİLİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19.Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					

20.Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.				
21.Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.				
22.İşgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları sağlanmalıdır.				
23.Hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir.				
24.Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır.				
25.Çalışanlar için yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahip olmak önemlidir.				
26.İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür.				
27.Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu (Bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri) gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.				
28.Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı ve demokratik yönetim olmalıdır.				

## Ek-2:Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/01/2017-288



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-288  
Konu : Hacı GÜÇLÜ'nün Etik Kurul Onayı Hk.

12/01/2017

Sayın Hacı GÜÇLÜ

Enstitümüz Y1412.040031 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Hacı GÜÇLÜ'nün "İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİNİ ARTIRMADA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI MOTİVASYON TEKNİKLERİNİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Çalışanlarım Performansını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri Üzerinde Bir Araştırma Anketi" ile ilgili anketinin 09.01.2017 tarih ve 2017/02 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU  
Müdür V.

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKV6JFA>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Hüseyin KAZAN  
Unvanı: Müdür Yardımcısı



## ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

**Ad, Soyadı:** Hacı GÜÇLÜ

**Cinsiyet:** Bay

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 23.04.1972, Samsat.



İletişim Bilgileri

**E-posta:** haciguclu@hotmail.com, haciguclu@guclu-grup.com

Eğitim Bilgileri

**Yüksek Lisans** :İstanbul Aydın Üniversitesi- İşletme Yönetimi

**Lisans** :Anadolu Üniversitesi- İktisat Fakültesi

**Lise** :Atatürk Lisesi

**Ortaokul** :Mehmet Akif Ortaokulu

**İlkokul** :Fatih İlkokulu

İş Deneyimi

**Çalıştığı Kurumlar:** Güçlü Grup A.Ş.

